

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان:

أثر تمكين العاملين في الاستغراق الوظيفي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:
- عيسى نجيمي

إعداد الطالبين:
- رؤوف بوعلي
- محمد أمين بودماغ

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اللقب والاسم
رئيسا	جيجل	الدكتورة: رتيبة بوهالي
مشرفا ومقررا	جيجل	الأستاذ: عيسى نجيمي
مناقشا	جيجل	الدكتورة: جنات بوخمخ

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا
حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ
أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾

[يوسف: 56]

إهداء

إلى.....من أُنذى من قطرات الندى

وأصفى من ماء الدجى

إلى.....من رافقتني دعواتها

في كل خطوة من خطوات حياتي

إليك "أمي الغالية"

إلى.....من لبس ثوب الشقاء من أجلي

ومنحني ما لم تمنحني إياه كل الدنيا

أكرمك الله وأدامك إليّ

"أبي العزيز"

إلى.....من كانت سماتهم ونظرتهم تبعث

في نفسي القوة وحب الحياة

إخوتي " باديس، أيوب، رباح رهام"

أطال الله في عمرهم وأثار دروبهم،

ودلل الصعاب أمامهم

إلى.....أصدقاء العمر ورفقاء الدرب

"توفيق، بشير، حسام، خالد، رؤوف"

إلى.....شريكتي في هذه الحياة "خديجة"

محمد أمين

إهداء

لقد علمتني ظروف الدهر أن الدنيا أرحب من أن نطبق بمتاعها
وأن الصبر سلاح يصرخ كل شدة
الحمد لله الذي وفقني في مشواري الدراسي والذي كان ثمرته هذا العمل
أهديه

إلى من أثقلت الجفون سمرًا وحملت الفؤاد هما وجاهدت الأيام صبرًا
وشغلت البال فكري ورفعت الأيدي دعاء
وأيقنت بالله أملاً أعلى الغوالي وأحب الأحابي
أمي العزيزة الغالية

إلى من لبس ثوب الشقاء من أجلي

ومنحني ما لم تمنحني إياه كل الدنيا

إلى من تحمل عبء ومشاق الدنيا التي تنوء الكواهل من أجلي تعليمي

إلى قدوتي في هذه الدنيا أكرمك الله وأدامك

أبي العزيز

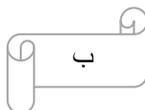
أدعو الله وإليه فقط أسأله أن يحفظهما بحسب مني يتقبل

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إلى ورود المحبة

وينابيع الوفاء إخوتي أخواتي

إلى من عرفتهم أصدقاء وعاشرتهم إخوانًا وفارقتهم أحبابًا

رؤوف



هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين ببعديه (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي) ومؤشرات هذه الأبعاد في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة، والذي تم توزيعه على عينة حجمها (108) عامل، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد أسفرت هذه الدراسة عن وجود أثر دال إحصائيا لبعده التمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي يفسره مؤشر أهمية العمل ولا يفسره كل من مؤشر الإستقلالية، الجدارة، التأثير، وكذلك وجود أثر دال إحصائيا لبعده التمكين الهيكلي في الاستغراق الوظيفي يفسره كل من مؤشر التفويض، المشاركة، التحفيز والتشجيع، ولا يفسره كل من مؤشر فرق العمل، المعلومات والإتصال، التدريب والتعليم، كما اقترحت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز الإهتمام بكل مؤشرات التمكين النفسية والهيكلية لتعزيز الاستغراق الوظيفي وتنمية شعور الموظفين بالإلتزام نحو عملهم والإهتمام به والإخلاص فيه.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الاستغراق الوظيفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي.

Abstract:

This study aims to trace the effect of the Empowerment of employees at the Psychological and Structural levels, and the indexes of these dimensions in the Functional Involvement of the employees at the direction of Sonelgaz, jijel. A questionnaire, administered to a sample of (108) employees, was used as a research tool to obtain the required data, which were analyzed through the data-analyzing software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study's statistics indicate that Psychological Empowerment has a dimension in Functional Involvement interpreted by the index of work importance but not by the index of independence, worthiness, affecting, and also the existence of an effect indicating statistically that Structural Empowerment has a dimension in Functional interpreted by the index of delegation, participation, rewarding and encouragement, and not interpreted by the indexes of work teams, information and communication, training and learning. The study suggests that the direction of Sonelgaz should attach importance to all the indexes of Psychological and Structural Empowerment to strengthen Functional Involvement and increase the employees' commitment, care and devotion to their work.

Keywords: Empowerment, Psychological Empowerment, Structural Empowerment, Functional Involvement, Cognitive Involvement, Emotional Involvement, Physical Involvement.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	الملخص
ح	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ض	قائمة الأشكال
ظ	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
02	مقدمة
02	أولاً: مشكلة الدراسة
04	ثانياً: فرضيات الدراسة
05	ثالثاً: أهداف الدراسة
06	رابعاً: أهمية الدراسة
06	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
06	سادساً: حدود الدراسة
07	سابعاً: منهج الدراسة
07	ثامناً: نموذج الدراسة
07	تاسعاً: مصطلحات الدراسة
08	عاشراً: صعوبات الدراسة

09	حادي عشر: هيكل الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: تمكين العاملين
12	أولاً: تعريف تمكين العاملين
13	ثانياً: علاقة تمكين العاملين بمفاهيم أخرى
14	ثالثاً: خصائص التمكين
15	رابعاً: أهمية التمكين
16	خامساً: أساليب تمكين العاملين
17	سادساً: أبعاد التمكين
19	سابعاً: النماذج المرتبطة بتمكين العاملين
23	ثامناً: عوامل نجاح وفشل تمكين العاملين
25	المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي
25	أولاً: تعريف الاستغراق الوظيفي
26	ثانياً: الفرق بين الاستغراق الوظيفي ومفاهيم أخرى
27	ثالثاً: أهمية الاستغراق الوظيفي
27	رابعاً: أبعاد الاستغراق الوظيفي
28	خامساً: العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي
31	سادساً: استراتيجيات الاستغراق الوظيفي
33	المبحث الثالث: تقديم المؤسسة محل الدراسة

فهرس المحتويات

33	أولاً: التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز
35	ثانياً: وظائف وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل
35	ثالثاً: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تمكين العاملين
43	أولاً: الدراسات العربية
44	ثانياً: الدراسات الأجنبية
46	المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي
46	أولاً: الدراسات العربية
48	ثانياً: الدراسات الأجنبية
52	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
54	تمهيد
55	أولاً: أسلوب الدراسة
55	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
56	ثالثاً: أداة الدراسة
57	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

فهرس المحتويات

59	خامسا: اختبار أداة الدراسة (الإستبانة)
72	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
74	تمهيد
75	أولاً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
78	ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (التمكين والاستغراق الوظيفي)
95	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
108	خلاصة الفصل
الفصل السادس: النتائج والاقتراحات	
110	أولاً: النتائج
112	ثانياً: الاقتراحات
113	ثالثاً: آفاق الدراسة
قائمة المراجع	
115	أولاً: المراجع باللغة العربية
118	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
119	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع عمال المديرية وفق السلم الوظيفي	34
02	مجتمع وعينة الدراسة والإستبانات المسترجعة وغير المسترجعة	56
03	مقياس likert الخماسي	57
04	فئات مقياس likert الخماسي ودلالاتها	58
05	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "أهمية العمل" بالدرجة الكلية للمؤشر	61
06	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "الإستقلالية" بالدرجة الكلية للمؤشر	61
07	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "الجدارة" بالدرجة الكلية للمؤشر	62
08	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "التأثير" بالدرجة الكلية للمؤشر	62
09	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمؤشرات التمكين النفسي بالدرجة الكلية للبعد	63
10	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "التفويض" بالدرجة الكلية للمؤشر	63
11	معاملات "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "المشاركة" بالدرجة الكلية للمؤشر	64
12	معاملات "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "فرق العمل" بالدرجة الكلية للمؤشر	64
13	معاملات "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "المعلومات والاتصال" بالدرجة الكلية للمؤشر	65
14	معاملات "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "التحفيز والتشجيع" بالدرجة الكلية للمؤشر	65
15	معاملات ارتباط بيرسون Pearson لفقرات مؤشر "التدريب والتعليم" بالدرجة الكلية للمؤشر	66
16	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمؤشرات التمكين الهيكلية بالدرجة الكلية للبعد	66
17	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور "التمكين" بالدرجة الكلية للمحور	67
18	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد "الاستغراق المعرفي" بالدرجة الكلية للبعد	67
19	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد "الاستغراق الشعوري" بالدرجة الكلية للبعد	68
20	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد "الاستغراق الجسدي" بالدرجة الكلية للبعد	69

69	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور "الاستغراق الوظيفي" بالدرجة الكلية للمحور	21
70	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha Crombach"	22
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	23
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	24
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	25
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	26
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	27
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري	28
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "أهمية العمل"	29
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "الاستقلالية"	30
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "الجدارة"	31
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التأثير"	32
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد التمكين النفسي	33
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التفويض"	34
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "المشاركة"	35
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "فرق العمل"	36
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "المعلومات والاتصال"	37
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التحفيز والتشجيع"	38
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التدريب والتعليم"	39
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "التمكين الهيكلي"	40

90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين	41
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستغراق المعرفي	42
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستغراق الشعوري	43
93	المتوسط الحسابي والانحراف لبعء فقرات الاستغراق الجسدي	44
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاستغراق الوظيفي	45
95	اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الإلتواء والتقرطح)	46
96	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية	47
98	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	48
99	نتائج اختبار صحة الفرضيات الثانوية المندرجة تحت الفرضية الفرعية الأولى	49
102	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	50
103	نتائج اختبار صحة الفرضيات الثانوية المندرجة تحت الفرضية الفرعية الثانية	51

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	نموذج الدراسة	01
21	نموذج Spritze	02
22	نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون	03
29	العوامل المؤثرة في الإستغراق الوظيفي	04

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
120	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل	01
121	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة	02
122	استبانة الدراسة بعد التحكيم	03
128	نتائج مخرجات برنامج (spss)	04

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ أولا: مشكلة الدراسة
- ❖ ثانيا: فرضيات الدراسة
- ❖ ثالثا: أهداف الدراسة
- ❖ رابعا: أهمية الدراسة
- ❖ خامسا: أسباب اختيار الموضوع
- ❖ سادسا: حدود الدراسة
- ❖ سابعا: منهج الدراسة
- ❖ ثامنا: نموذج الدراسة
- ❖ تاسعا: مصطلحات الدراسة
- ❖ عاشرا: صعوبات الدراسة
- ❖ حادي عشر: هيكل الدراسة

مقدمة:

من أهم الأسباب التي جعلت الباحثين والكتاب الإداريين يتخلون عن المفاهيم التقليدية للإدارة، ظهور الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الإستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأولى لتلك المؤسسات لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية المحيطة، ومن أهم هذه المفاهيم تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي، ويأتي ذلك في محاولة للاستفادة من هذين المفهومين في تكريس اهتمام العاملين نحو عملهم والشعور الإيجابي تجاهه ومنحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى الرجوع لرئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين.

وعليه أصبح من أهم المداخل للإصلاح في الدول المتقدمة وتطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة هو مدخل تمكين العاملين الذي يعتبر أحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية التي تسعى إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف الصعبة ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي، إن تمكين العاملين يمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة، فهو يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعها وتحقيق ريادتها، ومن جهة أخرى فإن الاستغراق الوظيفي يعد نقطة مضيئة للموظفين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها وأن يدرك العاملين سياق الأعمال وواجباتهم، ويعملون عن كذب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي للشركة والذي قد يؤثر على مواقفهم نحو زبائن الشركة وما ينعكس على المجتمع ككل.

أولاً: مشكلة الدراسة

أصبح البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الأداء المرتبط أكثر بالجانب السلوكي للمورد البشري من القضايا المهمة لكثير من المؤسسات والشركات، سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي حتى تتمكن من الصمود أمام التحديات التي تواجهها، ولعل من بين هذه الشركات نجد شركة توزيع الكهرباء والغاز والممثلة بمختلف مديرياتها وفروعها، وبحكم طبيعة نشاطها أصبح لزاماً عليها التخلي عن أساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية والبحث عن أساليب حديثة لعل من أهمها أسلوب التمكين وذلك من

أجل إثارة الدوافع وخلق انطباعات ايجابية حول العمل التي تترجم من خلال الاستغراق الوظيفي، وعليه تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهري التالي:

هل يوجد أثر للتمكين في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

وتتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

أ- هل يوجد أثر للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

وتتفرع منها الأسئلة الثانوية التالية:

- هل يوجد أثر لأهمية العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

- هل يوجد أثر للاستقلالية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

- هل يوجد أثر للجدارة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

- هل يوجد أثر للتأثير في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

ب- هل يوجد أثر للتمكين الهيكلي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

وتتفرع منها الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر للتفويض في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

- هل يوجد أثر للمشاركة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

- هل يوجد أثر لفرق العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل ؟
- هل يوجد أثر للمعلومات والاتصال في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل ؟
- هل يوجد أثر للتحفيز والتشجيع في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل ؟
- هل يوجد أثر للتدريب والتعليم في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

ب- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل وتتفرع منها الفرضيات الثانوية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

ج-الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل وتتفرع منه الفرضيات الثانوية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في الاستغراق الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تمكين العاملين لدى الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- معرفة وتحديد أثر تمكين العاملين في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى تمكين العاملين وتزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع تمكين العاملين في حياة المنظمات على اختلافها وأثاره الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها بفعالية وتميزها، وتأثيره في مستوى الاستغراق الوظيفي الذي ينعكس على تميز تلك المنظمات، كما يمكن تقسيم الأهمية إلى جانبين:

أ- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعي تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي، حيث تزايد الاهتمام في أوساط المنظرين و المنظمات بموضوع الاستغراق الوظيفي و سبل تعزيزه والتي من بينها تمكين العاملين كما تعتبر مساهمة في إثراء المعرفة العلمية نظراً لنقص الدراسات حول الموضوع.

ب- الأهمية العملية : تكمن أهمية الدراسة في محاولة إبراز أثر تمكين العاملين في الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين والتعرف على واقعها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، كما أن المقترحات المتوصل إليها قد تساعد في تبني أساليب واستراتيجيات مناسبة من أجل تحسين مستوى تمكين العاملين ورفع مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

كان اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لعدة دوافع، ولم يكن بمحض الصدفة، ولعل الدافع الأساسي هو حداثة الموضوع ونقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لتكون بذلك دراستنا إضافة في هذا المجال.

سادساً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: بحثت هذه الدراسة في أثر تمكين العاملين بشقيه النفسي والهيكلية في الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من 108 عامل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019 وتحديدًا من شهر أفريل إلى أواخر شهر ماي.

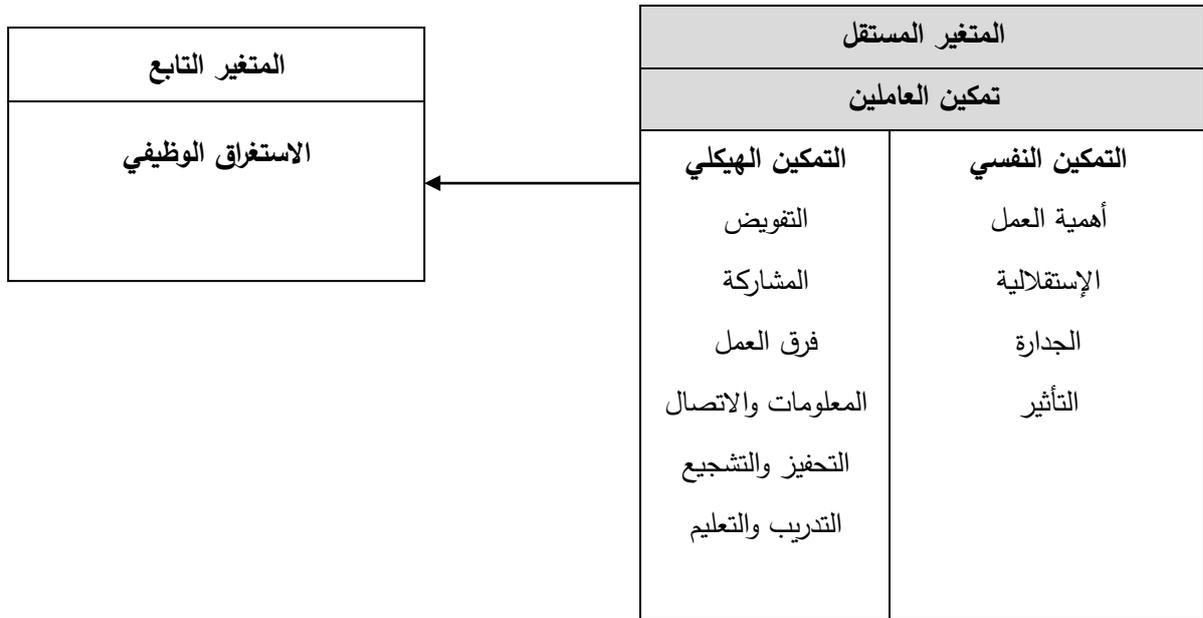
سابعاً: منهج الدراسة

من أجل التوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضيات الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

ولتغطية الجانب النظري للدراسة تم الإعتماد على المصادر الثانوية الجاهزة المتمثلة في الكتب، الدوريات، المناشير الرسمية والرسائل الجامعية. فيما تم في جانبها التطبيقي الإستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والتي تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

ثامناً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

تاسعاً: مصطلحات الدراسة

أ- تمكين العاملين: يقصد به القوة التي يكسب من خلالها الأفراد القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم وتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته.

ب- **التمكين النفسي:** هو العنصر الدافعي و النفسي الذي يظهر من خلال أربعة مؤشرات وهي (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير)، وهذه المؤشرات مع بعضها تلعب دورا إيجابيا لا سلبيا في توجيه العاملين اتجاه دورهم في العمل (1).

ج- **التمكين الهيكلي:** هو التمكين الذي يقاس من خلال توفير مجموعة من المستلزمات، عن طريق المشاركة بالمعلومات، وترسيخ القيم والعقائد المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير الدعم والموارد، وتوفير التكنولوجيا الإنتاجية المناسبة و الابتعاد عن أنظمة السيطرة من الأعلى إلى أسفل، والذي يظهر من خلال ستة مؤشرات وهي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز و التشجيع، التدريب والتعليم) (2).

د- **الاستغراق الوظيفي:** مدى اهتمام وحب الموظف عموما لعمله، ومدى انشغاله به مقارنة مع جوانب الحياة الأخرى.

هـ - **الاستغراق المعرفي:** ويعني استغراق الأفراد شعوريا وفكريا بشكل كامل في ممارسة عملهم ويركزون بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

و- **الاستغراق الشعوري:** وهي العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر.

ز- **الاستغراق الجسدي:** يركز على الجهود الجسدية والطاقات المادية التي يبذلها الفرد لاستكمال مهام عمله.

عاشرا: صعوبات الدراسة

كل الباحثين تواجههم صعوبات عند قيامهم بأي دراسة، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة ما يلي:

- حداثة الموضوع وغياب الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا.

- نقص المراجع الخاصة بموضوع الاستغراق الوظيفي.

(1) مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص6.

(2) ناصر جردات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأدنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث ب- المجلد8، العدد1، عمان، الأردن، 2013، ص66.

- ضيق الوقت المتاح مما يؤثر على كمية المعلومات المجمعة.
- صعوبة في الربط بين متغيرات الدراسة في الجانب التطبيقي.

حادي عشر: هيكل الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة (IMRAD) والذي يعطي أهمية أكبر لمساهمة الباحث اعتمادا على خطوات علمية صحيحة وممنهجة دون أن يولي اهتمام بالتوازن الشكلي للبحث، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى ستة فصول؛ الفصل الأول الإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الإطار النظري، والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول تمكين العاملين، أما المبحث الثاني فتناول الاستغراق الوظيفي، وتطرقنا للمؤسسة محل الدراسة من خلال المبحث الثالث، في حين تضمن الفصل الثالث الدراسات السابقة من خلال مبحثين: استعرضنا في المبحث الأول الدراسات الخاصة بتمكين العاملين، أما المبحث الثاني فاستعرضنا فيه الدراسات الخاصة بالاستغراق الوظيفي، وتطرقنا في الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية: أسلوب الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، تصميم أداة الدراسة، اختبار أداة الدراسة (صدق أداة الدراسة وثباتها)، أما الفصل الخامس فكان بعنوان تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث قسم بدوره إلى: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية، عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة، في حين تناولنا في الفصل السادس أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، والتي قادتنا تقديم إلى جملة من الاقتراحات، بالإضافة إلى بعض المواضيع كآفاق للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

❖ تمهيد

❖ المبحث الأول: تمكين العاملين

❖ المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي

❖ المبحث الثالث: تقديم المؤسسة محل الدراسة

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

أدى الوضع الجديد وما آلت إليه المنظمات المعاصرة من تطور في جميع الميادين واشتداد المنافسة بينها إلى تغيير نمط التفكير وطرق العمل الهادفة إلى إشراك العاملين في أي برنامج تطوير وتشجيع مبادراتهم وتحقيق أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية، وذلك من خلال أسلوب التمكين ما يؤدي إلى الاندماج الداخلي للفرد، وزيادة اهتمامه بالعمل الذي يقوم به وهذا ما يعرف بالاستغراق الوظيفي، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث ركز المبحث الأول على تمكين العاملين من خلال إبراز مختلف تعاريفه وخصائصه، وأهميته وأساليبه وأبعاده والنماذج المرتبطة به وعوامل نجاحه وفشله، في حين خصص المبحث الثاني للاستغراق الوظيفي أين تم إبراز مختلف تعاريفه وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه واستراتيجياته، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى التعريف بالشركة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها وشرح وظائفها وأهدافها وكذا هيكلها.

المبحث الأول: تمكين العاملين

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية الألفية الجديدة، هذه الضرورة فرضت على المنظمات الحديثة، إتباع طرق تعطي للعاملين حرية أكبر في أداء أعمالهم، ونجد من أهم هذه الأساليب تمكين العاملين الذي يركز على المورد البشري كونه أساس كل منظمة، وعليه سيتم في هذا الجزء إبراز تعريف تمكين العاملين وخصائصه وأهميته وأساليب تمكين العاملين وأبعاده والنماذج المرتبطة به وعوامل نجاحه وفشله.

أولاً: تعريف تمكين العاملين

كان الإهتمام الكبير من طرف الباحثين لمجال السلوك التنظيمي الأثر الواضح على الحياة العملية من حيث الأفكار التي قدموها بخصوص التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد، داخل المنظمات، ويعد التمكين واحد من أبرز المواضيع التي كانت في هذا الإطار، وعليه هذا المفهوم يقودنا إلى محاولة تعقبه من خلال عرض بعض التعاريف المقدمة من طرف الباحثين:

أ- التمكين لغة: من مكن يمكن تمكيناً ومكانة، وهو منح المنزلة الرفيعة، التمكين من الشيء وإتقانه والسيطرة عليه⁽¹⁾
ب- التمكين اصطلاحاً: من الناحية الاصطلاحية قدمت عدة تعريفات للتمكين:

عرفه "المدهون" على أنه "إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة"⁽²⁾.

وعرف التمكين على أنه "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور"⁽³⁾.

كما عرف "العنبي" (2004) التمكين بأنه "نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في

(1) خالد بن سليمان الرشوي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية مالك فهد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص42.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص193.

المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة على قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال مما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي" (1).

ويُقصد به في دراستنا العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل من خلال إثراء معلوماتهم وتنمية قدراتهم الفردية، وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم التي تحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بالجانب الإداري.

ثانياً: علاقة تمكين العاملين بمفاهيم أخرى

هناك مفاهيم إدارية عديدة ذات علاقة بمفهوم التمكين، ولكي نتضح هذه العلاقة يتم عرض أهم الفروق الجوهرية بين بعض المفاهيم والتمكين فيما يلي:

أ- تمكين العاملين وتفويض السلطة:

اعتبر البعض أن التمكين مجرد تفويض العاملين لعمل وممارسة مسؤوليات وصلاحيات أوسع، وبالتالي تفويضهم بهذه الصلاحيات والمسؤوليات، وقد يكون هذا التفويض مؤقتاً لتحقيق أهداف محددة، وبعد تحقيق تلك الأهداف يتم سحب واسترجاع هذه التفويضات من قبل الجهة التي قامت بتفويضها إلا أن التمكين لا يعني بحال مجرد عملية التفويض بل يتناول متطلبات هذا التفويض وانعكاساته على كل من المنظمة والموظف، فعلى سبيل المثال الموظف الذي ليس لديه استعداد أن يكون مسئولاً لن يكون لديه أي استعداد لتقبل أي تفويض كونه يفتقد الشعور الذاتي بالمسؤولية والذي لا يمكن تحقيقه في نفس الموظف إلا عن طريق التمكين، وكذلك الثقة في النفس، وقيمة العمل الذي سيؤدي به الموظف والمستوى المنتظر لقدرة الموظف على التأثير في من حوله ومدى استعداده للعمل باستقلالية (2).

ب- تمكين العاملين والمشاركة:

هناك خلط كبير لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين -خاصة في الصفوف الأولى- من التصرف

(1) حسن قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص36.

(2) ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء، عمان، الأردن، 2013، ص251.

السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل⁽¹⁾.

تعد إدارة المشاركة طريقة إدارية تشمل على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على عمل وحدة معينة في المنظمة، وتبدو مشاركة الموظف مضمونا واسعا، معقدا ومتعدد الأبعاد، وفي إدارة المشاركة يتقاسم الموظفون من جميع المستويات المعلومات، المعرفة والسلطة، بحيث يستطيعون ممارسة التأثير والحصول على المكافآت فيما يتعلق بأداء المنظمة، وفي الإدارة التشاركية يتقاسم المديرين مسؤوليات تحدد الأهداف ومعالجة المعلومات، وحل المشاكل مع الموظفين بحيث يشتمل ذلك صنع القرارات⁽²⁾.

ج- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في أنشطة الوظيفة بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصالاته المباشرة بمن يستخدم ويعتمد على نتائج وظيفته، وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغير فيه حتى يشعر العامل بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته⁽³⁾.

ثالثا: خصائص التمكين

- من التعاريف السابقة نجد أن التمكين يوجد نطاقا واسعا للأفراد من حرية التصرف واتخاذ القرارات وغيرها من الفوائد، ما ينعكس إيجابا على المنظمة من خلال تمتع العملية التمكينية بخصائص أهمها ما يلي:
- إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات، وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات؛
 - تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة السريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات بهياكل أفقية أكثر منها هرمية رئيسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم والاعتماد؛

(1) سميرة هشير، دور تقييم المهارات في تثمين المواد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص150.

(2) رامي جمال أندراس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، عمان، الأردن، 2008، ص62-64.

(3) محمد عبد العالي النعيمي، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص24.

- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً⁽¹⁾؛
- يحقق التمكين زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل؛
- يجعل الأفراد العاملين مسؤولين عن نتائج أعمالهم؛
- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في القيام بأعمالهم⁽²⁾.

رابعاً: أهمية التمكين

قدمت الكثير من الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد أهمية وفوائد تمكين العاملين للمنظمة والعاملين على حد سواء وتتلخص تلك الأهمية على المستويات التالية:

أ- بالنسبة للمنظمة:

- تبرز أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:
- العمل على تنمية طرق تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية؛
- إتاحة وقت أكبر أمام المديرين للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤية وصياغة الرسالة ورسم الخطط الإستراتيجية⁽³⁾؛
- التمكين أداة أساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على المعرفة لمواجهة تحديات المنافسة؛
- أفضل حل وسط لتوزيع القوة مابين الإدارة والعاملين؛
- المساعدة في نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإلتقان لدى العاملين⁽⁴⁾؛
- الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها؛
- الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع⁽⁵⁾.

(1) مراد بومنقر، فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات التقنية والنفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد7، ديسمبر 2014، ص23،24.

(2) محمد سعيد الزهراني وآخرون، واقع الإعتماد على التمكين كأحد الإتجاهات الحديثة في الجمعيات الخيرية وبرنامج مقترح لتفعيله، بدون طبعة، إصدارات كرسي البر للخدمات الإنسانية بجامعة أم القوي، السعودية، 2014، ص36.

(3) باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد31، 2012، ص265.

(4) عزة حسين العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديريات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية لمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص22.

(5) سهى محمد، أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين لدى العاملين في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص52.

ب- بالنسبة للفرد:

تبرز أهمية التمكين بالنسبة للفرد في النقاط التالية:

- يساعد على إشباع حاجات الأفراد وشعورهم بالرضا؛
- تحسين قدرات الأفراد على مقاومة ضغوط العمل وزيادة الثقة بأنفسهم؛
- التشجيع على الإبداع وروح المبادرة؛
- الإلتزام بروح الفريق ورفع الدافعية الذاتية؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية وتعزيز الولاء التنظيمي.

ج- بالنسبة للمتعاملين مع المنظمة:

تبرز أهمية التمكين بالنسبة للمتعاملين في النقاط التالية:

- تحقيق ولاء الزبائن للمنظمة؛
- تحقيق رضا المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين؛
- زيادة قدرات الموظفين في التعامل بمستويات عالية من الفهم والمرونة والتكيف والاستجابة مما يؤدي إلى سرعة وجودة الأداء⁽¹⁾.

خامسا: أساليب تمكين العاملين

يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية⁽²⁾:

أ- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت (Spretizer, 1996) إلى أن الموظفين الممكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

ب- أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين

(1) سفيان محمد عبد القادر، محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، المجلد 5، العدد 19، 2016، ص 123، 124.

(2) يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، دون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2006، ص 32-34.

الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينيات من القرن الماضي (Sims, 1986)، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا (Rothstein, 1995) ويؤكد (Torringtonetai, 2005) أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن عمل الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات.

ج- إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين (Honoid, 1997)(Edwarddeming)، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، ومن خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة.

د- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي لتفسير مبدأ التمكين (Honoid, 1997) فيقول بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعلم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا، ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية.

سادسا: أبعاد التمكين

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف وامتلكها، أحس بأنه ممكن، وقد اتفق الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين هما:

أ- التمكين النفسي: هو العنصر الدافعي والنفسي الذي يظهر من خلال أربعة مؤشرات وهي (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير)، وهذه المؤشرات الأربعة مع بعضها البعض تلعب دورا إيجابيا لا سلبيا في توجيه العاملين اتجاه دورهم في العمل⁽¹⁾.

(1) مصعب بن عبد الهادي القمامي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

1- أهمية العمل: مدى شعور الفرد أن عمله ثمين وذو قيمة، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها متطلبات العمل، الأدوار التي يقوم بها الفرد في عمله، القيم والمعتقدات السائدة، وكلما كانت هذه الاعتبارات منسجمة أو متوافقة مع بعضها كلما كان للعمل معنى أكبر لدى الفرد والعكس بالعكس.

2- الإستقلالية: مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية للاختيار، فيما له صلة بإنجاز عمله، وفقا لما يراه مناسباً.

3- الجدارة: مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، بالإضافة إلى الثقة بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

4- التأثير: شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق أهداف المنظمة.

ب- التمكين الهيكلي: هو التمكين الذي يقاس من خلال توفير مجموعة من المستلزمات، عن طريق المشاركة بالمعلومات، وترسخ القيم والعقائد المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير الدعم والموارد، وتوفير التكنولوجيا الإنتاجية المناسبة والإبتعاد عن أنظمة السيطرة من الأعلى إلى أسفل، بهدف إشراك العاملين من مختلف المستويات في الهرم الوظيفي⁽¹⁾.

1- التفويض: إن الفكرة الأساسية لمفهوم تمكين العاملين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القدرة الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تفسيراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة والتفويض فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2- المشاركة: وتكون من خلال منح الإدارة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وكذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقت وإبداعات مما ينعكس إيجاباً على تحسين روحهم المعنوية.

3- فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم أن بإمكانيتهم أن يعملوا معاً بشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد و يتطلب ذلك مستوى عالي من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقييم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق.

4- المعلومات والإتصال: يعتبر الإتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على وجود درجة عالية من الإتصال داخل

(1) ناصر جردات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص66.

المنظمة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوات أساسية في الإتجاه الصحيح لتحقيق التمكين.

5- التحفيز والتشجيع: إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت (العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل) إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء عن طريق ربط مكاسب العاملين بنجاح المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

6- التدريب والتعليم: يمثل التدريب والتعليم أحد البيانات الهامة في عملية تمكين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين ويمكن من تنمية وتطوير قدراتهم على الإبداع، خصوصا لدى الأفراد ذوي الإستعداد والتعلم والتدريب.

سابعاً: النماذج المرتبطة بتمكين العاملين

أ- نموذج (Kanungo & Conger)(1988):

يهتم هذا النموذج بالتعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما افترض النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر إليه من زاويتين⁽¹⁾:
الزاوية الأولى: النظر من خلالها للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض السلطة.
الزاوية الثانية: ينظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكبر من مجرد مشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس مراحل للتمكين تتضمن:

1- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة للمركزية في توزيع الموارد.
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود المساواة والعدالة الإدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد.

- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.

- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم وجود أهداف واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

⁽¹⁾ وفاء أهري، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 84، 85.

- 2- استخدام السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، و محاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.
- 3- تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: لإزالة عوامل انعدام القوة باستخدام المكاسب غير الفعالة التجارب المنجزة، الاقتناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.
- 4- تمكين العاملين: نتيجة استقبال المرؤوسين للتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
- 5- التغيير في السلوك: من خلال إصدار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

ب- نموذج (Thomas And Velthouse) (1):

قام (Thomas And Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger And Kanungo) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive). وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد، التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها و التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن "التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة".

1- التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense Of Impact):

ويقصد بالتأثير بالنسبة لـ (Thomas And Velthouse) "أنه الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل فارقا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة".
فالتأثير هو اعتقاد الفرد أن بإمكانه التأثير على عمله، وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره. والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف.

2- الكفاءة (Cometence):

هي ثقة الفرد في قدرته على القيام بعمله بشكل جيد، وقد عرفها (Thomas And Velthouse) أنها "الدرجة التي تؤدي فيها الفرد، عند المحاولة، مهمة ما بمهمة عالية".

3- إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness):

هو شعور الفرد بأنه عمله مهم بالنسبة له وأنه يحب القيام به، وقد رأى (Thomas And Velthouse) "أن معنى العمل ينطوي على رعاية الفرد الذاتية لمهمة معينة".

(1) Adman MA Sada, **AI Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force**, Naval Post Graduate School, Monterey, California,2003, P10 .

4- الاختيار (Choice):

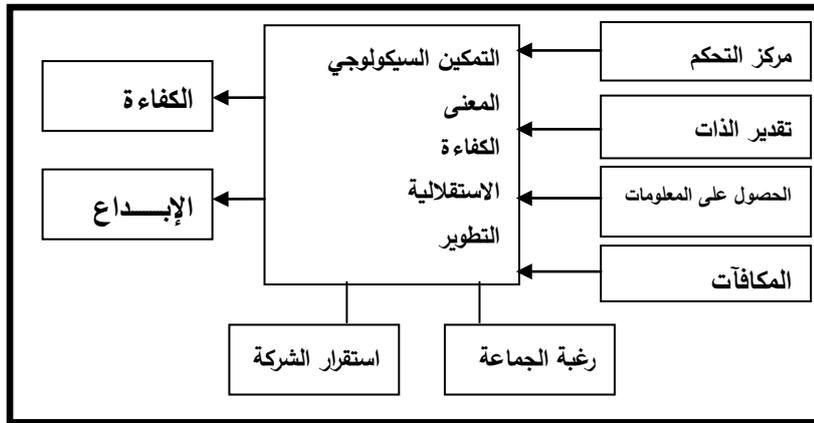
تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، أي أن يشعر بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى لديه وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بالحرية، والإحساس بالقدرة على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ج- نموذج (Spritze) (1995):

يعتمد هذا النموذج على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى (1):

- 1- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
- 2- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت. هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Thomas and Velthouse) وهي: (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة.

الشكل رقم (02): نموذج (Spritze)



المصدر: أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 49.

د- نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة "المدهون" (2):

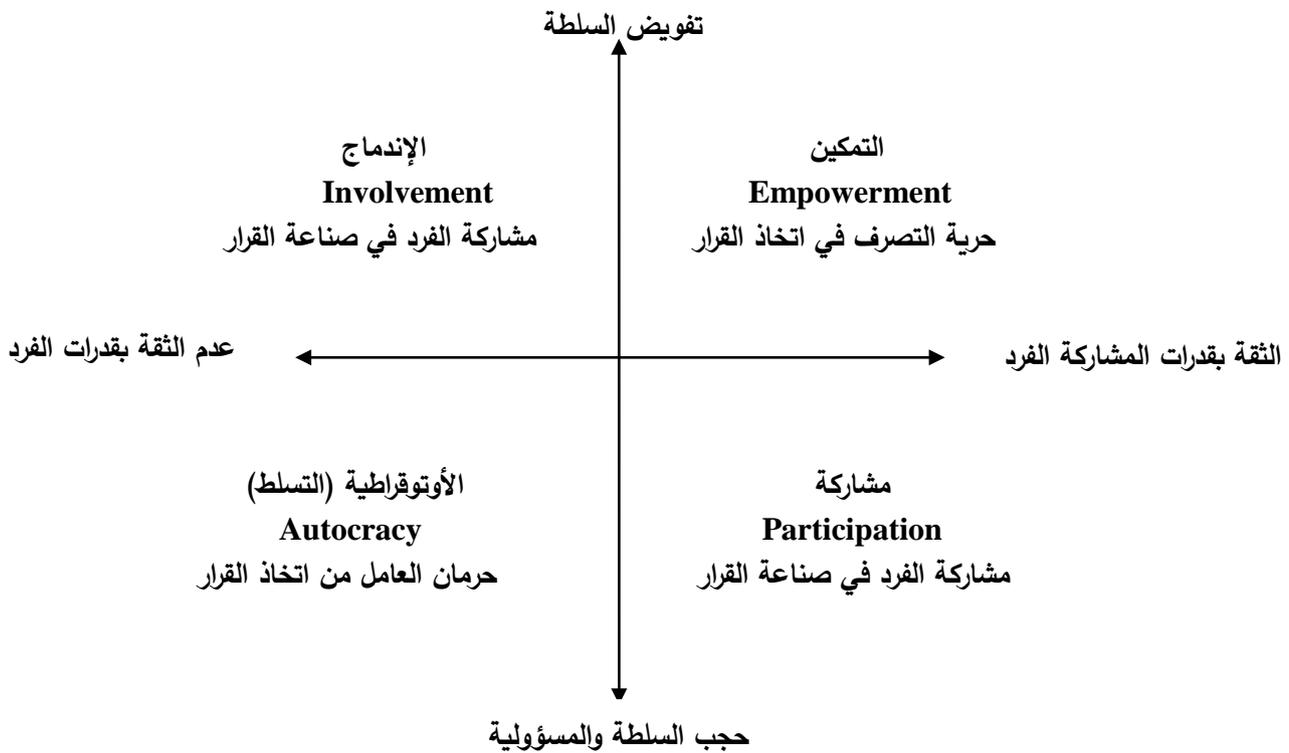
قدم المدهون نموذجا عمليا (paradigm) لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين:

(1) أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 49، 50.

(2) لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 54، 55.

- 1- إن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين؛
- 2- إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.
- وبناء على هذين الافتراضين توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية (التمكين، الاندماج، المشاركة، الأوتوقراطية)، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون



المصدر: موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 4، 1999، ص 82.

وفيما يلي توضيح لأنماط النموذج:

- 1- **التمكين:** يمكن للمسير أن يفوض السلطة للعاملين وأن يثق فيهم ويؤمن بقدراتهم. حيث يشعر العاملون بالانتماء الحقيقي للعمل كما يكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف (Win-Win).

2- الاندماج: يقوم المدير في هذه الحالة بتفويض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية في ذلك. لكن ليس لديه ثقة وإيمان مطلق بقدراته للعمل وحده على التعامل مع المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها.

3- المشاركة: وهنا لا يفوض المسير للعاملين السلطة، ولكنه يؤمن ويثق في قدراتهم على معالجة المشكلات وتحسين عمليات الخدمة، كما يطالبهم بإبداء آرائهم ويستمع إليهم.

4- الأوتوقراطية (التسلط): لا وجود للسلطة ولا للثقة، فسلطة اتخاذ القرار لدى المسير وحده وما على العاملين إلا التنفيذ.

ثامنا: عوامل نجاح وفشل تمكين العاملين

تعزز عملية التمكين من خلال عوامل داعمة له من تقدير لمجهودات الأفراد العاملين وتحفيزهم باعتبارهم عناصر فاعلا في نجاح برامج التمكين، كما قد تتعرض عملية التمكين لعوامل تحد من نجاح العملية وهذا ما سنتعرض له في هذا الجزء.

أ- عوامل نجاح التمكين:

وردت عدة عوامل وإجراءات للتخفيف والحد من الصعوبات التي تواجه عملية التمكين منها ما يلي⁽¹⁾:

1- الأهداف الواضحة والمسؤوليات والسلطات في المنظمة: يجب على الموظفين تحمل المسؤولية عن واجباتهم ومقاصدهم ورسالتهم في المنظمة، وأن يكونوا على علم بها.

2- الإثراء الوظيفي: ينبغي على المنظمة أن تعمل من أجل تحديث المعلومات التقنية والمهنية للموظفين وزيادة محتوى الوظيفة أيضا، من أجل تلبية مبدأ الاستبدال في المنظمة.

3- روح الانتماء الوظيفي: لتلبية هذا العامل يجب على المنظمة أن تحترم الموظف وتساعد في حل مشاكله الشخصية والوظيفية.

4- الثقة والإخلاص والصدق: ينبغي على المنظمة أن تخلق جو من الثقة وتزيد من علاقات العمل الإيجابية والصديقة بين المدير والمرؤوسين.

5- التشخيص والتقدير: لنسبة الراتب والمكافآت التي يتلقاها الموظفون الذين يقومون بذلك العمل، والتنظيم ومرافق التوزيع بما يتناسب مع مدى ملائمة وتعزيز عملية التمكين.

⁽¹⁾ Marjan Noorfehi, **Concepts And Strategies Of Staff Empowerment**, Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies, Vol 1, N°11, 2013, P 108 -109.

6- **التعاون والعمل:** من خلال تطبيق آراء وأفكار الموظفين في القرار لتعزيز التعاون في مسائل التنظيم وتقيوض سلطة الموظفين على جميع مستويات مشاركة الموظفين ومراقبة ذاتية فيكونوا بذلك عاملا في زيادة المشاركة وإنجاح عملية التمكين.

7- **الاتصالات:** أي حرية الاتصالات، وسهولة وصول الموظفين إلى المدراء والمشرفين والشفافية، والتواصل الواضح مع المديرين والموظفين في الشؤون الحالية للمنظمة فيما يتعلق بمجال عملها.

8- **مكان العمل:** من بين العوامل الفعالة التي تركز عليها المنظمات هي مكان العمل، أهمية صحة الموظفين، وسلامتهم في مكان العمل، بما في ذلك العوامل المتعلقة ببيئة العمل.

9- **تحسين العمليات وأساليب العمل:** أي أن يكون تدفق المعلومات واضحا وشفافا، والتوثيق والاستعراض الدوري لأساليب العمل وتحسينها وتبسيطها، هي عوامل فعالة في تحسين العمليات والعمل والممارسات.

10- **المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية:** لتلبية هذا العامل يجب توفير فرص لتطوير العمل والمهارات في التنظيم و بصفة أكثر في مجالات التعليم والمعرفة والخبرة.

ب- عوامل فشل تمكين العاملين:

من بين العوامل المسببة للفشل والتي يجب تجنبها والبعد عنها ما يلي (1):

1- الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية؛

2- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط؛

3- التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين؛

4- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادلات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة؛

5- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين؛

6- الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين؛

7- عدم الإقتناع بمزايا التمكين وتطبيق إجراءات الشركات الأخرى وحسب.

كما أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي (2):

(1) سيد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دون طبعة، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 267.

(2) أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضي، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، بحث ميداني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جامعة زيتونة، عمان، الأردن، جوان 2011، ص 83.

- 1- عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، فلدائم تصور جلي دون علمهم، أي أن التمكين فلسفة واستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.
- 2- عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.
- 3- عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم كالوقت، الوصول للمعلومات.

المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي

يعد مصطلح الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لأهميته في فهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل ورفع مستوى أداء العاملين، حيث لم يظهر المصطلح إلا نتيجة للحاجة الملحة لإيجاد مصطلح يصف شعور ارتباط العاملين العاطفي بالمؤسسة وشركائهم الآخرين والوظيفة، وفي هذه الحالة يكون الموظفون الذين يهتمون بالمؤسسة على استعداد تام لاستثمار كل جهودهم لصالح المؤسسة.

أولاً: تعريف الاستغراق الوظيفي

سنحاول في هذا الجزء تعقب مفهوم الاستغراق الوظيفي من خلال عرض بعض التعاريف المقدمة من طرف الباحثين:

أكد (Kanungo, 1982) على أن "الاستغراق الوظيفي يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به"⁽¹⁾.

ويرى (Riipinen, 1997) أن الاستغراق الوظيفي "يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً"⁽²⁾.

في حين عرفته (Sharmila, 2013) أنه "انغماس والتزام الموظفين اتجاه المنظمة وقيمتها التنظيمية، واستغراق الموظفين تجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة، وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظف بالمنظمة"⁽³⁾.

أما (محمود، 2013) فيعرفه بأنه: "مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة ومدى استعداد الفرد للحفاظ على تلك الوظيفة، وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلبات الوظيفة من جهة أخرى، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به"⁽¹⁾.

(1) Kanungo. R, **Measurement Of Job And Work Involvement**, journal of applied Psychology, Vol 67, N°3, 1982, P 341-349 .

(2) Riipinen, Markku, **The Relationship Between Job Involvement And Well Being**, The Journal Of Psychology, Vol 131,N°1, 1997, P81-89

(3) Sharmila. J, **Employee Engagement**, An Approach Organization Excellence International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Ijssir, Vol 2, N°3, 2013, p111.

ثانياً: الفرق بين الاستغراق الوظيفي ومفاهيم أخرى

حيث أن أساس الغموض والحيرة التي تسود دراسة مفهوم الاستغراق الوظيفي يكمن في الخلط بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى ونعرض منها ما يلي:⁽²⁾

أ- الفرق بين الاستغراق الوظيفي والاستغراق في العمل:

نجد بعض الباحثين لا يفرقون بين الاستغراق الوظيفي (Job Involvement) والاستغراق في العمل (Work Involvement) ، بالرغم من أن الاستغراق الوظيفي للفرد في وظيفة معينة يختلف عن استغراقه في العمل بشكل عام، حيث تتأثر درجة استغراق الفرد في وظيفة معينة ببيئة العمل، ومدى إسهام تلك الوظيفة في إشباع حاجات الفرد الأساسية، أما الاستغراق في العمل بشكل عام فهو اعتقاد معياري حول قيمة العمل في حياة الفرد وهو أكثر تعبيراً عن الخلفية الثقافية أو القيم التي يعتنقها الفرد حول قيمة العمل في حياته أو هو تعبير عن مدى تطبيع الفرد اجتماعياً مع قيمة العمل.

ب- الفرق بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي:

هناك خلط بين مفهوم الاستغراق الوظيفي (job Involvement) والالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) على الرغم من أن الدراسات أثبتت أن هناك فرق بين المفهومين حيث يعد الاستغراق الوظيفي التوصيف النفسي لوظيفة معينة، في حين الالتزام التنظيمي هو التوصيف النفسي للمنظمة ككل حيث يقيس الالتزام التنظيمي مدى ارتباط الفرد بالمنظمة ككل ومدى رغبته في البقاء كعضو فيها ومدى اعتقاده بقيم وأهداف المنظمة ومدى استعداداته لبذل مجهود أكبر من أجل تحقيق أهدافها، كما يعد الاستغراق الوظيفي أحد مؤشرات الالتزام التنظيمي للفرد حيث قد يكون الفرد مستغرقاً في وظيفته لكنه غير ملتزم اتجاه المنظمة ككل.

ج- الفرق بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي:

نجد في كثير من الدراسات الخلط بين مفهوم الاستغراق الوظيفي و الرضا الوظيفي (Job satisfaction) على الرغم من وجود اختلافات بينهما، حيث يشير الرضا الوظيفي إلى درجة التوجه العاطفي الإيجابي اتجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد، فالشخص الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي يحمل مواقف إيجابية نحو الوظيفة، لكن الاستغراق الوظيفي لا يحدث بالضرورة نتيجة لموقف إيجابي فالفرد قد يكون راضياً جداً عن العمل ولكنه غير مستغرق في وظيفته، كما أنه قد يكون مستغرقاً جداً في عمله لكنه غير راضي عنه.

(1) محمد شيلان، دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق، ص75-79.

(2) إيمان صلاح المنطاوي، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، الأهرام، مصر، ص71، 72.

ثالثا: أهمية الاستغراق الوظيفي

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي بصفة عامة في كونه سمة هامة من سمات الحياة التنظيمية وأساس للوصول إلى الفعالية التنظيمية والوصول إلى ردود فعل إيجابية من قبل الموظفين، كما يعد الاستغراق الوظيفي المفتاح الرئيسي لتفعيل دافعية الموظف بالإضافة إلى كونه القاعدة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل، هذا ويساهم الاستغراق الوظيفي أيضا في تحقيق الرضا الشخصي داخل بيئة العمل ويعمل كأساس للدافعية والسلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

يمثل الاستغراق الوظيفي أيضا أهمية كبيرة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل والعاملين بها، حيث أن استغراق العاملين في عملهم يساهم فيما يلي:

- التزام العاملين بالبقاء في العمل أطول فترة ممكنة والاهتمام بمنتجات وخدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

- تحفيز العاملين لأداء عملهم بشكل جيد؛

- خلق ارتباط عاطفي بين العاملين في هذه المؤسسات والعملاء مما يساهم في تدعيم التواصل بينهم وتكرار الزيارة مرة أخرى؛

- تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين مستويات الخدمة المقدمة لهم؛

- يساعد العاملين على بدل أقصى طاقة ممكنة لديهم في بيئة العمل.

رابعا: أبعاد الاستغراق الوظيفي

حدد (Rich, 2010) ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي، وهي كالآتي⁽²⁾:

أ- الاستغراق الإدراكي المعرفي (Cognitive Involvement): من الناحية الإدراكية، ينغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم (Rothbard, 2001)، وفي الواقع، أوضح (Rothbard) أن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم. ومن جهة أخرى يعني مفهوم فك الاستغراق المعرفي "عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد" (Rich, 2006) وقدمت بيانات المقابلة من دراسة (Kahn, 1990) أمثلة مثيرة للاهتمام لأنها كانت متناقضة بين الاستغراق المعرفي وفك الاستغراق، فعلى سبيل المثال، وجد أن أحد الغواصين "متيقظ ذهنيا" (Kahn, 1990) في المخيم الصيفي وكان مدركا

⁽¹⁾ عبد العليم محمد، محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، مجلة أفاق للدراسات التجارية، المجلد 24، العدد 2، 2012، ص 9.

⁽²⁾ علي العابدي، الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 24، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص 160.

تمام الإدراك للغواصين تحت مسؤوليته، اعتمد المصمم المسؤول في شركة معمارية نهج روتيني ولا يبال بمراقبة قرارات الآخرين (Rich, 2010).

ب- الاستغراق الشعوري (Emotional Involvement): يعني الاستغراق الشعوري - العاطفي - وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة (Kahn, 1990) مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر (Rich, 2006)، وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم "الغياب الشعوري" (Kahn, 1990) الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين، وفي هذا المعنى، يعدّ الاستغراق الشعوري عكس عنصر "السخرية" (Maslach, 2003).

ج- الاستغراق الجسدي (Physical Involvement): من الناحية الجسدية (المادية)، يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة (Rich, 2006)، وأوضح (Rich) أن "الاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط"، فعلى سبيل المثال، أحد المشاركين في دراسة (Kahn, 1990) وهي مستشارة المخيم كانت فقط مستلقية على الأرض بدلا من أداء واجباتها الفعلية بينما كان هناك مشارك آخر، وهو مهندس معماري، نقل نفسه من هذا المنصب وبدأ بعمل الزراعة لزملائه.

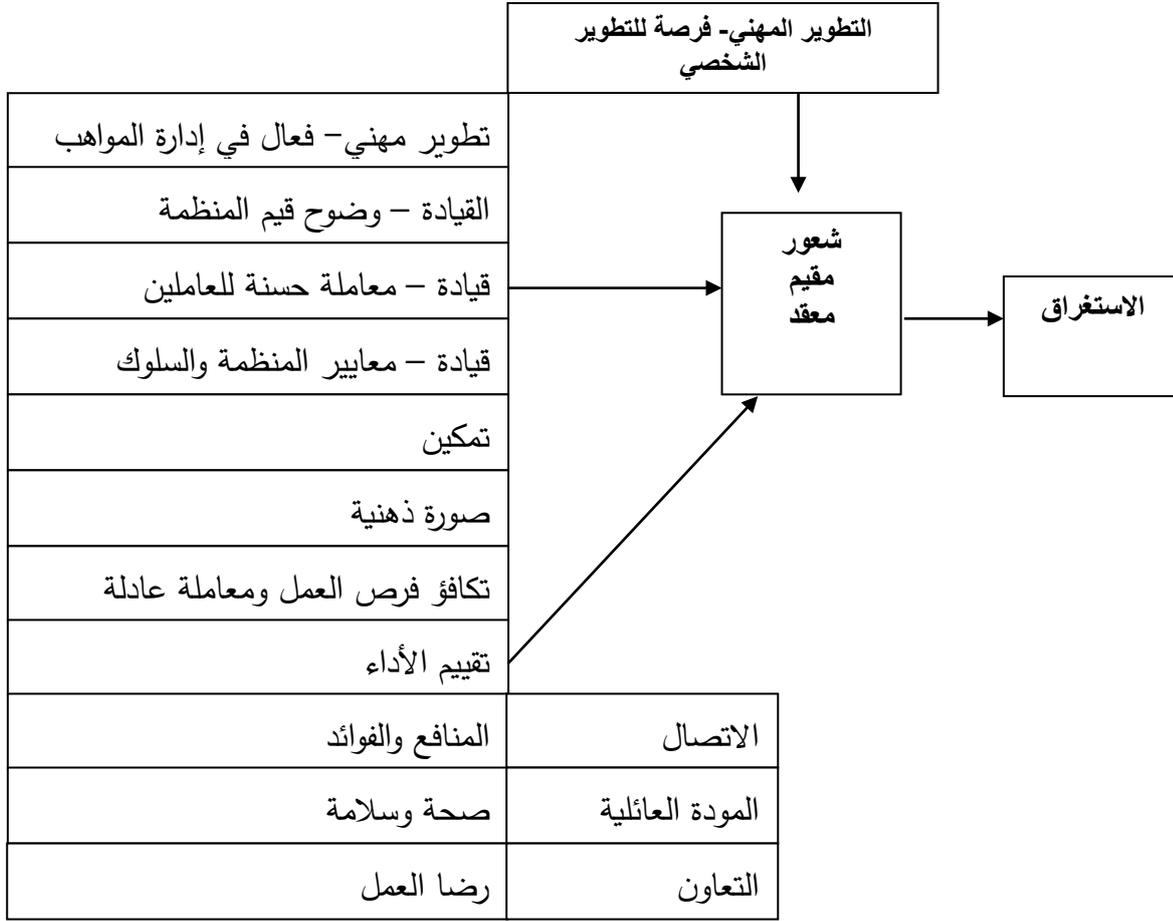
خامسا: العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

أظهرت الدراسات والبحوث هناك العديد من العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى استغراق العاملين وكما موضحة بالشكل الآتي⁽¹⁾:

(1) مؤيد الساعدي، زينب شلال عقار، دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي، متاح على الرابط : https://www.researchgate.net/publication/320957577_dwr_alastghraq_alwzyfy_fy_alada_alaly اطلع عليه

يوم : 2019/03/03، على الساعة: 13:40.

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي



المصدر: مؤيد الساعدي، زينب شلال عقار، دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي، متاح على الرابط :

https://www.researchgate.net/publication/320957577_dwr_alastghraq_alwzyfy_fy_alada_alaly اطلع عليه

يوم : 2019/03/03، على الساعة: 13:40.

وفيما يلي توضيح لعناصر الشكل:

- 1- التطوير المهني - فرصة للتطوير الشخصي: المنظمات بمستوى عالي من الاستغراق تزود المستخدمين بالفرص لتطوير قدراتهم، وتعلم المهارات الجديدة، واكتساب معرفة جديدة وإدراك الإمكانية المتاحة، وتخطيط الشركة لاستثمار مستخدميها.
- 2- تطوير مهني- فعال في إدارة المواهب: يؤثر تطوير المهنة على استغراق العاملين ويحتفظ بأكثر العاملين موهبة ويزودون بالفرص للتطوير الشخصي.
- 3- قيادة - معاملة حسنة للعاملين: إن المنظمات الناجحة تكون أكثر احتراما لعاملها بغض النظر عن مستوى عملهم.

- 4- **قيادة - معايير المنظمة والسلوك الأخلاقي:** ينعكس السلوك الأخلاقي ضمن معايير المنظمة على استغراق العامل في المنظمة.
- 5- **تمكين:** ويعني اشتراك العاملين في القرارات التي تؤثر على عملهم وموقع العمل وخلق بيئة يشجع العاملين فيها على الإبداع ودفع المنظمة إلى الأمام.
- 6- **صورة ذهنية:** كم العاملين الذين يستعدون لتصديق بأن المنتجات وخدماتهم وتصوراتهم حول تلك السلع والخدمات، والمستويات العالية لاستغراق العاملين تكون بمستوى أعلى من استغراق الزبون.
- 7- **تكافؤ الفرص ومعاملة عادلة:** جعل مستوى استغراق العاملين مع مدرائهم بمستوى عالي، وتزويدهم بفرصة للنمو والتقدم.
- 8- **تقييم الأداء:** التقييم العادل لأداء العامل وفق معايير معينة لتعزيز مستوى استغراق العاملين، فالمنظمة التي تضع تقنية ملائمة لتقييم الأداء، أي شفافة بدون تحيز، يكون مستوى الاستغراق لديها عالي.
- 9- **الفوائد والمنافع:** يجب أن يكون للمنظمة نظام واضح صحيح لكل العاملين حيث يتم تحفيزهم على العمل بالمنظمة ويرفع مستوى الاستغراق و يجب أن يكونوا مجهزين ببعض المنافع والتعويضات.
- 10- **صحة وسلامة:** إن مستويات الاستغراق تكون منخفضة، إذ ما عانى العاملين من العمل، لذا يتطلب من المنظمة أن تتبنى طرق ملائمة وأنظمة صحة وسلامة للعاملين.
- 11- **الرضا الوظيفي:** رضا العاملين يعني أن يكون العامل بناء، لذا فهو ضروري في المنظمة للنظر فيه ليعطي للعاملين أعمال تتلاءم مع إمكانياتهم وتجعلهم متمتعين وراضين عن عملهم.
- 12- **اتصال:** المنظمة يجب أن تتعامل مع سياسة الباب المفتوح، وأن تكون الاتصالات مفتوحة سواء كانت صاعدة أو نازلة ويجب أن يكون هناك اتصال ملائم في المنظمة، حيث يحق للعاملين إبداء الرأي في اتخاذ القرارات.
- 13- **مودة العائلة:** تؤثر الحياة الشخصية على الحياة العائلية، عندما يدرك العامل في المنظمة بأن هناك دافع عائلي باتجاه الاستغراق بالمنظمة.
- 14- **تعاون:** أن يعمل كامل العاملين في المنظمة سوية بمساعدة بعضهم البعض، حيث التنسيق في العمل بين العاملين والمشرفين مطلب رئيسي للاستغراق.

سادسا: استراتيجيات الاستغراق الوظيفي

يقترح (Tiwari, 2011) أن تطوير استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق وهذه الاستراتيجيات هي⁽¹⁾:

أ- العمل نفسه (The Work Itself):

تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل. وقد ميّز (Lawler, 1996) ثلاث خصائص تعدّ مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزا جوهريا:

- يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل من أن يكون ذلك خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات. وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.
- استخدام القدرات: يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

- التحكم الذاتي (الاستقلالية): يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

ب- بيئة العمل (The Work Environment):

سعت هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد. ويعتقد (Land End) أن "الموظفين الذين يمتعون أنفسهم، الذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء". والسبب وراء تفكير الشركة برغبتها في إلهاء الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعا من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة، الجودة والقيمة. فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة. وتحتاج الإستراتيجية أيضا إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصا الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل. ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات "إدارة علاقة الموهبة"، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم، ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتا وتوفير فرص للنمو.

(1) هاشم العبادي، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين بالقطاع المصرفي العراقي في أبريل، مجلة دراسات إدارية، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2012، ص 8، 9.

ج- القيادة (Leadership) :

ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقيادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق. ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعدهم على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها. وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكثر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب والتوجيه. 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. وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية العكسية، ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها.

د- فرص النمو الشخصي (Opportunities for Personal Growth)⁽¹⁾:

وينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم. الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموما كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار. ووصف (Reynolds, 2004) ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص التالية: التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير. وسيتم تشجيع التعلم المستقل"، ويعتقد (Sloman, 2003) بأنه يحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لاكتساب المعارف والمهارات التي تعزز أهداف المنظمة.

وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تحدد الإستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرصة وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو في أدوارهم. وهذا يشمل استخدام السياسات التي تركز على دور المرنة، أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الإفادة بشكل أفضل من مواهبهم. وهذا يعني تجاوز إدارة المواهب للقلة المحبذة وتطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذي تعتمد عليهم المنظمة. وينبغي أن يكون مفهوم الفلسفة القائمة أن 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 العملية التنموية مع التركيز على تخطيط التنمية الشخصية.

(1) المرجع السابق، ص10.

وينبغي لهذه الإستراتيجية أن تشمل أيضا فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم. وينبغي أن تدرج الإستراتيجية الإجراءات اللازمة لتوفير الرجال والنساء بالوعد بسلسلة من النشاطات التعليمية والخبرات التي من شأنها إعدادهم لأي مستوى من المسؤولية والقدرة على الوصول.

هـ - فرص المساهمة (Opportunities to Contribute):

تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة. بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتا من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

المبحث الثالث: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بالشركة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها وشرح وظائفها وأهدافها وكذا هيكلها.

أولاً: التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز⁽¹⁾

تعد سونلغاز المؤسسة التاريخية في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم يكمن نشاطها الرئيسي في إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات، حيث تلعب دورا هاما في التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، إذ تغطي في مجال الكهرباء نسبة تقدر ب (98%) على المستوى الوطني ونسبة (40%) في توصيل الغاز، ومن بين الفروع التابعة لمجمع سونلغاز؛ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالشرق التي تتفرع بدورها إلى عدة مديريات للتوزيع فيما بينها مديرية التوزيع بجيجل والتي سنحاول التعرف عليها أكثر خلال هذا الجزء:

أ- نشأة وتطور المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز: تأسست هذه المؤسسة سنة 1969 لإستبدال مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي تأسست في عهد الاستعمار بالقوانين الفرنسية وبالضبط في سنة 1947. بين سنة 1962-1969 بعد الاستقلال تسلمت الجزائر إدارتها وبقيت تشتغل إلى غاية سنة 1969 أين أصبحت من أكبر المؤسسات في الجزائر لما لها من دور في بناء الاقتصاد الوطني، حيث أصبحت آنذاك توظف أكثر من (6000) عامل، تمون أكثر من (700000) زبون.

(1) نقلا عن الوثائق المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز.

وفي سنة 1983 تم إعادة هيكلتها مما سمح على مستوى سونلغاز بخلق مؤسسات جديدة مختصة في الأشغال ومؤسسات مختصة في صناعة المعدات الكهربائية والغاز وهي:

- مؤسسة كهريف (Kahrif) تقوم بأشغال الكهرباء والإنارة.
- مؤسسة كهركيب (Kahrakib) تقوم بتركيب المنشآت الخاصة بالخطوط والمراكز ذات التوتر العالي.
- مؤسسة كناغار (Kanaghaz) تقوم بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- مؤسسة إنارفا (Inerga) المنشآت الأساسية تقوم بأشغال الكهرباء والصناعية.
- مؤسسة التركيب (Etterkib) تقوم بعمليات التركيب الصناعي.
- مؤسسة (Amc) صناعة العدادات وأجهزة المراقبة.

بفضل هذه المؤسسة أصبحت سونلغاز تمتلك القوة والقدرة في ميدان الكهرباء والغاز وتلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

في سنة 1991 ظهر التشريع الجديد لسونلغاز أين أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC بالمرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 والذي يؤكد على طبيعة سونالغاز على كونها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

ب- تعريف المؤسسة محل الدراسة⁽¹⁾: يمكننا أن نعرف المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

تعتبر مديرية التوزيع بجيجل الفرع المسؤول على إرسال الطاقة الكهربائية والغازية عبر إقليم الولاية، حيث تتكون من عدة أقسام ومستويات مختلفة تضمن لها ذلك.

ج-المجال الجغرافي: تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببلدية جيجل، يحدها من الشرق مقر بلدية جيجل ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب مقر مديرية الضرائب ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه.

د-المجال البشري: في هذا المجال نجد العمال يتوزعون على ثلاث فئات، نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): توزيع عمال المديرية وفق السلم الوظيفي

سنة 2019	السلم الوظيفي
84	الإطارات
65	أعوان التحكم
24	أعوان التنفيذ
173	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

(1) المرجع السابق.

ثانيا: وظائف وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

أ- وظائف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل: من الوظائف الرئيسية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل نذكر:

- السهر على تموين زبائننا بطاقة الكهرباء والغاز 24/24 سا.
- السهر على سلامة وأمن زبائننا بصيانة كل المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدوريات للمراقبة
- القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز، وكذا الأخطار الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات.
- إصلاح الإعطاب الناجمة عن خلل ما.
- تزويد الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز.
- استقبال الزبائن و الاستماع لانشغالاتهم.

ب- أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

من الأهداف الرئيسية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز العمل من أجل الأحسن و القيام باستثمارات في هذا المجال من أجل تطوير و توسيع الشبكات الكهربائية والغازية حيث سطرت في الآونة الأخيرة برنامج استثماري استثنائي في نقل الكهرباء و الغاز إلى أقصى حد ممكن لتلبية الطلب المتزايد وتحديث خدمة الزبائن لضمان خدمة عمومية ذو نوعية عالية تليق بسمعتها لتمثيل المهمة الأساسية في ثقافة المؤسسة .

ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يتم فيه تحديد جميع الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة وهو يعكس خطوط السلطة وطبيعة الاتصالات الموجودة فيها، وفيما يلي شرح أقسام الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (أنظر الملحق رقم 01):

أ- المديرية: وتشمل كل من المدير، الأمانة، مساعد الأمن الداخلي، مهندس الدراسات الأمنية (الأمن الصناعي)، المكلف بالإتصالات.

1-المدير: المديرية يمثلها المدير الذي يعتبر المسؤول والأول و المنسق المشرف والمسير الرئيسي، حيث يمثلها على كل المستويات حسب الإقليم المحدد بها، وعلى هذا المدير أن يكون متحصلا على تكوين عالي يخول له تحمل المسؤولية الملقاة إليه كما يجب أن يتصف بصفات القائد المسير الذي يستطيع قيادة طاقمها وإدارة الأعمال.

- 2- الأمانة: تعتبر الأمانة الساعد الأيمن للمدير إذ بفضلها يتم تنظيم الأعمال المبرمجة في مكتب المدير وحسن تسييرها وترتيبها وفق برنامج خاص به تحترم فيه المواعيد ودرجة أهمية العمل الواجب القيام به.
- 3- مساعد الأمن الداخلي: من الوظائف الرئيسية لمساعد الأمن الداخلي ما يلي:
- التنسيق مع فرع مؤسسة الوقاية والعمل الأمني في المسائل المتعلقة بالأمن الداخلي للوحدة المتواجدة بها.
 - التنسيق مع السلطات في مجال المسائل الأمنية.
 - حماية العمال مهما كانت درجاتهم من التهديدات والتحرشات داخل أماكن العمل وخارجها التي تستهدف زرع الرعب والفرع خدمة لأغراض ذات طابع إيديولوجي أو حزبي.
- 4- مهندس الدراسات الأمنية: هو إطار متحصل على شهادة مهندس دولة في الأمن الصناعي ومن وظائفه الرئيسية التدخل السريع فيما يتعلق ب:
- تطبيق التعليمات الشرعية والأوامر المتعلقة بالصحة والأمان.
 - تحضير مناهج وطرق عمل من شأنها ضمان الأمن والشروط الحسنة للوقاية من الحوادث المهنية.
 - التحقيقات الضرورية بسبب أي حادث أو مرض مهني عن وفاة عامل.
- 5- المكلف بالاتصالات: هو إطار متحصل على شهادة ليسانس في الاتصالات من وظائفه الرئيسية:
- التنسيق فيما يخص البرامج و المواعيد الخاصة بالمدير داخل المديرية و خارجها.
 - إستقبال المواطنين و السلطات و كل المكالمات الهاتفية في غياب المدير و تسجيل طلباتهم و ضبط مواعيد لهم إذا تطلب الأمر أثناء حضورهم.
- ب- الملحق القانوني⁽¹⁾: من أهم وظائفه ما يلي:
- متابعة كل القضايا التي يتم فيها تعدي على ممتلكات المؤسسة وسرقة الكهرباء.
 - التكفل بمهمة تحصيل كل المستحقات و التعويضات الخاصة بالمؤسسة في إطار النزاعات مع الغير.
 - التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين المتعلقة بالأضرار الناتجة عن الكهرباء و الغاز و إرسال ملفاتهم غالى مؤسسات التأمين من اجل التعويض.
- ج- قسم الموارد البشرية: وهي تشمل مصلحتين رئيسيتين وهي: مصلحة التكوين وتطوير الموارد البشرية، مصلحة تسيير المستخدمين.
- 1- مصلحة التكوين وتطوير الموارد البشرية: ومن أهم الوظائف الرئيسية لقسم الموارد البشرية ما يلي:

(1) مرجع سبق ذكره.

- السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة، المناشير التطبيقية والقواعد المعمول بها فيما يخص حقوق وواجبات العمال والانضباط العام للعمل.
- ضمان التنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية في تسيير الموظفين: التوظيف، الاستقبال، التعيين، التكوين، الترقيات، والتحويلات الداخلية والخارجية.
- تحرير الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونالغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها.
- 2- مصلحة تسيير المستخدمين:** وهو قسم مكلف بتسيير المستخدمين ووضعيتهم المهنية من التوظيف، الترقية إلى التسريح من جهة، ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل والإتفاقة الجماعية والتشريعات المعمول بها.
- د- قسم المحاسبة والمالية:** ويوجد بهذا القسم ثلاث مصالح: مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة الميزانية، ومن أهم الوظائف التي يقوم بها هذا القسم هي:
 - 1- مصلحة الاستغلال والربط:** تتضمن هذه المصلحة التسجيل المحاسبي لكل حركات و عقود التسيير التي تحدث في ذمة المالية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل وهذا وفق القواعد والمبادئ المحاسبية التي ينص عليها المخطط الوطني المحاسبي (الأمر 75-35 الصادر في أبريل 1975) ومن مهامها:
 - إرسال واستقبال ملفات التسجيل المحاسبي.
 - معالجة فواتير الموردين، فواتير الاستثمار وفواتير الاستغلال (مشتريات وأداء خدمات).
 - التسجيل المحاسبي للعمليات المحاسبية.
 - معالجة المداخل المحاسبية وتسجيلها محاسبيا و متابعة الفاتورة الشهرية للاستهلاك.
 - حساب ضرائب المؤسسة ومعالجة الأجور والرواتب.
 - 2- مصلحة المالية:** ومن مهامها ما يلي:
 - إعداد التنبؤات الخاصة بنفقات الخزينة الشهرية ومتابعتها.
 - متابعة مختلف الإيرادات الحاصلة شهريا.
 - إعداد قوائم المقاربة لمختلف حسابات الخزينة (الحسابات البنكية والبريدية).
 - إعداد التقرير الشهري والسنوي الخاص بالخزينة.
 - 3- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:** ومن مهامها ما يلي:
 - إعداد الميزانية ومراقبتها في الآجال المحددة.

- متابعة جميع التقديمات الخاصة على مستوى البرنامج المالي الاستثمارات الممنوحة للمؤسسة من حيث الالتزامات والتنفيذ والمصاريف.
- القيام بعمليات الرقابة داخل مختلف أقسام المؤسسة وتقديم تقرير حول النتائج المحصل عليها والإجراءات الواجب اتخاذها.
- هـ - **قسم الدراسات والأشغال:** ويحتوي على مصلحتين: مصلحة الكهرباء، مصلحة الغاز، ومن مهامه ووظائفه ما يلي:
 - دراسة كل الطلبات الواردة إلى المديرية.
 - جمع كل الملفات التقنية الخاصة بالمنشآت في طريق الانجاز.
 - المتابعة اليومية لبرامج الأشغال و متابعة القروض.
 - استقبال وتسوية كل الفاتورات الخاصة بالمؤسسة مع سونلغاز.
- و - **القسم التقني للغاز:** يحتوي على أربعة مصالح: مصلحة المراقبة، مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة صيانة الغاز، مصالح استغلال الغاز بالطاهير والميلية وجيجل، ومن مهامه:
 - تحضير برامج الصيانة الخاصة بالمنشآت و متابعة وتحليل القياسات المرورية.
 - إعداد مخطط الاستعجال و متابعة حالة العتاد.
 - متابعة الدراسات الخاصة بالحماية لتطوير شبكات الغاز.
- ز - **القسم التقني للكهرباء:** يتكون من خمسة مصالح : مصلحة تطوير الشبكات الكهربائية، مصلحة صيانة الكهرباء، مصلحة التحكم عن بعد، مصلحة الأشغال تحت التوتر، مصالح استغلال الكهرباء بالطاهير الميلية وجيجل، تتمثل أهم وظائفه في:
 - تطوير الشبكة الكهربائية التابعة للمديرية.
 - وضع برامج للصيانة من التلف والأعطاب التي قد تلحق بهذه الشبكة جراء الكوارث الطبيعية أو التعدي عليها من قبل الغير.
- ح - **قسم الشؤون العامة:** تعتبر هذه المصلحة من المصالح التي لها علاقة مباشرة مع الأقسام والمصالح في المؤسسة كونها تشرف على القيام بشراء كل وسائل العمل المتعلقة بالمديرية وهي تحتوي على أربع مكاتب: مكتب تسيير الممتلكات والدراسات، مكتب الأرشيف، مكتب التموين، مكتب تسيير الحظيرة للسيارات.
- ط - **قسم العلاقات التجارية:** ينقسم إلى مصلحتين موجودتين بمقر المديرية: المصلحة التكنولوجية، مصلحة الزبائن، وثلاث مصالح تجارية: جيجل، الطاهير، الميلية، ومن أهم مهامه:

- احترام إجراءات ربط الزبائن الجدد بما فيها عقد الأشغال من بداية طلب الزبون إلى تزويده بالكهرباء والغاز.
- تسيير زبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية.
- تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الرصد والإحصاء.
- ي- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: ومن مهامه ما يلي:
 - تسيير مركز معالجة الإعلام الآلي فيما يخص كل الأجهزة على مستوى المديرية.
 - تسيير جميع العتاد والوسائل الخاصة بالإعلام الآلي.
 - تمويل ومراقبة الموارد المستهلكة (الإعلام الآلي) وصيانتها.
- ك- قسم إدارة الصفقات: تنقسم إلى ثلاث مصالح: مصلحة مشاريع الدولة للكهرباء، مصلحة مشاريع الدولة للغاز، مصلحة المنشآت.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه يتضح أن من أهم متطلبات المنظمات في ظل الاتجاهات الحديثة هو التركيز على العنصر البشري بالاعتماد على أساليب إدارية حديثة من أهمها أسلوب التمكين الذي يعد من أساليب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وكسبيل لتحقيق الارتقاء بها، حيث تبين من خلال هذا الفصل أن للتمكين بعدين هما التمكين النفسي والهيكلية والليذان يعتبران مكملان لبعضهما البعض، واهتمام المنظمات بهما يشعر الأفراد بارتباطهم بالمنظمة من جهة وشركائهم الآخرين والوظيفة من جهة أخرى، مما يدفعهم إلى استثمار كافة جهودهم لصالح المنظمة ويظهر ذلك من خلال الاستغراق الوظيفي والذي يكون في صورة الاندماج الداخلي والتجاوب النفسي مع العمل.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

❖ تهميد

❖ المبحث الأول: تمكين العاملين

❖ المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت محاور الدراسة تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي ، وسنقوم في هذا الفصل بعرض بعض الدراسات السابقة التي استطعنا الحصول عليها، والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث قمنا بتقسيمها إلى محورين، المحور الأول يحتوي على الدراسات التي تناولت تمكين العاملين كمتغير تابع أو متغير مستقل ، وأما المحور الثاني فيحتوي على الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع أو متغير مستقل، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى: دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية، وفيما يلي ملخص لتلك الدراسات.

المبحث الأول: تمكين العاملين

أولاً: الدراسات العربية

أ- دراسة (عبد الحسين باسم، 2012) بعنوان: أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي - دراسة تحليلية- لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات⁽¹⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين (المشاركة، الإستقلالية، وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الإلتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات، ثم اختيار عينة حجمها (40) مبحوثاً، وقد كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الإلتزام التنظيمي.

أما أبرز الاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- العمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العاملين مع الأخذ بأسلوب العمل الجماعي؛
- تعزيز الإلتزام التنظيمي عن طريق الندوات و ورشات العمل؛
- تعزيز الممارسات الإيجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة ويعزز الإلتزام التنظيمي.

ب- دراسة (الطراونة والنهدي، 2017): بعنوان "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية"⁽²⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط بالسعودية، وقد استخدمت الإستمارة كأداة لجمع البيانات في الدراسة وتم اعتماد المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في جميع مديرات المدارس في محافظة خميس بالبحر (181) مديرة، وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- التمكين الإداري متاح بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر المبحوثات؛

⁽¹⁾ عبد الحسين باسم، أثر العاملين على الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، الجامعة، العدد31، العراق، 2012.

⁽²⁾ إبراهيم الطراونة ، النهدي سميرة، التمكين ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، السعودية، المجلد3، العدد1، 2017.

- إبراز معوقات التمكين الإداري من جهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل للمعلومات، عدم إقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، طموح المديرات المنخفض؛
- توافر المهارات الإدارية لدى المديرات كمهارة تكوين فرق العمل، القيادة، اتخاذ القرار، الإتصال الفعال.

ومن أبرز الإقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة العمل على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين الإداري عمليا في المدارس؛
- ضرورة تكثيف البرامج التدريبية للمديرين حول التمكين الإداري، ولتطوير المهارات الشخصية للمنوبين، والتي تزيد من مستوى الثقة والشعور بالمعرفة والأهمية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

أ- دراسة (Jon T.Turner Jr. B. A.2006)⁽¹⁾:

(Employee Empowerment: Relationship between Location in the Hierarchy, Span of control, And Industry type on Perceptions of Empowerment).

"تمكين الموظف: مفهوم التمكين على ضوء علاقة الموظف في الهيكل الوظيفي / التسلسل الهرمي ومدى نطاق السيطرة".

هدفت الدراسة إلى الابتعاد عن النمط التقليدي للإدارة من خلال دراسة بعض المتغيرات التنظيمية التي لم تدرس من قبل والتي من شأنها أن تؤثر على تمكين العاملين. وقد اهتم الباحث في بداية دراسته بتحديد مفهوم واضح وجلي للتمكين ولخصه في ثلاث محاور أساسية:

- التمكين أن يصل العامل إلى مستوى معين من التحكم في عمله ومشاركته في الإستراتيجية التنظيمية؛

- التمكين يعبر عن أوجه مختلفة للعمل فهو أشمل من أن يكون إثراء للعمل؛

- التمكين مفهوم فردي لا يمكن أن يحقق في فرق العمل بعكس الإثراء.

⁽¹⁾ Jon T. Turner Jr. B. A, **Employee Empowerment Relationship Between Location In The Hierarchy , Span Of Control, And Industry Type On Perceptions Of Empowerment**, University Of North Texas , Usa , 2006.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العليا لا تملك صورة واقعية عن مزايا تمكين العمال ولذلك فلا يمكنها تمكينهم. وأن العلاقة بين التحكم في العمال وبين إمكانية تمكينهم هي علاقة إيجابية، كما أن التمكين يختلف من صناعة لأخرى.

وأوصى الباحث بضرورة تكثيف الدراسات التطبيقية في هذا المجال وعدم الاقتصار على الجانب النظري، والبحث عن طرق كمية حديثة لقياس التمكين، وأوصى الباحث أيضا بدراسة متغيرات كمية أخرى مثل معدل الإنتاج، ومعدل العائد على الاستثمار وربطها بالتمكين.

ب- دراسة (L. C. Chang, C. H. Liu, 2008) بعنوان⁽¹⁾:

(Employee Empowerment, Innovative Behavior and Job Productivity of Public Health Nurses: A cross- sectional Questionnaire Survey)

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده الأربعة (معنى العمل، الاستقلالية، الكفاءة، الأثر) وسلوكه الإبداعي وبين إنتاجية ممرضات الصحة العامة، وقد تم أخذ عينة قصدية لستة مراكز صحية تقع في شمال تايوان من خلال تصميم (670) استبانة، بلغ عدد الاستبانات المناسبة والمستخدمه في التحليل (576) استبانة بما نسبته (85.9%) من العينة المأخوذة في الدراسة. وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- تمكين العاملين والسلوك الإبداعي لهما تأثير قليل على معدل إنتاجية العمل؛

- معدل الإنتاج الضعيف سببه النزاع القائم بين سلوكيات ممرضات الصحة العامة.

وقدم الباحث توصية تتمثل في: حث قسم الصحة على تقوية الاستمرار في تبني التمكين والسلوكيات الإبداعية لزيادة العمل ومعدل الإنتاج.

ج- دراسة (Mustafa Demikan, Serapvtakay, 2016) بعنوان⁽²⁾: "العلاقة بين تمكين الموظف

والضغط التنظيمي " (Relationship Between Employee Empowerment And Organizational Stress)

⁽¹⁾ L. C. Chang, C. H. Liu, Employee Empowerment, Innovative Behavior And Job Productivity Of Public Health: A Cross- Sectional Questionnaire Survey, International Journal Of Nursing Studies 45, 2008.

⁽²⁾ Mustafa Demikan, Serapvtakay, Relationship Between Employee Empowerment. And Organizational Stress, International Journal Of Scientific Study, Vol. 3, Issue. 12, March 2016

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والضغط التنظيمي من وجهة نظر مبحوثي المستشفى محل الدراسة، تم استخدام أداة الإستبانة من أجل جمع البيانات، تم توزيع (140) إستبانة واسترجاعها جميعا، كما تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة تمكين الموظفين المشاركين كانت عند مستوى معتدل.
- درجة الإجهاد والضغوط التنظيمية كانت مرتفعة.
- تأثير الموظفين بمصادر الضغوط على هيكل الإنتاج والهيكل التنظيمي.
- ثم العثور على علاقات سلبية بين تمكين الموظفين ومصادر التوتر فيما يتعلق بهيكل الواجب، هيكل السلطة، هيكل الإنتاج، هيكل التوتر، الهيكل الثقافي.

أما أهم ما اقترحته الدراسة:

- ضرورة خلق مناخ عمل ملائم من خلال التقليل من مصادر الضغوط والإجهاد الوظيفي.
- دعم العناصر الأساسية للتمكين المتمثلة في: العمل الجماعي، المسؤولية الفردية، التوجيه إلى الأهداف المشتركة.
- دعم الإدارة للموظفين والثقة فيهم والإشادة بمجهوداتهم.

المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي

أولاً: الدراسات العربية

أ- دراسة (المغربي، 2004) بعنوان⁽²⁾:

"جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وحجم تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الإستغراق الوظيفي في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وتكونت عينة البحث من فئات

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي، مجلة البحوث التجارية لكلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد 26، العدد 2 ، 2004.

مختلفة شملت الإداريين والأطباء والفنيين بالمراكز المتخصصة، والذين بلغ عددهم (350) فرداً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة كأداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- عدم وجود اختلاف معنوي بين فئات الدراسة، الإداريين والأطباء والفنيين حول مستوى الاستغراق الوظيفي.
- إن أهم عوامل جودة الحياة تأثيراً في الاستغراق الوظيفي كما أظهرها الانحدار المتدرج، تتمثل في: الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة، ظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

- إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية بالمراكز الطبية المتخصصة بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين.
- الإهتمام بجماعات وفرق العمل والتأكيد على نشر ثقافة العمل الجماعي، فهذا ما يميز بيئة العمل الجيدة ويؤدي بدوره لتحقيق الاستغراق الوظيفي.

أ- دراسة (العبادي، 2012) بعنوان⁽¹⁾:

"إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال _ دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة استراتيجيات الاستغراق الوظيفي كمنهج لتحقيق الأداء العالي على عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي العراقي إذ بلغت عينة البحث (105) موظف، ويقوم البحث على فرضيات أساسية تتمثل بأن استراتيجيات الإستغراق الوظيفي ترتبط إيجابياً بأبعاد الأداء الآلي وقد استهدف الباحث مقياس (Armstron,2013) كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم الإستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

(1) هاشم العبادي، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين بالقطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد9، 2012.

- في المنظمات المعاصرة، فإن استراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتحويل الضروري لإيجاد والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفاء.

- يمكن للعمل بحد ذاته أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق الأداء العالي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

- ضرورة التركيز ومن قبل المصارف على مفهوم الاستغراق الوظيفي إذ يعد من المفاهيم المهمة التي تؤثر على أداء العمل، وجذب واستبقاء الموظفين والحفاظ عليهم.

- يتم تعزيز الاستغراق الوظيفي إذا امتلك الموظفون صوت يستمع إليهم، وهذا يتيح لهم تغذية أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل متنامي ويشعرون بأنهم يؤدون مهامهم على أكمل وجه.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة (De Lacy, 2009) بعنوان⁽¹⁾ :

‘Employee Engagement: The Développement Of A Three Dimensional Model Of Engagement; and an exploration of its relationship with affective leader behavior’s’

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الاستغراق الوظيفي وبيان تأثير سلوك القادة العاطفي على كل بعد

من أبعاد الاستغراق الوظيفي (المعرفي والسلوكي و الوجداني) ، وتم جمع البيانات من خمس شركات قطاع عام

وإستخدام (Structural Equation Modelling)

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق المعرفي الذي أدى بدوره للاستغراق الوجداني والذي أثر على بقاء العاملين في المنظمة.

- تحديد اتجاه التأثير بين سلوك القادة والاستغراق العاطفي، حيث كشفت الدراسة أن سلوك القادة العاطفي يسبق الاستغراق العاطفي.

(1) De Lacy. Jonnie, **Employee Engagement: The Développement Of A Three Dimensional Model Of Engagement; and an exploration of its Relationship with affective leader behaviours**, A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Of Business (Research), (2009).

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

- تدريب القادة على سلوكيات تساعد العاملين في عملية الاستغراق بجميع أبعاده.
- وضع مقاييس وبناء نماذج لقياس أبعاد الاستغراق الوظيفي وتأثيره على متغيرات مختلفة.

ب- دراسة (Cherubin , 2011) بعنوان (1):

" الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي " حالة الشركات الغير ربحية الموجودة في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الشركات الغير ربحية الموجودة في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم لهذا الغرض استبانة مكون من (8) عناصر هي تطوير لنموذج (Engagement Scale Utrecht Work) وكان حجم العينة 65 فرد.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- هناك ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى عينة البحث.
- لا توجد فروق إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى للجنس أو العمر أو العرق، بينما توجد فروقات إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

- إجراء دراسة لبحث العلاقة بين صفات العاملين والاستغراق الوظيفي لتحديد العوامل المؤثرة على اختلاف مستوى الاستغراق بين أفراد المجتمع الواحد.
- حث المنظمات والشركات على تدريب المدراء وتطوير استراتيجيات لدعم الاستغراق الوظيفي عن طريق المكافآت والتحفيز مثل زيادة الرواتب، وذلك لما يحققه من أثر إيجابي لهذه العلاقة بين العامل والمنظمة التي يعمل بها.

(1)Cherubin, Gene, **Perceived Organizational Support And Engagement**, Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science In Organizational Leadership School Of Business And Leadership, Nyack College, 2011.

ج- دراسة (Raymond and Mjoli, 2012) بعنوان⁽¹⁾:

"العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة (Motor- Car) العاملة بشرق لندن وجنوب إفريقيا"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستوى التشغيلي داخل مصانع شركة مرسيدس المتواجدة في شرق لندن وجنوب إفريقيا، حيث درست الرضا والاستغراق الوظيفي كمتغيرات مستقلة بينما الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، وقد جمعت البيانات من عينة عشوائية تضم (100) فرد، وقد تم استخدام استبيان مكون من أربع أجزاء كأداة لاستطلاع آراء أفراد العينة.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة

- رغم الإرتباط القوي بين كل من الرضا والاستغراق الوظيفي مع الإلتزام التنظيمي، فإن نسبة تباين الرضا الوظيفي في الإلتزام التنظيمي أعلى منها بالنسبة للاستغراق الوظيفي.

- الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي ترتبط بنفس الدرجة مع الإلتزام التنظيمي.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة:

- إجراء أبحاث تجريبية تساعد في توضيح اتجاه العلاقة السببية التي قد تكون موجودة بين المتغيرات.

- دراسة نتائج الإلتزام التنظيمي وهل هناك علاقة بين الإلتزام التنظيمي وبقاء العاملين في المنظمات.

التعليق عن الدراسات السابقة

تم استعراض عددا من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، أجريت في بيئات مختلفة منها المحلية والعربية، حيث تضمنت معظمها أحد متغيري الدراسة، كما أنها طبقت في قطاعات مختلفة (صناعية، خدمية، مدنية).

⁽¹⁾ Raymond, toga and Mjoli, themba, **The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London, South Africa**, Journal of Business and Economic Management , Vol.1, N° 2, 2012.

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث: موضوع الدراسة و البيئة التي أجريت فيها (دراسة محلية)، وتتشابه من حيث: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات المتمثلة أساسا في الاستبانة.

أما فيمل يخص تميز الدراسة الحالية عن سابقتها فيكمن في: طبيعة مكان إجراء الدراسة، حيث لا توجد دراسات سابقة أجريت في المديرية، وبالتالي اختلاف مجتمع الدراسة والمتمثل في فئة العاملين، كما تميزت هذه الدراسة من حيث عناصر التمكين التي تم اعتمادها في الدراسة (التمكين النفسي و التمكين الهيكلي)، وعناصر الاستغراق الوظيفي (الاستغراق المعرفي،الشعوري والجسدي)، وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها هذه الدراسة، وبالتالي وجود تباين في نتائجها مقارنة بالدراسات السابقة.

وفي الأخير نود الإشارة إلى نقص الدراسات (العربية و الأجنبية)، التي تناولت علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تتاول هذا الفصل أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك لدعم وإثراء موضوع البحث وربطه بما درسه الباحثين في دول مختلفة، حيث تم استعراض هذه الدراسات من خلال بيان أهداف الدراسة، وذكر أدواتها ومنهجيتها، وتوضيح أهم النتائج والتوصيات التي تخدم موضوع البحث وتدعمه ومن تم مناقشة هذه الدراسات وبيان علاقتها بالدراسة الحالية وما تضيفه هذه الدراسة من جديد.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي

- ❖ تمهيد
- ❖ أولا: أسلوب الدراسة
- ❖ ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
- ❖ ثالثا: أداة الدراسة
- ❖ رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- ❖ خامسا: اختبار أداة الدراسة (الإستبانة)
- ❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ثم يتطرق إلى تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول للنتائج التي تعبر عن واقع الظاهرة قيد الدراسة، وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة والإجراءات التي تم استخدامها في فحص أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها).

أولاً: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي، ويحاول هذا المنهج أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يرتفع بها رصيد المعرفة عن الموضوع محل الدراسة.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ- المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل المختصين، ومن ثم وزعت على عينة الدراسة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبيل.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

لأن المجتمع الدراسي يعبر عن كل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة⁽¹⁾، ونظراً لصعوبة البحث على جميع مفردات المجتمع⁽²⁾، أما العينة فتعرف بأنها: "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"⁽³⁾، ولصعوبة إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة (عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبيل البالغ عددهم (173 موظف)، فقد اخترنا "عينة عشوائية بسيطة"⁽⁴⁾ تتكون من (130 عامل).

وبعد تحديد نوع العينة ننقل إلى حجمها حيث يحدد بعدة أساليب منها ما قدمته الباحثة (Uma Sekaran) والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الإنحدار المتعدد أو الإختبارات المماثلة فإن حجم العينة يجب أن يكون

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمرحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص84.

(2) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة التاسعة، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، قطر، 1994، ص322-324.

(3) نفس المرجع، ص84.

(4) العينة العشوائية البسيطة: تعتمد على مبدأ الاختيار العشوائي لمفردات العينة بحيث يكون لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة أو الاحتمال في الاختيار، فإذا كان حجم المجتمع هو (N) فإن فرصة كل مفردة في الظهور هو (1/N)، ومن شروطها أن يكون المجتمع الإحصائي متجانس، أنظر: بلال محمد الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص22.

أضعاف متغيرات الدراسة، فيفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف المتغيرات⁽⁵⁾، وبناء على ما قدمته الباحثة فإن دراستنا هذه تشمل 13 متغير، و بغرض إجراء تحليلنا عليها يفترض أن لا يقل حجم العينة عن 130، حيث كانت حصيلة توزيع الإستبانة على أفراد عينة دراستنا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مجتمع وعينة الدراسة والإستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

الإستبانات غير المسترجعة	الإستبانات المسترجعة		حجم العينة (الإستبانات الموزعة)	حجم المجتمع الأصلي
	الإستبانات المستبعدة	الإستبانات الصالحة للتحليل		
15	07	108	130	173
11,54	5,38	83,08	100	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الطالبين

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع (130) استبانة، حيث تم استرجاع (115) استبانة منها (108) صالحة للتحليل أي ما نسبته (83,08%) في حين بلغ عدد الاستبانات المستبعدة (07) استبانات بنسبة (5,38%)، أما عن الاستبانات غير المسترجعة فقد بلغ عددها (15) استبانة أي ما نسبته (11,54%). وبناء على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل و المقدر عددها ب (108) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (108) عامل أي ما نسبته (62,43%) من مجتمع الدراسة.

ثالثا: أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في استبانة عمل الطالبين على تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة المتغيرين المستقل والتابع ، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي، وفيما يلي تفصيل لأداء الدراسة.

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية، والراتب الشهري).

⁽⁵⁾ Uma Sekaran, **Research Methods For Business Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley And Son, Inc New York, 2004, P 295.

• **القسم الثاني:** يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (تمكين العاملين)، المحور الثاني يدرس المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، حيث يمكن توضيحها كما يلي:

المحور الأول: يشمل على 37 فقرة موزعة على بعدين لتمكين العاملين وهما:

- **التمكين النفسي:** يشمل على 13 فقرة موزعة على أربعة مؤشرات للتمكين النفسي كما يلي:

"أهمية العمل" الفقرات من (04-01)، "الإستقلالية" الفقرات من (07-05)، "الجدارة" الفقرات من (08-10)، "التأثير" الفقرات من (11-13).

- **التمكين الهيكلي:** يشمل على 24 فقرة موزعة على ستة مؤشرات للتمكين الهيكلي كما يلي:

"التفويض" الفقرات من (14-17)، "المشاركة" الفقرات من (18-21)، "فرق العمل" الفقرات من (22-25)،

"المعلومات والإتصال" الفقرات من (26-29)، "التحفيز والتشجيع" الفقرات من (30-33)، "التدريب والتعليم" الفقرات من (34-37).

المحور الثاني: يشتمل 18 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي كما يلي:

"الاستغراق المعرفي" الفقرات من (01-06)؛ "الاستغراق الشعوري" الفقرات من (07-12)؛ "الاستغراق الجسدي" الفقرات من (13-18).

وقد قابل فقرات القسم الثاني الذي يتضمن محورين مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس "ليكرث

Likert الخماسي والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (03): مقياس "likert" الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد فحص جميع الإستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج

الحزمة الإحصائية الإجتماعية "Statistical Package For Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا

(SPSS) والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والإستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه فقرات المحاور الخاصة بالإستبانة.
- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبانة، ومعرفة مقدار تشتت الإجابات.
- **المدى:** من أجل تحديد طول فئات مقياس ليكارث الخماسي المستخدم في المحورين الأول والثاني من الإستبانة تم حساب **المدى**⁽¹⁾ بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0.8 + 1 = 1.8) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (04): فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-1]	غير موافق بشدة	01	ضعيف جدا
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	02	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	موافق بدرجة متوسطة	03	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	04	عالية
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	05	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقياس "likert" الخماسي

- **الالتواء والتفرطح:** للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي يجب أن تكون قيمة معامل الالتواء بين (3-<sk<3+) أما فيما يخص التفرطح فيجب أن يكون اقل من (20).

(1) **المدى:** هو الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في التوزيع الإحصائي، أو هو الفرق بين الحد الأعلى للفئة الأخيرة والحد الأدنى للفئة الأولى. انظر: جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص70.

- معامل الارتباط بيرسون "Pearson": تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمؤشر أو البعد أو المحور الذي تنتمي إليه وذلك للتأكد من صدق الإتساق الداخلي والإتساق البنائي للإستبانة.

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ" cronbach Alpha: تم استخدامه للتأكد من ثبات الإستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة⁽¹⁾:

▪ ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) .

▪ مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7) .

▪ جيدا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.6) .

▪ ممتازا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) .

- اختبار (T) للعينة الواحدة: لفحص متوسط متغير ما إذا كان أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وتساوي في مقياس "likert" لهذه الدراسة ثلاثة لأنها تتوسط درجات الإجابة.

- الإنحدار الخطي المتعدد: يأخذ بعين الإعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع ولقد تم الإعتماد عليه لمعرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده ومؤشراته على الاستغراق الوظيفي، ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

خامسا: اختبار أداة الدراسة (الإستبانة)

هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الإستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج. ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة على مرحلتين هما: صدق الأداة وثباتها.

أ- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي شمولها على كل العناصر التي يجب أن تتدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات وانتماء كل فقرة إلى البعد الذي تقع فيه، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

⁽¹⁾ محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص50.

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الإنتهاء من إعداد الإستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الإختصاص بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (أنظر الملحق رقم 02) من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري. وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الإستبانة في صورتها النهائية. (أنظر الملحق رقم 03).

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الإنتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الإتساق الداخلي لفقراتها، ومدى انتماء كل فقرة للمؤشر أو البعد أو المحور الذي تقع فيه، وذلك من خلال توزيع نسخ منها على عينة استطلاعية مكونة من (25) عاملا. ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجاباتهم حول فقرات محاور الإستبيان، تم الإعتماد على معامل الإرتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

2-1-1- الإِتساق الداخلي لفقرات محور التمكين:

حيث تم حساب معامل الإرتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد محور التمكين (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي) بالدرجة الكلية للمحور.

2-1-1-1- الإِتساق الداخلي لفقرات بعد التمكين النفسي:

حيث تم حساب معامل الإرتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشرات بعد التمكين النفسي (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير) بالدرجة الكلية للبعد.

2-1-1-1-2- الإِتساق الداخلي لفقرات مؤشر "أهمية العمل" من بعد التمكين النفسي: حيث تم حساب

معامل الإرتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشر أهمية العمل بالدرجة الكلية للمؤشر وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "أهمية العمل" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	0.565**	0.003
02	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة	0.764**	0.000
03	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	0.858**	0.000
04	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	0.852**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "أهمية العمل" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.01، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-1-2- الإتساق الداخلي لفقرات مؤشر "الإستقلالية" من بعد التمكين النفسي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشر الإستقلالية بالدرجة الكلية للمؤشر وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "الإستقلالية" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
05	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	0.901**	0.000
06	أبدي رأبي في الأمور الخاصة بعملي والتكيف معها	0.642**	0.001
07	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	0.867**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "الإستقلالية" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.01، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-1-3- الإتياسق الداخلي لفقرات مؤشر "الجدارة" من بعد التمكن النفسي: حيث تم حساب معامل الإرتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة إرتباط كل فقرة من فقرات مؤشر الجدارة بالدرجة الكلية للمؤشر وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملات إرتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "الجدارة" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
08	لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة	0.891**	0.000
09	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي	0.888**	0.000
10	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي	0.726*	0.000

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "الجدارة" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.01، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-1-4- الإتياسق الداخلي لفقرات مؤشر "التأثير" من بعد التمكن النفسي: حيث تم حساب معامل الإرتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة إرتباط كل فقرة من فقرات مؤشر التأثير بالدرجة الكلية للمؤشر وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات إرتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "التأثير" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
11	أستطيع التأثير على القرارات في إدارتي/قسامي	0.772**	0.000
12	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في إدارتي/قسامي	0.831**	0.000
13	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في الشركة	0.888**	0.000

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "التأثير" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.01، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

وجاءت نتائج الإتساق الداخلي لمؤشرات البعد الأول "التمكين النفسي كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (09): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمؤشرات التمكين النفسي بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	المؤشر	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أهمية العمل	0.657**	0.000
02	الإستقلالية	0.745**	0.000
03	الجدارة	0.678**	0.000
04	التأثير	0.699**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين درجة كل مؤشر من مؤشرات البعد الأول (التمكين النفسي) والدرجة الكلية للبعد، وهي معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01) وفي ضوء ذلك يمكن القول أن بعد التمكين النفسي يتمتع بصدق الإتساق الداخلي، وأن مؤشرات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2- الإتساق الداخلي لفقرات بعد التمكين الهيكلي:

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشرات بعد التمكين النفسي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) بالدرجة الكلية للبعد.

2-1-2-1- الإتساق الداخلي لفقرات مؤشر "التفويض" من بعد التمكين الهيكلي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشر التفويض بالدرجة الكلية للمؤشر وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط بيرسون Pearson لفقرات مؤشر "التفويض" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز	0.793**	0.000
15	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها	0.733**	0.000
16	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	0.774**	0.000
17	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر	0.689**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "التفويض" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2-2- الإلتساق الداخلي لفقرات مؤشر "المشاركة" من بعد التمكين الهيكلي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشر المشاركة بالدرجة الكلية للمؤشر وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معاملات "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "المشاركة" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	يوجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعاملين	0.832**	0.000
19	أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف كلية	0.569**	0.003
20	يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	0.791**	0.000
21	يتعاون العاملون في إدارتي / قسمي على حل مشاكل العمل	0.800**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "المشاركة" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2-3- الإلتساق الداخلي لفقرات مؤشر "فرق العمل" من بعد التمكين الهيكلي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشر فرق العمل بالدرجة الكلية للمؤشر وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معاملات "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "فرق العمل" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	0.683**	0.000
23	يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	0.729**	0.000
24	في إدارتي / قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد	0.769**	0.000
25	يشجع رئيسي العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	0.787**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "فرق العمل" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2-4- الإتساق الداخلي لفقرات مؤشر "المعلومات والاتصال" من بعد التمكين الهيكلي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشر المعلومات والاتصال بالدرجة الكلية للمؤشر وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معاملات "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "المعلومات والاتصال" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل	0.613**	0.001
27	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب	0.882**	0.000
28	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بدرجة عالية من الوضوح	0.531**	0.000
29	يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية... الخ)	0.716**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "المعلومات والاتصال" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2-5- الإتساق الداخلي لفقرات مؤشر "التحفيز والتشجيع" من بعد التمكين الهيكلي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشر التحفيز والتشجيع بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معاملات "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "التحفيز والتشجيع" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
30	يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل	0.809**	0.000
31	أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي	0.620**	0.001
32	يتم التركيز في الشركة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	0.768**	0.000
33	يتسم نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية	0.776	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "التحفيز والتشجيع" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2-6- الإتساق الداخلي لفقرات مؤشر "التدريب والتعليم" من بعد التمكين الهيكلي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشر التدريب والتعليم بالدرجة الكلية للمؤشر وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مؤشر "التدريب والتعليم" بالدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
34	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	0.848**	0.000
35	يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي	0.889**	0.000
36	يتيح الرئيس فرصاً متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	0.943**	0.000
37	يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر	0.789**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مؤشر "التدريب والتعليم" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المؤشر صادقة لما وضعت لقياسه.

وجاءت نتائج الإتساق الداخلي لمؤشرات البعد الأول "التمكين النفسي" كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمؤشرات التمكين الهيكلي بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	المؤشر	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	التفويض	0.665**	0.000
02	المشاركة	0.769**	0.000
03	فرق العمل	0.646**	0.000
04	المعلومات والإتصال	0.895**	0.000
05	التحفيز والتشجيع	0.553**	0.000
06	التدريب والتعليم	0.860**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين درجة كل مؤشر من مؤشرات البعد الأول (التمكين الهيكلي) والدرجة الكلية للبعد، وهي معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01) وفي ضوء ذلك يمكن القول أن بعد التمكين الهيكلي يتمتع بصدق الإتساق الداخلي، وأن مؤشرات صادقة لما وضعت لقياسه.

وعليه جاءت نتائج الإتساق الداخلي لمحور "التمكين" كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور "التمكين" بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	التمكين النفسي	0.622**	0.001
02	التمكين الهيكلي	0.928**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور "التمكين" والدرجة الكلية لجميع أبعاده موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن أبعاد هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2- الإتساق الداخلي لمحور "الاستغراق الوظيفي":

حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد محور الاستغراق (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) بالدرجة الكلية للمحور 2-2-1- الإتساق الداخلي لفقرات بعد "الاستغراق المعرفي" من محور الاستغراق الوظيفي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق المعرفي بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد "الاستغراق المعرفي" بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يركز عقلي على عملي	0.816**	0.000
02	أعطي الكثير من الإنتباه لوظيفتي	0.838**	0.000
03	أركز بقدر كبير من الإهتمام على وظيفتي	0.891**	0.000
04	أنا مستغرق في وظيفتي	0.852**	0.000
05	أركز على وظيفتي	0.839**	0.000
06	أكرس الكثير من الإنتباه لوظيفتي	0.913**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " الاستغراق المعرفي " والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-2- الإلتساق الداخلي لفقرات بعد "الإستغراق الشعوري" من محور الإستغراق الوظيفي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق الوظيفي بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد " الإستغراق الشعوري " بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أنا متحمس لوظيفتي	0.922**	0.000
02	أشعر بحيوية في وظيفتي	0.896**	0.000
03	أنا مهتم بوظيفتي	0.838**	0.000
04	أنا فخور بوظيفتي	0.937**	0.000
05	أشعر بإيجابية عن وظيفتي	0.914**	0.000
06	أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي	0.813**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الإستغراق الشعوري" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

2-4-3- الإلتساق الداخلي لفقرات بعد "الاستغراق الجسدي" من محور الاستغراق الوظيفي: حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق الجسدي بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد "الإستغراق الجسدي" بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أعمل بقوة وشدة في وظيفتي	0.899**	0.000
02	أبذل كامل جهدي لوظيفتي	0.889**	0.000
03	أكرس الكثير من الطاقة لوظيفتي	0.839**	0.000
04	أحاول بذل أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد	0.877**	0.000
05	أسعى جاهدا بكل ما أوتيت من قدرة لإنجاز وظيفتي	0.832**	0.000
06	أبذل الكثير من الطاقة في وظيفتي	0.927**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الإستغراق الجسدي" والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وجاءت نتائج الإتساق الداخلي لمحور "الاستغراق الوظيفي" كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور "الاستغراق الوظيفي" بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الاستغراق المعرفي	0.864**	0.000
02	الاستغراق الشعوري	0.871**	0.000
03	الاستغراق الجسدي	0.914**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور "الاستغراق الوظيفي" والدرجة الكلية لجميع أبعاده موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الإحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن أبعاد هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة⁽¹⁾، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "ألفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Crombach"، لجميع الفقرات والمؤشرات والأبعاد والمحاور التي تتضمنها الإستبانة. بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة، كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (22): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha Crombach"

جودة القياس	معامل ثبات ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	محاور الدراسية
جيد	0.761	04-01	أهمية العمل
جيد	0.740	07-05	الإستقلالية
جيد	0.776	10-08	الجدارة
جيد	0.771	13-11	التأثير
ممتاز	0.814	13-01	التمكين النفسي
جيد	0.700	17-14	التقويض
جيد	0.746	21-18	المشاركة
جيد	0.719	25-22	فرق العمل
مقبول	0.600	29-26	المعلومات والإتصال
جيد	0.729	33-30	التحفيز والتشجيع
ممتاز	0.889	37-34	التدريب والتعليم
ممتاز	0.897	37-14	التمكين الهيكلي
ممتاز	0.893	37-01	التمكين
ممتاز	0.924	06-01	الاستغراق المعرفي
ممتاز	0.943	12-07	الاستغراق الشعوري
ممتاز	0.945	18-12	الاستغراق الجسدي
ممتاز	0.960	18-01	الاستغراق الوظيفي
ممتاز	0.932	56-01	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

(1) حسين محمد جواد جبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء الممارسات البحثية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2006، ص 170.

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المؤشرات والأبعاد والمحاور يتراوح بين (60% و 96%) بدرجة ثبات تتراوح من مقبولة إلى ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة، حيث بلغ معدل الثبات الكلي (93.2%)، مما يدل على أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة حيث قمنا من خلاله بتوضيح المنهج المتبع والتمثل في المنهج الوصفي التحليلي وقد كانت الإستبانة وسيلتنا إلى ذلك، أين تم توزيعها على عينة قدرها (130) عامل من مجموع (173) عامل دائم بالمديرية، استرجعت منها (108) استبانة قابلة للتحليل، تم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وجاءت فقراتها صادقة لما وضعت لقياسه وهذا حسب ما جاء في اختبار الصدق البنائي، كما تتمتع الإستبانة بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

❖ مقدمة

❖ أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

❖ ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

(التمكين والاستغراق الوظيفي)

❖ ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة ومحاولة دراستها بالتفصيل، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتفسيرها في هذا الفصل.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية (حسب متغير: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب الشهري)، ومن تم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (التمكين والاستغراق الوظيفي) ، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب الشهري.

أ- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
نكر	94	87
أنثى	14	13
المجموع	108	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن عنصر الذكور يمثل ما نسبته (87%) من عينة الدراسة وهي تفوق نسبة الإناث التي تمثل (13%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويمكن أن تعود هذه النتائج إلى طبيعة عمل المؤسسة ذات الطابع التقني "توزيع الكهرباء والغاز" أكثر منه إداري، والتي يقبل عليها الذكور أكثر من الإناث بسبب خطورة وصعوبة تنفيذ الإناث لمثل هذه الأعمال التي تدخل ضمن نشاط المؤسسة سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.

ب- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 35 سنة	16	14.8
من 35 إلى 50 سنة	91	84.3
أكثر من 50 سنة	1	0.9
المجموع	108	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن (91) من أفراد العينة أي ما نسبته (84.3%) تتراوح أعمارهم ما بين 35 و50 سنة وهي الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية أقل من 35 سنة بنسبة (14.8%) أما المرتبة الأخيرة فعاتت للفئة التي يفوق عمرها 50 سنة ممثلة في فرد واحد بنسبة (0.9%)، وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تتضمن طاقات شابة، يمكن تمكينها مستقبلا مما يزيد من الاستغراق الوظيفي.

ج- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	25	23.1
تكوين متخصص	21	19.4
جامعي	62	57.4
المجموع	108	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة (62 فرد) لديهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم (57.4%)، ليأتي بعدها المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم (25) فرد بما نسبته (23.1%)، وفي الأخير نجد التكوين المتخصص حيث بلغ عددهم (21) فرد بما نسبته (19.4%)، وعليه يمكننا الخروج بمحصلة مفادها أن العينة المدروسة مؤهلة علميا، وهذا يعتبر عامل إيجابي بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وخدماتها.

د- توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

نوع الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	24	22.2
من 5 إلى 10 سنوات	44	40.7
من 11 إلى 15 سنة	18	16.7
أكثر من 15 سنة	22	20.4
المجموع	108	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية يتضح أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بأقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (40.7%)، أما ما نسبته (22.2%) فهم أفراد لا تتجاوز أقدميتهم 5 سنوات، في حين تمثل فئة الأفراد الذين تزيد أقدميتهم عن 15 سنة ما نسبته (20.4%) وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد ذو أدمية ما بين 11 و15 سنة بنسبة (16.7%).

وانطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة لا بأس بها، وجاءت الخبرة متوسطة، وبحكم أن أغلب الأفراد مستواهم التعليمي جامعي، وكنتيجة حتمية للفئة العمرية والمستوى التعليمي اللذين يتمتع بهما أفراد العينة.

هـ - توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
15.7	17	أعزب / عزباء
84.3	91	متزوج (ة)
00	00	أرمل
00	00	مطلق
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ما نسبته (84.3%) من أفراد العينة متزوجون وتمثل أغلبية أفراد العينة، وتمثل النسبة المتبقية والمقدرة بـ (15.7%) فئة العزاب، في حين لم يتم تسجيل أي نسبة لفئة المطلقين والأرامل، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 35 إلى 50 سنة حيث تقدر نسبتهم بـ (84.3%)، وهو السن الذي يكون فيه أغلب الأفراد متزوجين.

و - توزيع عينة الدراسة حسب الراتب الشهري:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

النسبة المئوية %	التكرار	الراتب الشهري
26.9	29	أقل من 40.000 دج
50.9	55	من 40.000 إلى 60.000 دج
22.2	24	أكثر من 60.000 دج
100	108	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات نظام SPSS

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري يتضح أن أغلب أفراد العينة لديهم راتب شهري من 40.000 إلى 60.000 دج بنسبة (50.9%)، في حين أن الأفراد ذوي الراتب الشهري الأقل من 40.000 دج بلغت نسبتهم (26.9%)، ليأتي في الأخير الأفراد ذو راتب أكثر من 60.000 دج بنسبة (22.2%)، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة من جهة والخبرة التي يتمتع بها أفراد العينة من جهة أخرى.

في الأخير وكخلاصة حول أفراد عينة دراستنا (108 عامل)، يمكننا القول أن أغلب أفرادها تحمل البيانات الشخصية والوظيفية التالية: (87%) منهم ذكور، (84.3%) أعمارهم تتراوح بين 35 إلى 50 سنة، (57.4%) منهم جامعيون، (40.7%) منهم لديهم أقدمية تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات، (84.3%) منهم متزوجون، (50.9%) منهم رواتبهم محصورة ما بين 40.000 دج و 60.000 دج.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (التمكين والاستغراق الوظيفي)

لتحليل إجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الإستبانة، سنقوم باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل فقرة.

أ- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور التمكين:

يمثل محور التمكين المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن (37) فقرة موزعة على بعدين، ومن أجل معرفة واقع التمكين في هذه الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد و كل مؤشر وكذلك ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية، وفي الأخير تم قياس الإتجاه العام للتمكين.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد التمكين النفسي:

يتضمن بعد التمكين النفسي (13) فقرة موزعة على (04) مؤشرات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

1-1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشر أهمية العمل:

يتضمن مؤشر أهمية العمل (04) فقرات (من 01 إلى 05)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات مؤشر "أهمية العمل"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	أشعر أنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	4.04	0.796	عالية	3
02	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة	4.14	0.716	عالية	1
03	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	4.06	0.734	عالية	2
04	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	3.80	0.862	عالية	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمؤشر أهمية العمل		4.0069	0.952	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر أهمية العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر ما بين (3.80 و 4.14)، أي بدرجة موافقة عالية، وقد جاء ترتيب فقرات هذا المؤشر كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري قدره (0.716)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره (0.734)، فيما حصلت الفقرة "أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وانحراف معياري قدره (0.796)، وجاءت الفقرة "أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري قدره (0.862).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على أهمية العمل عالية، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.592) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول بأن هذه النتيجة تعتبر مؤشرا

مهما لمدى شعور الفرد بأن عمله ثمين وذو قيمة وأنه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأهمية العمل تعتبر من الدوافع الرئيسية للإنسان.

1-2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشر الإستقلالية:

يتضمن مؤشر الإستقلالية (03) فقرات (من 05 إلى 07)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "الإستقلالية"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	3.56	0.921	عالية	3
02	أبدي رأيي في الأمور الخاصة بعملتي والتكيف معها	3.72	0.795	عالية	1
03	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	3.71	0.876	عالية	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمؤشر الإستقلالية		3.66	0.667	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر "الإستقلالية"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (3.56-3.72)، أي بدرجة موافقة عالية، وجاء ترتيب فقرات هذا المؤشر كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "أبدي رأيي في الأمور الخاصة بعملتي والتكيف معها" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري قدره (0.975)، وعادة المرتبة الثانية للفقرة "أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي" بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري قدره (0.876)، وجاءت الفقرة الثالثة "يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري قدره (0.921).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول، أن درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على الإستقلالية عالية، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري بلغ (0.677) وهو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، هذه النتيجة تعتبر مؤشرا مهما لمدى شعور الفرد بالحرية في الإختيار لما له مصلحة بإنجاز عمله وتحقيق أهداف المؤسسة، وفقا لما يراه مناسبا حيث تعكس توفر الموظفين في الإدارة على صلاحيات وحرية التصرف في تقرير وإنجاز أعمالهم.

1-3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشر الجدارة:

يتضمن مؤشر الجدارة (03) فقرات (من 08 إلى 10)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "الجدارة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة	4.29	0.670	عالية	1
02	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي	4.19	0.763	عالية	2
03	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	4.18	1.999	عالية	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمؤشر الجدارة	4.216	0.866	عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر الجدارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (4.18 و 4.29)، أي بدرجة موافقة عالية ما عدا الفقرة ذات المرتبة الأولى فقد نالت موافقة عالية جدا، وعليه فترتيب فقرات هذا المؤشر جاء كالتالي: في المرتبة الأولى فقرة "لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري قدره (0.670)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري قدره (0.763) فها حصلت الفقرة "أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري قدره (1.999). وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على الجدارة عالية جدا، وجاءت بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري قدره (0.866) وهو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الجدارة التي يتمتع بها الموظفون يمكن أن يكون مصدرها أهمية العمل بالنسبة لهم وثقة الموظفين بأنفسهم وتمتعهم بالمؤهلات والمهارات والكفاءات اللازمة لإنجاز العمل.

1-4- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشر "التأثير":

يتضمن مؤشر التأثير (03) فقرات (من 11 إلى 13)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التأثير"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	أستطيع التأثير على القرارات في إدارتي/قسمي	3.10	0.927	متوسطة	1
02	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في إدارتي/قسمي	2.93	0.839	متوسطة	2
03	لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في الشركة	2.86	0.891	متوسطة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمؤشر التأثير		2.963	0.774	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر التأثير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.86 و 3.10)، أي بدرجة موافقة متوسطة، وقد جاء ترتيب فقرات هذا المؤشر كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "أستطيع التأثير على القرارات في إدارتي/ قسمي" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري قدره (0.927)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "لدي تأثير كبير حول ما يحدث في إدارتي/ قسمي" بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري قدره (0.839)، وجاءت الفقرة "لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في الشركة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري قدره (0.891).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على التأثير متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.963) وانحراف معياري بلغ (0.774) وهو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، يمكننا أن نرجع سبب ذلك إلى انخفاض نسبي في رؤيتهم لمدى تأثيرهم على مجريات الأحداث في بيئة عملهم والمطلوب تدعيمها وتعزيزها أكثر لدى العاملين بالمديرية. ومما سبق جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين النفسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد التمكين النفسي

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	أهمية العمل	4.00	0.59	عالية	2
02	الاستقلالية	3.66	0.67	عالية	3
03	الجدارة	4.21	0.87	عالية جدا	1
04	التأثير	2.96	0.73	متوسطة	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول مؤشرات بعد التمكين النفسي		3.73	0.50	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يوضح الجدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التمكين النفسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.96 و 4.21) وعليه فترتيب مؤشرات هذا البعد جاءت كالآتي: في المرتبة الأولى مؤشر "الجدارة" بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري قدره (0.87) بدرجة موافقة عالية جداً، وعادت المرتبة الثانية لمؤشر "أهمية العمل" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري قدره (0.59)، أما المرتبة الثالثة فعادت لمؤشر الإستقلالية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري قدره (0.67) بدرجة موافقة عالية لكلى البعدين، أما المرتبة الأخيرة فعادت لمؤشر التأثير بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري قدره 0.73 بدرجة موافقة متوسطة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد التمكين النفسي عالية بمتوسط حسابي 3.73 وبانحراف معياري قدره (0.50) وهو انحراف أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في أفراد العينة، فالمطلوب من إدارة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل استغلال هاته الحالة النفسية الجيدة التي يتمتع بها العمال، وذلك من خلال سعيها في استخراج تحدياتها الكامنة واستثمار أفكارهم وإبداعاتهم، وأن تؤكد على مزيد من الاستقلالية لهم، ومنحهم حرية أكبر في المنافسة والمشاركة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد "التمكين الهيكلي":

يتضمن بعد التمكين النفسي (24) فقرة موزعة على (06) مؤشرات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

2-1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشر "التفويض":

يتضمن مؤشر التفويض (04) فقرات (من 14 إلى 17)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التفويض"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز	3.82	0.863	عالية	1
02	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها	3.81	0.787	عالية	2
03	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة إلي	3.50	0.942	عالية	3
04	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر	3.45	1.054	عالية	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمؤشر التفويض	3.65	0.616	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر التفويض" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (3.45 و3.82)، أي بدرجة موافقة عالية، وجاء ترتيب فقرات هذا المؤشر كما يلي، في المرتبة الأولى فقرة "يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.863)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري قدره (0.787)، فيما حصلت الفقرة "تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة إلي" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.50) وانحراف معياري قدره (0.942)، وجاءت الفقرة "أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلي رئيسي المباشر" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري قدره (1.054).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على التفويض عالية، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.616) وهو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول بأن التفويض في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل يتوفر بالشكل الكافي، ويعتبر من أبجديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة بسبب ارتفاع مستويات التحديات والتوقعات. لذا نستطيع القول أن التحدي الذي يسبق إحلال التمكين في المديرية هو تعزيز مبادئ التفويض وتطبيقها بالشكل الصحيح.

2-2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشر "المشاركة":

يتضمن مؤشر المشاركة (04) فقرات (من 18 إلى 21)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "المشاركة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	يوجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعمالين	3.58	0.844	عالية	2
02	أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف كلية	3.72	0.863	عالية	1
03	يأخذ رئيسي المباشر بآرائتي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	3.29	0.907	متوسطة	4
04	يتعاون العاملون في إدارتي/ قسمي على حل مشاكل العمل	3.57	0.899	عالية	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمؤشر "المشاركة"	3.542	0.668	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر "المشاركة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (3.29 و 3.72)، أي بدرجة موافقة عالية ما عدا الفقرة ذات المرتبة الرابعة التي نالت موافقة متوسطة. وعليه فترتيب فقرات هذا المؤشر جاء كالآتي: في المرتبة الأولى فقرة "أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف كلية" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.863)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "يوجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.844)، فيما حصلت الفقرة "يتعاون العاملون في إدارتي / قسمي على حل مشاكل العمل" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.57) وانحراف معياري قدره (0.899)، وجاءت الفقرة "يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري قدره (0.907).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على المشاركة عالية، بمتوسط حسابي قدره (3.542) وانحراف معياري بلغ (0.668) وهو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول أن المشاركة كافية وفي المستوى المطلوب. لذا نستنتج بأن أساليب وطرق المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة خاصة، وبين الموظفين بصفة عامة، وذلك من خلال التدريب عليها ويعتبر من القضايا الهامة والمطروحة في مواجهة الحالات الطارئة التي تتطلب أو تستدعي التدخل العاجل من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

2-3- عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة الخاصة بمؤشر "فرق العمل":

يتضمن مؤشر فرق العمل (04) فقرات (من 22 إلى 25)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "فرق العمل"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	3.39	0.955	متوسطة	3
02	يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	3.19	0.997	متوسطة	4
03	في إدارتي/قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد	3.41	0.938	عالية	2
04	يشجع رئيسي العاملين على تبادل خبرات والمهارات فيما بينهم	3.49	0.891	عالية	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمؤشر "فرق العمل"	3.368	0.776	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر فرق العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر ما بين (3.19 و 3.49)، أي بدرجة موافقة عالية، ما عدا الفقرتين ذات المرتبة الثالثة والرابعة اللتان نالتا موافقة متوسطة، وعليه فترتيب فقرات هذا المؤشر جاء كالاتي: في المرتبة الأولى فقرة "يشجع رئيسي العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري قدره (0.891)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "في إدارتي / قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري قدره (0.938)، فيما حصلت الفقرة "يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري قدره (0.955)، وجاءت الفقرة "يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري قدره (0.938).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على فرق العمل متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي (3.368) وانحراف معياري قدره (0.776) وهو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، يمكننا القول أن الاعتماد على فرق العمل في مديرية التوزيع والكهرباء بجيجل ليس بالمستوى المطلوب على الرغم بأنه أمر ضروري كونه استراتيجية فعالة وضرورية للتطوير الإداري، وكذلك ارتفاع مستوى الاستقلالية بالنسبة للمتمكين النفسي يمكن ربطه أيضا بفرق العمل التي يشعر بها الموظف داخلها براحة أكبر واستقلالية أكثر.

2-4- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشر "المعلومات والاتصال":

يتضمن مؤشر المعلومات والاتصال (04) فقرات (من 26 إلى 29)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "المعلومات والاتصال"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	عالية	0.969	3.56	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل	01
2	متوسطة	1.927	3.37	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	02
3	متوسطة	0.960	3.11	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بدرجة عالية من الوضوح	03
4	متوسطة	1.106	2.95	يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت)	04
متوسطة		0.891	3.25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمؤشر المعلومات والاتصال	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يوضح الجدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر المعلومات والاتصال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.95 و 3.56)، أي بدرجة موافقة متوسطة ما عدا الفقرة ذات المرتبة الأولى التي نالت موافقة عالية، وعليه فترتيب فقرات هذا المؤشر جاء كآتي: في المرتبة الأولى فقرة "أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري قدره (0.969)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري قدره (1.927)، فيما حصلت الفقرة "تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بدرجة عالية من الوضوح" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري قدره (0.960)، وجاءت الفقرة "يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الإنترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية....الخ)، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري قدره (1.106).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل على المعلومات والاتصال متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري قدره (0.890)، وهو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، يمكننا القول بأن المعلومات والاتصال في المديرية محل الدراسة ليست في مستوى توقعاتهم وتطلعاتهم بالرغم أنها تعتبر عصب الحياة لكل مؤسسة وأي مشكل مرتبط بعدم كفايتها أو في حركة انسيابها ينعكس سلبا على أداء المديرية ككل.

2-5- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشر "التحفيز والتشجيع":

يتضمن مؤشر التحفيز والتشجيع (04) فقرات (من 30 إلى 33)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التحفيز والتشجيع"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	ضعيفة	1.311	2.60	يتناسب الراتب والمكافئات التي أحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل	01
4	متوسطة	1.013	3.10	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي	02
2	ضعيفة	1.063	2.51	يتم التركيز في الشركة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	03
1	ضعيفة	1.169	2.42	يتسع نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية	04
متوسطة		0.866	2.657	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمؤشر التحفيز والتشجيع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على إجابات أفراد الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يوضح الجدول رقم (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر "التحفيز والتشجيع"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.42 و 3.10)، أي بدرجة موافقة ضعيفة ما عدا الفقرة ذات المرتبة الأولى التي نالت موافقة متوسطة، وعليه فترتيب فقرات هذا المؤشر جاء كالاتي: في المرتبة الأولى فقرة "أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري قدره (1.013)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري قدره (1.311)، فيما حصلت الفقرة "يتم التركيز في الشركة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري قدره (1.063)، وجاءت الفقرة "يتسم نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري قدره (1.17).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على التحفيز والتشجيع متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي (2.657) وانحراف معياري قدره (0.866) وهو أقل من (1)، فيما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، يمكننا القول بأن العمال بمديرية التوزيع والكهرباء والغاز غير راضين نوعا ما على نظام التحفيز وهو ما يتطلب بذل جهود لتحسين هذا النظام.

2-6- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشر "التدريب والتعليم":

يتضمن مؤشر التدريب والتعليم (04) فقرات (من 33 إلى 37)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التدريب والتعليم"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	3.15	1.109	متوسطة	1
02	يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	2.70	1.070	متوسطة	3
03	يتيح الرئيس فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	2.68	1.012	متوسطة	4
04	يشجع الرئيس المباشر العالمين على التحكيم والتقييم المستمر	2.90	1.127	متوسطة	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامل لمؤشر التدريب والتعليم	2.857	0.899	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يوضح الجدول رقم (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مؤشر التدريب والتعليم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.68 و3.15)، أي بدرجة موافقة متوسطة، وعليه فترتيب فقرات هذا المؤشر جاء كآتي: في المرتبة الأولى فقرة "يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري قدره (1.109)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر" بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري قدره (1.227)، فيما حصلت الفقرة "يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري قدره (1.07)، وجاءت الفقرة "يتيح الرئيس فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري قدره (1.012).

ويشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على التدريب والتعليم متوسطة، بمتوسط حسابي (2.857) وانحراف معياري قدره (0.898) وهو أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، يمكننا القول بأن التدريب والتعليم ليس بالمستوى المطلوب ولذلك يتطلب عليها زيادة أهمية استراتيجية التدريب والتعليم لديها باعتبارها الأداة التي تسمح للمديرية من مواكبة بيئتها.

ومما سبق جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين الهيكلي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "التمكين الهيكلي"

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	التفويض	3.65	0.616	عالية	1
02	المشاركة	3.54	0.668	عالية	2
03	فرق العمل	3.37	0.776	متوسطة	3
04	المعلومات والاتصال	3.25	0.890	متوسطة	4
05	التحفيز والتشجيع	2.66	0.866	متوسطة	6
06	التدريب والتعليم	2.86	0.899	متوسطة	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول بعد التمكين الهيكلي	3.22	0.585	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يوضح الجدول رقم (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مؤشرات التمكين الهيكلي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.66 و 3.65)، ، وعليه فترتيب مؤشرات هذا البعد جاءت كالآتي: في المرتبة الأولى مؤشر "التفويض" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.616) وعادت المرتبة الثانية لمؤشر "المشاركة" بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري قدره (0.868)، فيما حصل مؤشر "فرق العمل" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري قدره (0.776)، كما جاء مؤشر "المعلومات والاتصال" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري قدره (0.890) في المرتبة الرابعة، بينما حصل مؤشر "التدريب والتعليم" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري قدره (0.899)، فيما عادت المرتبة السادسة والأخيرة لمؤشر "التحفيز والتشجيع" بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري قدره (0.866).

ويشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد التمكين الهيكلي متوسطة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري قدره (0.584)، يمكننا القول بأن بيئة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل تتسم بالعديد من النقص التي تحدّ من قدرات العاملين الذي ينعكس على نتائج العمل ولذلك من الأفضل على المديرية أن تدعم بشكل كبير مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين.

ومما سبق جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	التمكين النفسي	3.74	0.497	عالية	1
02	التمكين الهيكلي	3.22	0.585	متوسطة	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول محور التمكين	3.41	0.474	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يوضح الجدول رقم (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3.22 و 3.74)، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاء كالآتي: في المرتبة الأولى بعد "التمكين النفسي" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري قدره (0.976) أي بدرجة

موافقة عالية، وعادت المرتبة الثانية لبعد التمكين الهيكلي بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري قدره (0.885) أي بدرجة موافقة متوسطة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة حول محور التمكين عالية بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري قدره (0.474) وهو انحراف أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عالم في آراء أفراد العينة.

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الاستغراق الوظيفي:

يمثل محور الاستغراق الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويتضمن (18) فقرة موزعة على (03) أبعاد، ومن أجل معرفة واقع الاستغراق الوظيفي في هذه الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد وكذلك ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية، وفي الأخير تم قياس الإتجاه العام للاستغراق الوظيفي.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الاستغراق المعرفي:

يتضمن بعد الاستغراق المعرفي (06) فقرات (من 01 إلى 06)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستغراق المعرفي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
5	عالية	0.840	3.80	يركز عقلي على وظيفتي	01
1	عالية	0.710	4.00	أعطي الكثير من الإنتباه لوظيفتي	02
2	عالية	0.701	3.94	أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي	03
6	عالية	0.762	3.79	أنا مستغرق في وظيفتي	04
3	عالية	0.710	3.90	أركز على وظيفتي	05
4	عالية	0.715	3.89	أكرس الكثير من الإنتباه لوظيفتي	06
	عالية	0.612	3.884	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول بعد الاستغراق المعرفي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يوضح الجدول رقم (42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاستغراق المعرفي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.79 و 4.00) أي بدرجة موافقة عالية، وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاء كالآتي: في المرتبة الأولى فقرة "أعطي الكثير من الإنتباه لوظيفتي" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري قدره (0.710)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي" بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري قدره (0.701)، فيما حصلت الفقرة "أركز على وظيفتي" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.90) بانحراف معياري قدره (0.710)، كما جاءت الفقرة "أكرس الكثير من الانتباه لوظيفتي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري قدره (0.715)، بينما حصلت الفقرة "يركز عقلي على وظيفتي" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري قدره (0.840)، فيما عادت المرتبة السادسة والأخيرة للفقرة "أنا مستغرق في وظيفتي" بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري قدره (0.762).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الاستغراق المعرفي عالية بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري قدره (0.612) وهو انحراف أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا ما يدل على استغراق الأفراد العاملين بشكل كبير في ممارسة عملهم، وقوة مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتهم.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الاستغراق الشعوري:

يتضمن بعد الاستغراق الشعوري (06) فقرات (من 07 إلى 12)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإستغراق الشعوري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	أنا متحمس لوظيفتي	3.76	0.784	عالية	3
02	أشعر بحيوية في وظيفتي	3.65	0.812	عالية	5
03	أنا مهتم بوظيفتي	3.87	0.671	عالية	1
04	أنا فخور بوظيفتي	3.77	0.827	عالية	2
05	أشعر بإيجابية في وظيفتي	3.74	0.911	عالية	4
06	أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي	3.32	0.915	متوسطة	6
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول بعد الاستغراق الشعوري		3.685	0.704	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يوضح الجدول رقم (43) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من فقرات بعد الاستغراق الشعوري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.32 و 3.87) أي بدرجة موافقة عالية، ما عدا العبارة ذات المرتبة الأخيرة التي نالت موافقة متوسطة، وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاءت كالآتي: في المرتبة الأولى فقرة "أنا مهتم بوظيفتي" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.671)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أنا فخور بوظيفتي" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدره (0.827)، فيما حصلت الفقرة "أنا متحمس لوظيفتي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري قدره (0.784)، كما جاءت الفقرة "أشعر بإيجابية في وظيفتي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.911)، بينما حصلت الفقرة "أشعر بحيوية في وظيفتي" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري قدره (0.812)، فيما عادت المرتبة السادسة والأخيرة للفقرة "أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.915).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الاستغراق الشعوري عالية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري قدره (0.704)، وهو انحراف أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي للمديرية كون العاملين فيها لديهم انطباعات إيجابية اتجاه مؤسستهم وهذا من شأنه زيادة الاستغراق الوظيفي.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الاستغراق الجسدي:

يتضمن مؤشر الاستغراق الجسدي (06) فقرات (من 13 إلى 18)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المؤشر وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): المتوسط الحسابي والانحراف لبعد فقرات الاستغراق الجسدي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
6	عالية	0.794	3.88	أعمل بقوة وشدة في وظيفتي	01
3	عالية	0.767	3.99	أبدل كامل جهدي لوظيفتي	02
4	عالية	0.807	3.94	أكرس الكثير من الطاقة لوظيفتي	03
1	عالية	0.748	4.04	أحاول بدل أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد	04
2	عالية	0.803	4.01	أسعى جاهدا بكل ما أوتيت من قدرة لإنجاز وظيفتي	05
5	عالية	0.830	3.94	أبدل الكثير من الطاقة في وظيفتي	06
عالية		0.698	3.968	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول بعد الإستغراق الجسدي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يوضح الجدول رقم (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من فقرات بعد الاستغراق الجسدي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.88 و4.04) أي بدرجة موافقة عالية، وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاء كالآتي في المرتبة الأولى "أحاول بذل أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري قدره (0.748) وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أسعى جاهدا بكل ما أوتيت من قدرة لإنجاز وظيفتي" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.803) فيما حصلت الفقرة في المرتبة الثالثة "أبذل كامل جهدي لوظيفتي" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري قدره (0.767)، كما جاءت الفقرة "أكرس الكثير من الطاقة لوظيفتي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري قدره (0.807)، بينما حصلت الفقرة "أبذل الكثير من الطاقة في وظيفتي" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.83)، فيما عادت المرتبة السادسة والأخيرة للفقرة "أعمل بقوة وشدة في وظيفتي" بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.974).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الاستغراق الجسدي عالية بمتوسط حسابي (3.968) وانحراف معياري قدره (0.698)، وهو انحراف أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة. وهذا يعني أن العاملين يقدمون كل ما لديهم من طاقة من أجل الرقي بهذه المؤسسة من جهة، وتلبية لمتطلبات الزبائن من جهة أخرى. وهذا نظرا لطبيعة نشاط هذه المؤسسة.

ومما سبق جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الاستغراق الوظيفي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (45): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاستغراق الوظيفي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
2	عالية	0.611	3.88	الاستغراق المعرفي	01
3	عالية	0.704	3.69	الاستغراق الشعوري	02
1	عالية	0.698	3.97	الاستغراق الجسدي	03
عالية		0.582	3.85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول محور الاستغراق الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (45) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستغراق الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3.69 و3.98) أي بدرجة موافقة عالية، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاءت كالآتي: في المرتبة الأولى بعد الاستغراق الجسدي بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري قدره (0.698)، وعادت المرتبة الثانية لبعده الاستغراق المعرفي

بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري قدره (0.611)، كما جاء بعد الاستغراق الشعوري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري قدره (0.704).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على محور الاستغراق الوظيفي عالية بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري قدره (0.582)، وهو انحراف أقل من (1)، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهو ما يدل على أهمية الوظيفة في حياة الفرد ومدى استعداده للحفاظ عليها، وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلباتها، وهذا ما يفسر الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمتها.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل ذلك اعتمدنا على معاملي "الإلتواء و التفرطح" لمعرفة طبيعة توزيع البيانات. وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الإلتواء والتفرطح)

معاملي التفرطح	معاملي الإلتواء	المتغيرات	
-0.123	-0.145	أهمية العمل	التمكين
0.12	-0.336	الإستقلالية	
2.667	2.984	الجدارة	
0.007	0.081	التأثير	
0.470	-0.096	التمكين النفسي	
0.367	-0.140	التفويض	
-0.241	-0.422	المشاركة	
0.153	1.835	فرق العمل	
9.918	0.091	المعلومات والاتصال	
-0.766	-0.063	التحفيز والتشجيع	
-0.153	-0.063	التدريب والتعليم	
0.466	-0.075	التمكين الهيكلي	
0.827	0.080	التمكين	
1.382	-0.563	الاستغراق المعرفي	الاستغراق الوظيفي
0.136	-0.182	الاستغراق الشعوري	
0.454	-0.413	الاستغراق الجسدي	
0.962	-0.453	الاستغراق الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

يتضح من الجدول رقم (46) أن معاملات الإلتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-0.563) و(2.984) وهي أقل من (3) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و3) أما معاملات التفرطح فهي محصورة بين (-0.766) و(9.918) وهي أقل من (20). وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما أكدته دراسة (Cao.Q & Dowlatshahi, 2005).⁽¹⁾

وانطلاقاً من هذا الاختبار يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

• (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وسنقوم باختبار الفرضية الرئيسية بالإعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة "sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية

القرار	القيمة الإحتمالية	R^2	الفرضية الرئيسية
قبول	0.000	38.7	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) أن الدلالة الإحصائية تقدر بـ(0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$)، وبما أن R^2 يختلف عن الصفر وهذا يعني أن أبعاد التمكين (التمكين

⁽¹⁾ Cao.Q, Dowlatshahi.S, The Impact Of Alignment Between Virtual Enterprise And Information Technology On Business Performance In On Agile Manufacturing Environment, Journal Of Operations Management, Vol 23, Issue, 2005, P 542.

النفسى،التمكين الهيكلى) مسؤولة عن (38,7%) وبشكل دال إحصائياً عن التباين الذى حدث فى الاستغراق الوظيفى ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) أبعاد التمكين (التمكين النفسى،التمكين الهيكلى) على الاستغراق الوظيفى لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، مقبولة.

أى أن نموذج الإنحدار الكلى دال إحصائياً.

$$F (2,107) = 38,70 \ ; \ P < 0.05 \ ; \ R^2 = 0.387$$

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة تولى أهمية لتطبيق أبعاد التمكين والتي تأثر على الاستغراق الوظيفى لدى العاملين بها

ومن أجل معرفة الأبعاد المسؤولة عن هذا الأثر، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية، وذلك بالإعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة "sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد فى الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
 - إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد فى الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة.
- أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسى فى الإستغراق الوظيفى لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. ويمكن صياغتها كما يلى:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسى فى الاستغراق الوظيفى لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسى فى الاستغراق الوظيفى لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى كما هو موضح فى الجدول الآتى:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

القرار	القيمة الإحتمالية	R ²	الفرضية الفرعية
قبول	0.000	39.1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (48) أن الدلالة الإحصائية تقدر بـ(0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$)، وبما أن R² يختلف عن الصفر وهذا يعني أن أبعاد التمكين النفسي (أهمية العمل، الإستقلالية، الجدارة، التأثير) مسؤولة عن (39.1%) وبشكل دال إحصائياً عن التباين الذي حدث في الاستغراق الوظيفي ومنه الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي (أهمية العمل، الإستقلالية، الجدارة، التأثير) على الاستغراق الوظيفي العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، مقبولة.**

أي أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائياً.

$$F(4, 103) = 39,10 ; P < 0.05 ; R^2 = 0.391$$

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تولي أهمية لتطبيق مؤشرات التمكين النفسي والتي تأثر على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها.

ومن أجل معرفة المؤشرات المسؤولة عن هذا الأثر، سنقوم باختبار الفرضيات الثانوية المتفرعة عن الفرضية الفرعية الأولى باستخدام الانحدار المتعدد، وذلك بالإعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة "sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁).
- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نقبل الفرضية الصفرية (H₀) ونرفض الفرضية البديلة.

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الثانوية المندرجة تحت الفرضية الفرعية كما هو مبين في الجدول

الآتي:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار صحة الفرضيات الثانوية المندرجة تحت الفرضية الفرعية الأولى

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة T المجدولة	قيمة T المحسوبة	المؤشرات	الفرضيات
قبول	0.000	1.982	5.018	أهمية العمل	الفرضية الثانوية الأولى (H ₁)
رفض	0.240		1.182	الإستقلالية	الفرضية الثانوية الثانية (H ₁)
رفض	0.151		1.447	الجدارة	الفرضية الثانوية الثالثة (H ₁)
رفض	0.118		1.576	التأثير	الفرضية الثانوية الرابعة (H ₁)

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) $ddl = n - 1 = 107$

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يكون اختبار الفرضيات الثانوية كما يلي:

1- الفرضية الثانوية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية العمل

في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية العمل في

الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

• (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأهمية العمل في الاستغراق

الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالف الذكر، يتضح من الجدول رقم (49) أن مستوى الدلالة المحسوب sig

لمؤشر أهمية العمل قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا

يعني وجود أثر دال لمؤشر أهمية العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

بجيجل، وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة التي بلغت (5.018) وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدره

(1.982).

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H₀) وقبول الفرضية البديلة (H₁)، أي قبول

الفرضية الثانوية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لأهمية العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

2- الفرضية الثانوية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستقلالية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل ، ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستقلالية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستقلالية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفا الذكر، يتضح من الجدول رقم (49) أن مستوى الدلالة المحسوب sig لمؤشر الاستقلالية قد بلغ (0.240) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن المحسوبة T المحسوبة (1.182) أقل من T المجدولة (1.982) وهو ما يشير إلى عدم وجود أثر دال لمؤشر الإستقلالية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الثانوية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستقلالية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

3- الفرضية الثانوية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل ، ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفا الذكر، يتضح من الجدول رقم (49) أن مستوى الدلالة المحسوب sig لمؤشر الجدارة قد بلغ (0.151) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن T المحسوبة (1.447) أكبر من T المجدولة (1.982) وهذا ما يعني عدم وجود أثر دال لمؤشر الجدارة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الثانوية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

4- الفرضية الثانوية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير في الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفا الذكر، يتضح من الجدول رقم (49) أن مستوى الدلالة المحسوب sig لمؤشر التأثير قد بلغ (0.118)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) كما أن T المحسوبة بلغت (1.576) أقل من T المجدولة (1.982)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر دال لمؤشر التأثير في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الثانوية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (50): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

القرار	القيمة الإحتمالية	R^2	الفرضية الرئيسية
قبول	0.000	0.394	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) أن الدلالة الإحصائية تقدر بـ(0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$) وبما أن R^2 يختلف عن الصفر وهذا يعني أن أبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والإتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) مسؤولة عن (39.4%) وبشكل دال إحصائيا عن التباين الذي حدث في الاستغراق الوظيفي ومنه الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والإتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على الاستغراق الوظيفي، مقبولة. أي أن نموذج الإنحدار الكلي دال إحصائيا.

$$F(6,101) = 39,40 \ ; \ P < 0.05 \ ; \ R^2 = 0.39$$

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تولي أهمية لتطبيق مؤشرات التمكين الهيكلي والتي تأثر على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها

ومن أجل معرفة المؤشرات المسؤولة عن هذا الأثر، سنقوم باختبار الفرضيات الثانوية المتفرعة عن الفرضية الفرعية الثانية باستخدام الانحدار المتعدد، وذلك بالإعتماد على قاعدة القرار الآتية:

- إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولة وقيمة مستوى الدلالة sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
- إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولة وقيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وقد جاءت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما بينه الجدول الآتي:

جدول رقم (51): نتائج اختبار صحة الفرضيات الثانوية المندرجة تحت الفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة T الجدولة	قيمة T المحسوبة	المؤشرات	الفرضيات
قبول	0.005	1.982	2.870	التفويض	الفرضية الثانوية الأولى (H_1)
قبول	0.030		2.203	المشاركة	الفرضية الثانوية الثانية (H_1)
رفض	0.988		0.015	فرق العمل	الفرضية الثانوية الثالثة (H_1)
رفض	0.351		0.936	المعلومات والاتصال	الفرضية الثانوية الرابعة (H_1)
قبول	0.028		-2.229	التحفيز والتشجيع	الفرضية الثانوية الخامسة (H_1)
رفض	0.426		0.800	التدريب والتعليم	الفرضية الثانوية السادسة (H_1)

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) $ddl = n-1 = 107$

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يكون اختبار الفرضيات الثانوية كما يلي:

1- الفرضية الثانوية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمؤشر التفويض في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض في الإستغراق

الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

• (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض في الإستغراق

الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

وطبقا لقاعدة القرار سالفا الذكر، يتضح من الجدول رقم (51) أن مستوى الدلالة المحسوب sig

لمؤشر التفويض قد بلغ (0.05) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن T

المحسوبة بلغت (2.87) أكبر من T المجدولة (1.982)، وهذا ما يعني وجود أثر دال لمؤشر التفويض في

الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وعليه تدفنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول

الفرضية الثانوية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) للتفويض في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

2- الفرضية الثانوية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة

في الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل ، ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في الاستغراق

الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

• (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في الاستغراق

الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سابقا الذكر، يتضح من الجدول رقم (51) أن مستوى الدلالة المحسوبة sig لمؤشر

المشاركة قد بلغ (0.03) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني وجود أثر

دال لمؤشر المشاركة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل وهذا ما تدعمه

قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.203) وهي أكبر من قيمة T المجدولة المقدره بـ (1.982).

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الثانوية الثانية التي تقول بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

3- الفرضية الثانوية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في الاستغراق الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

• (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في الاستغراق الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفا الذكر، يتضح من الجدول رقم (51) أن مستوى الدلالة المحسوب sig لمؤشر فرق العمل قد بلغ (0.988) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن T المحسوبة بلغت (0.015) وهي أقل من T المجدولة المقدره بـ (1.982)، وهذا ما يعني عدم وجود أثر دال لمؤشر لفرق العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الثانوية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

4- الفرضية الثانوية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

• (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفا الذكر يتضح من الجدول رقم (51) أن مستوى الدلالة المحسوب sig لمؤشر المعلومات والاتصال قد بلغ (0.988) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha < 0.05$) وأن قيمة T المحسوبة (0.015) أقل من T الجدولية (1.982)، وهذا ما يعني عدم وجود أثر دال لمؤشر المعلومات والاتصال في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الثانوية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال في الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

5- الفرضية الثانوية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

• (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفا الذكر، يتضح من الجدول رقم (51) أن مستوى الدلالة المحسوب sig لمؤشر التحفيز والتشجيع قد بلغ (0.028) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن القيمة المطلقة T المحسوبة بلغت (2.229) وهي أكبر من T الجدولية (1.982)، وهذا ما يعني وجود أثر دال لمؤشر لفرق العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الثانوية الخامسة التي تقول بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع في الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

6- الفرضية الثانوية السادسة:

تتص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفا الذكر، يتضح من الجدول رقم (51) أن مستوى الدلالة المحسوب sig لمؤشر التدريب والتعليم قد بلغ (0.426) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا ما يعني عدم وجود أثر دال لمؤشر التدريب والتعليم في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل ، وهذا ما تدعمه T المحسوبة التي بلغت (0.800) وهي أقل من T المجدولة المقدره بـ (1.982).

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الثانوية السادسة التي تتص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم في الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الشق الثاني للجانب التطبيقي من هذه الدراسة، حيث أنه بعد تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الإستبانة تبين أن درجة اهتمام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل بالتمكين عالية، وكذا مستوى الاستغراق لدى العاملين بالمديرية عالي، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لتمكين العاملين في الاستغراق الوظيفي يفسره بعدي التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، كما يوجد أثر للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي يفسره مؤشر أهمية العمل ولا تفسره المؤشرات الأخرى، وأيضا يوجد أثر للتمكين الهيكلي في الاستغراق الوظيفي يفسره كل من مؤشر التفويض، المشاركة، التحفيز والتشجيع ولا تفسره المؤشرات الأخرى

الفصل السادس

النتائج والاقتراحات

- ❖ أولاً: النتائج
- ❖ ثانياً: الاقتراحات
- ❖ ثالثاً: آفاق الدراسة

يتوقف نجاح المنظمات في الوقت الراهن على مدى قدرتها على تمكين العاملين ما يساهم في تحقيق المستوى المطلوب من الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين بها، بما يضمن توحيد الجهود وتحقيق أهدافها. ومن أجل الوقوف على أثر تمكين العاملين في الاستغراق الوظيفي، جاءت هذه الدراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل والتي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، كما قدمنا بعض الإقتراحات والآفاق المستقبلية للدراسة.

أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

أ- النتائج النظرية:

من خلال الإطار النظري للدراسة تم استخلاص النتائج التالية:

- تمكين العاملين هو الإهتمام بهم من خلال إثراء معلوماتهم وتنمية قدراتهم الفردية، وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم التي تحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بالجانب الإداري.
- إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات، وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات؛
- يمكن تحقيق التمكين من خلال عدة أساليب وهي أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق، إدارة الجودة الشاملة والتمكين، أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين؛
- يستدل على تمكين العاملين من خلال عدة عناصر منها: الاستقلالية فرق العمل المشاركة التفويض التحفيز والتشجيع التدريب والتعليم، وهي عناصر يمكن قياسها، ومن تم تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية؛
- الاستغراق الوظيفي هو إيمان الفرد بوظيفته الحالية ومدى إشباع هذه الوظيفة حاجات الفرد الضرورية؛
- يساهم الاستغراق الوظيفي أيضا في تحقيق الرضا الشخصي داخل بيئة العمل ويعمل كأساس للدافعية والسلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف؛

- يستدل على الاستغراق الوظيفي من خلال عدة عناصر منها: الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري الاستغراق الجسدي، وهي عناصر يمكن قياسها، ومن تم تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية.

ب-النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

1-النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية:

من خلال ما تم عرضه حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية خلصنا إلى أن فئة الذكور هي الغالبة على عينة الدراسة، فيما تراوحت أعمار أغلب أفرادا بين (35 و 50 سنة)، وخبرتهم المهنية تراوحت بين (5 و 10 سنوات)، وأغلبهم متزوجون، في حين تراوحت معظم أجورهم بين (40.000 دج و60.000 دج).

2-نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تمكين العاملين:

- يدرك عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل ملائمة مستوى تمكين العاملين السائد بالمديرية بدرجة عالية، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل، أما درجة ملائمة أبعاده كل على حدى فقد جاءت بالترتيب التالي:
- في المرتبة الأولى: بعد التمكين النفسي. وجاء ترتيب مؤشرات حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: الجدارة، أهمية العمل، الاستقلالية، التأثير.
- في المرتبة الثانية: بعد التمكين الهيكلي. وجاء ترتيب مؤشرات حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: التقويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع
- هناك اهتمام متوسط بالحوافز سواء المادية أو المعنوية بالمديرية وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمؤشر ككل.
- هناك اهتمام متوسط بالبرامج والدورات التدريبية لإعداد وتهيئة العاملين بالمديرية وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمؤشر ككل.

- هناك اهتمام متوسط بفرق العمل لتشجيع العمل الجماعي بالمديرية وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمؤشر ككل.

3- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الاستغراق الوظيفي:

يتمتع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل بمستوى عالي من الاستغراق الوظيفي، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل والمتوسطات الحسابية لأبعاده الثلاثة، أما ترتيب هذه الأبعاد فهو كما يلي:

- في المرتبة الأولى: الاستغراق الجسدي؛
- في المرتبة الثانية: الاستغراق المعرفي؛
- في المرتبة الثالثة: الاستغراق الشعوري؛

3- النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر لتمكين العاملين في الاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يفسره بعدي التمكين النفسي والتمكين الهيكلي.
- يوجد أثر للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يفسره مؤشر أهمية العمل ولا تفسره المؤشرات الأخرى.
- يوجد أثر للتمكين الهيكلي في الاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يفسره كل من مؤشر التقويض، المشاركة، التحفيز والتشجيع ولا تفسره المؤشرات الأخرى.

ثانياً: الإقتراحات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض الإقتراحات والتي من شأنها أن تساعد متخذي القرار في تحسين مستوى تمكين العاملين ومستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة:

- ضرورة تطبيق مديرية توزيع الكهرباء والغاز سياسات تمكين العاملين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات باستقلالية تامة وبدون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
- تعزيز وتشجيع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للعمل في جماعات لتنمية مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزهم للتعاون مع زملائهم في حل المشكلات مما يساهم في فاعلية عملية التمكين.

- قيام إدارة الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتوفير البرامج والدورات التدريبية لإعداد وتهيئة العاملين بها لعملية التمكين ومن تم إكسابهم المهارات اللازمة لتلك العملية.
- الاهتمام أكثر بالحوافز خاصة المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز والحرص على تأكيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظفون بالنسبة للمديرية بشكل مستمر والإشادة بجهود الموظفين ودورهم في النجاحات التي تحققت للمديرية.
- من الأفضل سعي مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تعزيز ودعم التمكين الهيكلي من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائه وذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على إستقلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين النفسي الذي يتميز به العاملون داخلها.
- العمل على المحافظة على سياسة الإتصال المتبعة بحكم أنها توفر المعلومات في جميع الإتجاهات.
- من الأفضل لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال الإهتمام بكل مؤشرات التمكين النفسية والهيكلية لتنمية شعور الموظفين بالإلتزام نحو عملهم والإهتمام به والإخلاص فيه.

ثالثاً: آفاق الدراسة

في إطار بحثنا في هذه الدراسة وما توصلنا إليه من نتائج، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلاً:

- أثر تمكين العاملين في التفوق التنظيمي.
- أثر الاغتراب الوظيفي في الاستغراق الوظيفي.
- أثر التنوع الثقافي في الاستغراق الوظيفي.

قائمة المراجع

- ❖ أولاً: المراجع باللغة العربية
- ❖ ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة التاسعة، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، 1994.
- بلال محمد الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2012.
- جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- حسن قاسم البناء، عبّاس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- حسين محمد جواد جبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء الممارسات البحثية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- رامي جمال أندروس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، عمان، الأردن، 2008.
- سيد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دون طبعة، مطبعة العشير، مصر، 2009.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2013.
- محمد سعيد الزهراني وآخرون، واقع الاعتماد على التمكين كأحد الاتجاهات الحديثة في الجمعيات الخيرية وبرنامج مقترح لتفعيله، دون طبعة، إصدارات كرسي البر للخدمات الإنسانية بجامعة أم القوي، السعودية، 2014.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2005.
- ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء، عمان، 2013.
- يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، دون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

ب. المجالات والدوريات:

- إبراهيم الطراونة ، النهدي سميرة، التمكين ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، السعودية، المجلد3، العدد1، 2017.
- أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضي، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، بحث ميداني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جامعة زيتونة، عمان، جوان 2011.
- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد31، 2012.
- سفيان محمد عبد القادر، محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، المجلد5، العدد19، 2016.
- عبد الحسين باسم، أثر العاملين على الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد31، العراق، 2012.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة البحوث التجارية لكلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، المجلد26، العدد2، 2004.
- عبد العليم محمد، محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، مجلة آفاق للدراسات التجارية، المجلد24، العدد2، 2012.
- علي العابدي ، الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد24، جامعة الكوفة، العراق، 2012.
- مراد بومنقر، فلة عيساوي، تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات التقنية والنفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد7، ديسمبر 2014،
- ناصر جردات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث-ب- المجلد8، العدد1، الأردن، 2013.
- هاشم العبادي ، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين بالقطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، العدد9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2012.

ج. الاطروحات والرسائل الجامعية:

1. الاطروحات:

- أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.

- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين المواد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
 - لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
 - وفاء أهيري، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
2. الرسائل:

- إيمان صلاح المنطاوي، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، الأهرام، مصر، 2007.
- خالد بن سليمان الرشوي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية المالك فهد الأمنية وكلية مالك فهد العسكرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- سهى محمد، أبو شمالة، دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين لدى العاملين في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
- عزة حسين العبد لي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديريات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية لمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
- محمد شيلان، دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة السليمانية، العراق، 2013.
- محمد عبد العالي النعيمي، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
- مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2009.

د. المواقع الإلكترونية:

1. مؤيد الساعدي، زينب شلال عقار، دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي، متاح على الرابط : https://www.researchgate.net/publication/320957577_dwr_alastghraq_alwzyfy_fy_alada_alaly اطلع عليه يوم : 2019/03/03، على الساعة: 13:40.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

A-BOOKS:

- Adman MA Sada, **Al Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force**, Naval Post Graduate School, Monterey, California, 2003.
- Uma, Sekaran, **Research Methods For Business Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley And Son, Inc New York, 2004.

B- NEWS PAPERS :

- Cao.Q, Dowlatsahi.S, **The Impact Of Alignment Between Virtual Enterprise And Information Technology On Business Performance In On Agile Manufacturing Environment**, Journal Of Operations Management, Vol 23, Issue5, 2005.
- Jon T. Turner Jr. B. A, **Employee Empowerment Relationship Between Location In The Hierarchy , Span Of Control, And Industry Type On Perceptions Of Empowerment**, University Of North Texas , Usa , 2006.
- Kanungo. R, **Measurement of Job and Work Involvement**, Journal Of Applied Psychology, Vol 67, N°03, 1982.
- L. C. Chang, C. H Liu, **Employee Empowerment, Innovative Behavior And Job Productivity Of Public Health: A Cross- Sectional Questionnaire Survey**, International Journal Of Nursing Studies 45, 2008.
- Marjan Noorfehi, **Concepts And Strategies Of Staff Empowerment**, Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies, Vol 1, N°11, 2013.
- Mustafa, Demikan, Serapvtaskay, **Relationship between Employee Empowerment And Organizational Stress**, International Journal Of Scientific Study, Vol 3, Issue 12, March 2016.
- Raymond, toga anad Mjoli, themba, **The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London, South Africa**, Journal of Business and Economic Management, Vol 1, N° 2 .
- Riipinen, Markku, **The Relationship Between Job Involvement And Well Being**, The Journal Of Psychology, Vol 131, N°01, 1997.
- Sharmila. J, **Employee Engagement**, An Approach Organization Excellence International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Ijssir, Vol 2, N°03, 2013.

C-MASTER DISSERTATION:

- Cherubin, Gene, **Perceived Organizational Support And Engagement**, Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master of Science In Organizational Leadership School Of Business And Leadership, Nyack College, 2011.
- De Lacy. Jonnie, **Employee Engagement: The Développement Of Three Dimensional Model Of Engagement; and an exploration of its relationship with affective leader behaviors**, A Research Paper. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Of Business (Research), (2009).

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

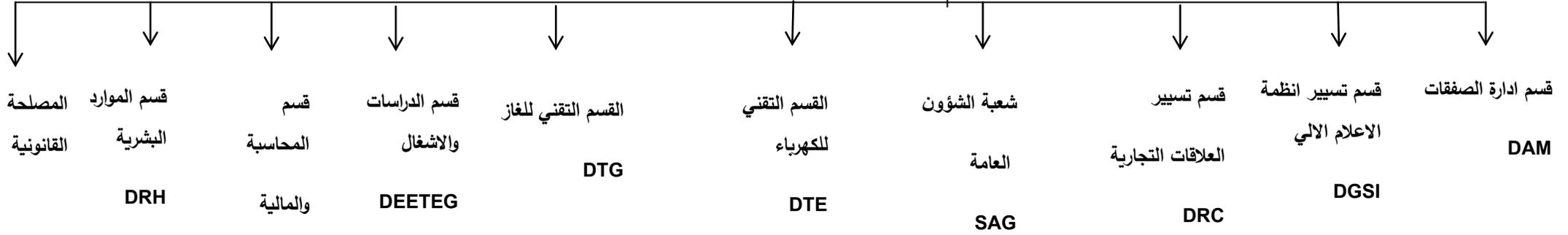
الإمانة ←

الأمن ←

مهندس الدراسات الأمنية (الأمن الصناعي) ←

مدير التوزيع ←

مكلف الاتصالات ←



مصحة التكوين وتطوير الموارد البشرية.
مصحة تسيير المستخدمين.

مصحة الميزانية.
مصحة المالية.
مصحة استغلال المحاسبة.

مصحة الكهرياء.
مصحة الغاز.

مصحة مراقبة استغلال الغاز.
مصحة تطوير الشبكات.
مصحة صيانة الغاز.
مصحة استغلال الغاز (الطاهير، الميلية، جيجل).

مصحة تطوير الشبكات الكهريائية.
مصحة التحكم عن بعد.
مصحة صيانة الكهرياء.
مصحة استغلال تحت التوتر.
مصحة استغلال الكهرياء.

مكتب تسيير الممتلكات والدراسات.
مكتب الارشيف.
مكتب التموين.
مكتب تسيير حاضرة السيارات.

مصحة التكنولوجيا التجارية.
مصحة الزبائن.
المصلحة التجارية.

مصحة مشاريع الدولة كهرياء.
مصحة مشاريع الدولة للغاز.

المصدر : مصحة المستخدمين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

الملحق رقم(02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة

الكلية	الإسم واللقب	الرقم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير-	فيصل بوميمز	01
	عبد الوهاب برحال	02
	شفيق شاطر	03
	الشريف عمارة	04

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

الملحق رقم (03): استبانة الدراسة بعد التحكيم

استمارة استبيان:

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، نقوم حالياً بإجراء دراسة علمية بعنوان: " أثر تمكين العاملين في الاستغراق الوظيفي - دراسة حالة - مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. لهذا الغرض قمنا بتصميم هذه الاستبانة لقياس مستوى تمكين العاملين لدى الموظفين بهذه المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى محاولة استكشاف أثره على الاستغراق الوظيفي. نشكر تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة العبارات المرفقة، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحفظ بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الدكتور المشرف:

عيسى نجيمي

الطالبين:

- بودماغ محمد أمين

- بوعلي رؤوف

السنة الجامعية: 2018 - 2019 م

الجزء الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر	أنثى

2- العمر

أقل من 35	من 35 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3- المؤهل التعليمي

ثانوي	تكوين متخصص (مهني)	جامعي

4- الأقدمية

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

5- الحالة العائلية

أعزب / عزباء	متزوج (ة)	أرمل	مطلق

6- الراتب الشهري

أقل من 40.000 دج	[40.000 دج - 60.000 دج]	أكثر من 60.000 دج

الجزء الثاني: قياس تمكين العاملين

تمكين العاملين: ويقصد به الأسلوب الإداري الذي يتبع لتحفيز العاملين وتعزيز قدراتهم، ومنحهم حرية التصرف في أداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا، وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات، وتسهيل مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

المؤشر	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
التمكين النفسي							
أهمية العمل	1	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم					
	2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة					
	3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي					
	4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية					
الاستقلالية	5	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي					
	6	أبدي رأبي في الأمور الخاصة بعملي					
	7	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي					
الاجارة	8	لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة					
	9	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي					
	10	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي					
التأثير	11	أستطيع التأثير على القرارات في إدارتي / قسمي					
	12	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في إدارتي/قسمي					
	13	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في الشركة					
التمكين الهيكلي							
التفويض	14	يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز					
	15	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها					
	16	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي					
	17	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي					

					دون الرجوع إلى رئيسي المباشر		
					يوجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعاملين	18	المشاركة
					أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف كلية	19	
					يأخذ رئيسي المباشر بآرائتي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	20	
					يتعاون العاملون في إدارتي / قسمي على حل مشاكل العمل	21	
					يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	22	
					يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	23	فرق العمل
					في إدارتي/ قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد	24	
					يشجع رئيسي العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	25	
					أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل	26	المعلومات والاتصال
					أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	27	
					تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بدرجة عالية من الوضوح	28	
					يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ)	29	
					يتناسب الراتب والمكافئات التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل	30	التحفيز والتشجيع
					أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي	31	
					يتم التركيز في الشركة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	32	

					33	يتسم نظام الترقيات في الكلية بالعدالة والموضوعية
					34	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل
					35	يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملية
					36	يتيح الرئيس فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم
					37	يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر

الاستغراق الوظيفي

الجزء الثالث: الاستغراق الوظيفي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الاستغراق المعرفي / الإدراكي						
1	يركز عقلي على وظيفتي					
2	أعطي الكثير من الانتباه لوظيفتي					
3	أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي					
4	أنا مستغرق في وظيفتي					
5	أركز على وظيفتي					
6	أكرس الكثير من الانتباه لوظيفتي					
الاستغراق الشعوري						
7	أنا متحمس لوظيفتي					
8	أشعر بحيوية في وظيفتي					
9	أنا مهتم بوظيفتي					
10	أنا فخور بوظيفتي					
11	أشعر بإيجابية عن وظيفتي					
12	أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي					

الاستغراق الجسدي / المادي

					أعمل بقوة وشدة في وظيفتي	13
					أبذل كامل جهدي لوظيفتي	14
					أكرس الكثير من الطاقة لوظيفتي	15
					أحاول بذل أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد	16
					أسعى جاهدا بكل ما أوتيت من قدرة لإنجاز وظيفتي	17
					أبذل الكثير من الطاقة في وظيفتي	18

1- الملحق رقم (1-4): الصدق البنائي لأداة الدراسة:

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفرقات مؤشر "أهمية العمل" بالدرجة الكلية للمؤشر

		أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	أهمية العمل
أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 25	,589** 25 ,002	,278 25 ,179	,210 25 ,313	,565** 25 ,003
يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,589** 25 ,002	1 25	,477 25 ,016	,435 25 ,030	,764** 25 ,000
يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,278 25 ,179	,477 25 ,016	1 25	,738** 25 ,000	,858** 25 ,000
أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,210 25 ,313	,435 25 ,030	,738** 25 ,000	1 25	,852** 25 ,000
أهمية العمل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,565** 25 ,003	,764** 25 ,000	,858** 25 ,000	,852** 25 ,000	1 25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفرقات مؤشر "الاستقلالية" بالدرجة الكلية للمؤشر

		يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	أبدي رأبي في الأمور الخاصة بعملي والتكيف معها	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	الاستقلالية
يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 25	,394 25 ,051	,722** 25 ,000	,901** 25 ,000
أبدي رأبي في الأمور الخاصة بعملي والتكيف معها	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,394 25 ,051	1 25	,306 25 ,136	,642** 25 ,001
أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,722** 25 ,000	,306 25 ,136	1 25	,867** 25 ,000
الاستقلالية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,901** 25 ,000	,642** 25 ,001	,867** 25 ,000	1 25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لفقرات مؤشر "الجدارة" بالدرجة الكلية للمؤشر

		لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعلمي	الجدارة
لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة	Corrélacion de Pearson	1	,777**	,458	,891**
	Sig. (bilatérale)		,000	,021	,000
	N	25	25	25	25
لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي	Corrélacion de Pearson	,777**	1	,385	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000		,057	,000
	N	25	25	25	25
أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعلمي	Corrélacion de Pearson	,458	,385	1	,726**
	Sig. (bilatérale)	,021	,057		,000
	N	25	25	25	25
الجدارة	Corrélacion de Pearson	,891**	,880**	,726**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لفقرات مؤشر "التأثير" بالدرجة الكلية للمؤشر

		أستطيع التأثير على القرارات في إدارتي / قسمي	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في إدارتي/قسمي	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في الشركة	التأثير
أستطيع التأثير على القرارات في إدارتي / قسمي	Corrélacion de Pearson	1	,377	,523**	,772**
	Sig. (bilatérale)		,063	,007	,000
	N	25	25	25	25
لدي تأثير كبير حول ما يحدث في إدارتي/قسمي	Corrélacion de Pearson	,377	1	,705**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,063		,000	,000
	N	25	25	25	25
لدي تأثير في التطورات التي تحدث في الشركة	Corrélacion de Pearson	,523**	,705**	1	,888**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000		,000
	N	25	25	25	25
التأثير	Corrélacion de Pearson	,772**	,831**	,888**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)..

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمؤشرات التمكين النفسي بالدرجة الكلية للبعد

		اهمية_العمل	الاستقلالية	الجدارة	التأثير	التمكين_النفسي
اهمية_العمل	Corrélacion de Pearson	1	,185	,225	,320	,657
	Sig. (bilatérale)		,375	,279	,119	,000
	N	25	25	25	25	25
الاستقلالية	Corrélacion de Pearson	,185	1	,584	,354	,745
	Sig. (bilatérale)	,375		,002	,082	,000
	N	25	25	25	25	25
الجدارة	Corrélacion de Pearson	,225	,584	1	,215	,678
	Sig. (bilatérale)	,279	,002		,301	,000
	N	25	25	25	25	25
التأثير	Corrélacion de Pearson	,320	,354	,215	1	,699
	Sig. (bilatérale)	,119	,082	,301		,000
	N	25	25	25	25	25
التمكين_النفسي	Corrélacion de Pearson	,657	,745	,678	,699	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "التفويض" بالدرجة الكلية للمؤشر

		يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز	يفوض إلي رئيسي المباشرة بعض المهام من أجل القيام بها	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلي رئيسي المباشر	التفويض
يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز	Corrélacion de Pearson	1	,646	,411	,489	,793
	Sig. (bilatérale)		,000	,041	,013	,000
	N	25	25	25	25	25
يفوض إلي رئيسي المباشرة بعض المهام من أجل القيام بها	Corrélacion de Pearson	,646	1	,515	,198	,733
	Sig. (bilatérale)	,000		,008	,342	,000
	N	25	25	25	25	25
تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	Corrélacion de Pearson	,411	,515	1	,271	,774
	Sig. (bilatérale)	,041	,008		,191	,000
	N	25	25	25	25	25
أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلي رئيسي المباشر	Corrélacion de Pearson	,489	,198	,271	1	,689
	Sig. (bilatérale)	,013	,342	,191		,000
	N	25	25	25	25	25
التفويض	Corrélacion de Pearson	,793	,733	,774	,689	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "المشاركة" بالدرجة الكلية للمؤشر

		وجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعاملين	أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف كلية	يأخذ رئيسي المباشر بآرائى ومقترحاتى عند اتخاذ قرارات العمل	يتعاون العاملون في إدارتى / قسمى على حل مشاكل العمل	المشاركة
وجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,277	,417	,711**	,832**
			,181	,038	,000	,000
	N	25	25	25	25	25
أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف كلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,277	1	,468	,112	,569**
		,181		,018	,593	,003
	N	25	25	25	25	25
يأخذ رئيسي المباشر بآرائى ومقترحاتى عند اتخاذ قرارات العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,417	,468	1	,512	,791**
		,038	,018		,009	,000
	N	25	25	25	25	25
يتعاون العاملون في إدارتى / قسمى على حل مشاكل العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,711**	,112	,512**	1	,800**
		,000	,593	,009		,000
	N	25	25	25	25	25
المشاركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,832**	,569**	,791**	,800**	1
		,000	,003	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر " فرق العمل " بالدرجة الكلية للمؤشر

		يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	في إدارتى / قسمى يتم العمل بروح الفريق الواحد	يشجع رئيسى العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	فرق_العمل
يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,332	,397	,441*	,683**
			,105	,050	,027	,000
	N	25	25	25	25	25
يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,332	1	,327	,395	,729**
		,105		,110	,051	,000
	N	25	25	25	25	25
في إدارتى / قسمى يتم العمل بروح الفريق الواحد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,397	,327	1	,537**	,769**
		,050	,110		,006	,000
	N	25	25	25	25	25
يشجع رئيسى العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,441	,395	,537**	1	,787**
		,027	,051	,006		,000
	N	25	25	25	25	25
فرق_العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,683**	,729**	,769**	,787**	1
		,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "المعلومات والاتصال" بالدرجة الكلية للمؤشر

المعلومات والاتصال	يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ)	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بدرجة عالية من الوضوح	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل		
المعلومات والاتصال	,101 ,632 25	,078 ,712 25	,636 ,001 25	1 25	,613 ,001 25	25
أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل	,543 ,005 25	,303 ,141 25	,636 ,001 25	1 25	,882 ,000 25	25
أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب	,139 ,508 25	1 ,141 25	,078 ,712 25	1 25	,531 ,006 25	25
تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بدرجة عالية من الوضوح	1 ,508 25	,139 ,508 25	,101 ,632 25	1 25	,716 ,000 25	25
يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ)	,716 ,000 25	,531 ,006 25	,613 ,001 25	1 25	1 ,000 25	25
المعلومات والاتصال	,716 ,000 25	,531 ,006 25	,613 ,001 25	1 25	1 ,000 25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "التحفيز والتشجيع" بالدرجة الكلية للمؤشر

التحفيز والتشجيع	يتسم نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية	يتم التركيز في الشركة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي	يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل		
التحفيز والتشجيع	,522 ,007 25	,374 ,066 25	,418 ,037 25	1 25	,809 ,000 25	25
يتسم نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية	,173 ,407 25	,502 ,010 25	,418 ,037 25	1 25	,620 ,001 25	25
أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي	,484 ,014 25	1 ,010 25	,374 ,066 25	1 25	,768 ,000 25	25
يتم التركيز في الشركة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	1 ,014 25	,484 ,014 25	,522 ,007 25	1 25	,776 ,000 25	25
يتسم نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية	,776 ,000 25	,768 ,000 25	,809 ,000 25	1 25	1 ,000 25	25
التحفيز والتشجيع	,776 ,000 25	,768 ,000 25	,809 ,000 25	1 25	1 ,000 25	25

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات مؤشر "التدريب والتعليم" بالدرجة الكلية للمؤشر

	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	يتيح الرئيس فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر	التدريب والتعليم
يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	1	,721	,761	,462	,848
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)		,000	,000	,020	,000
N	25	25	25	25	25
يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	,721	1	,797	,558	,889
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,000
N	25	25	25	25	25
يتيح الرئيس فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	,761	,797	1	,721	,943
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	25	25	25	25	25
يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر	,462	,558	,721	1	,789
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,020	,004	,000		,000
N	25	25	25	25	25
التدريب والتعليم	,848	,889	,943	,789	1
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	25	25	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمؤشرات التمكين الهيكلي بالدرجة الكلية للبعد

	التفويض	المشاركة	فرق العمل	المعلومات والاتصال	التحفيز والتشجيع	التدريب والتعليم	التمكين الهيكلي
التفويض	1	,639	,304	,635	,176	,298	,665
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)		,001	,140	,001	,401	,147	,000
N	25	25	25	25	25	25	25
المشاركة	,639	1	,620	,701	-,007	,589	,769
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,001		,001	,000	,972	,002	,000
N	25	25	25	25	25	25	25
فرق العمل	,304	,620	1	,430	,043	,555	,646
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,140	,001		,032	,839	,004	,000
N	25	25	25	25	25	25	25
المعلومات والاتصال	,635	,701	,430	1	,470	,717	,895
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,001	,000	,032		,018	,000	,000
N	25	25	25	25	25	25	25
التحفيز والتشجيع	,176	-,007	,043	,470	1	,514	,553
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,401	,972	,839	,018		,009	,004
N	25	25	25	25	25	25	25
التدريب والتعليم	,298	,589	,555	,717	,514	1	,860
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,147	,002	,004	,000	,009		,000
N	25	25	25	25	25	25	25
التمكين الهيكلي	,665	,769	,646	,895	,553	,860	1
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,004	,000	
N	25	25	25	25	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور "التمكن" بالدرجة الكلية للمحور

		النفسي_التمكن	الهيكلِي_التمكن	التمكن
النفسي_التمكن	Corrélation de Pearson	1	,286	,622**
	Sig. (bilatérale)		,166	,001
	N	25	25	25
الهيكلِي_التمكن	Corrélation de Pearson	,286	1	,928**
	Sig. (bilatérale)	,166		,000
	N	25	25	25
التمكن	Corrélation de Pearson	,622**	,928**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	
	N	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد "الاستغراق الشعوري" بالدرجة الكلية للبعد

		يركز عقلي على وظيفتي	أعطي الكثير من الانتباه لوظيفتي	أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي	أنا مستغرق في وظيفتي	أركز على وظيفتي	أكرس الكثير من الانتباه لوظيفتي	الاستغراق_المعرفي
يركز عقلي على وظيفتي	Corrélation de Pearson	1	,781	,556	,671**	,474	,606**	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,000	,017	,001	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أعطي الكثير من الانتباه لوظيفتي	Corrélation de Pearson	,781**	1	,758	,511**	,562**	,662**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,009	,003	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي	Corrélation de Pearson	,556**	,758**	1	,696**	,763**	,875**	,891**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أنا مستغرق في وظيفتي	Corrélation de Pearson	,671**	,511**	,696**	1	,754**	,763**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000		,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أركز على وظيفتي	Corrélation de Pearson	,474	,562**	,763**	,754**	1	,839**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,017	,003	,000	,000		,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أكرس الكثير من الانتباه لوظيفتي	Corrélation de Pearson	,606**	,662**	,875**	,763**	,839**	1	,913**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000		,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
الاستغراق_المعرفي	Corrélation de Pearson	,816**	,838**	,891**	,852**	,839**	,913**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)..

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد "الاستغراق الشعوري" بالدرجة الكلية للبعد

		أنا متحمس لوظيفتي	أشعر بحيوية في وظيفتي	أنا مهتم بوظيفتي	أنا فخور بوظيفتي	أشعر بإيجابية عن وظيفتي	أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي	الاستغراق_الشعوري
أنا متحمس لوظيفتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,833	,720	,867	,818	,682	,922
			,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أشعر بحيوية في وظيفتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,833	1	,838	,726	,733	,682	,896
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أنا مهتم بوظيفتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,720	,838	1	,746	,709	,513	,838
		,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أنا فخور بوظيفتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,867	,726	,746	1	,907	,715	,937
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أشعر بإيجابية عن وظيفتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,818	,733	,709	,907	1	,669	,914
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,682	,682	,513	,715	,669	1	,813
		,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
الاستغراق_الشعوري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,922	,896	,838	,937	,914	,813	1
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد "الاستغراق الجسدي" بالدرجة الكلية للبعد

		في وشدة بقوة أعمل وظيفتي	جهدي كامل أبذل لوظيفتي	الطاقة من الكثير أكرس لوظيفتي	في جهدي أقصى بدل أحاول جيد بشكل وظيفتي أداء	من أوتيت ما بكل جاهدا أسعى وظيفتي لإنجاز قدرة	في الطاقة من الكثير أبذل وظيفتي	_الاستغراق الجسدي
وظيفة في وشدة بقوة أعمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,776**	,651**	,811**	,736**	,803**	,899**
			,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
لوظيفتي جهدي كامل أبذل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,776**	1	,710**	,702**	,682**	,854**	,889**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
لوظيفتي الطاقة من الكثير أكرس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,651**	,710**	1	,632**	,674**	,811**	,839**
		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
أداء في جهدي أقصى بدل أحاول جيد بشكل وظيفتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,811**	,702**	,632**	1	,821**	,688**	,877**
		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
من أوتيت ما بكل جاهدا أسعى وظيفتي لإنجاز قدرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,736**	,682**	,674**	,821**	1	,762**	,882**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
في الطاقة من الكثير أبذل وظيفتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,803**	,854**	,811**	,688**	,762**	1	,927**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
الجسدي_الاستغراق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,899**	,889**	,839**	,877**	,882**	,927**	1
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد محور "الإستغراق الوظيفي" بالدرجة الكلية للمحور

	الإستغراق_المعرفي	الإستغراق_الشعوري	الإستغراق_الجسدي	الإستغراق الوظيفي
الإستغراق_المعرفي				
Corrélacion de Pearson	1	,607**	,726**	,864**
Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
N	25	25	25	25
الإستغراق_الشعوري				
Corrélacion de Pearson	,607**	1	,679**	,871**
Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
N	25	25	25	25
الإستغراق_الجسدي				
Corrélacion de Pearson	,726**	,679**	1	,914**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	25	25	25	25
الإستغراق الوظيفي				
Corrélacion de Pearson	,864**	,871**	,914**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	25	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (4-2) : ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات لمؤشر التفويض

معامل الثبات لمؤشر أهمية العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,700	4

معامل الثبات لمؤشر الاستقلالية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	3

معامل الثبات لمؤشر المشاركة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	4

معامل الثبات لمؤشر الجدارة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	3

معامل الثبات لمؤشر فرق العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	4

معامل الثبات لمؤشر التأثير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	3

معامل الثبات لمؤشر المعلومات والاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,600	4

معامل الثبات لمؤشر التمكين النفسي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	13

معامل الثبات لمؤشر اتحفيز والتشجيع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	4

معامل الثبات لمؤشر التدريب والتعليم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	4

معامل الثبات لبعده التمكين الهيكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	24

معامل الثبات لمحور التمكين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	37

معامل الثبات لبعء الاستغراق المعرفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	6

معامل الثبات لبعء الاستغراق الشعوري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	6

معامل الثبات لبعء الاستغراق الجسدي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	6

معامل الثبات لمحور الاستغراق الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	18

معامل الثبات لمحوري التمكين و الاستغراق الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	55

الملحق (3-4): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	94	87,0	87,0	87,0
	أنثى	14	13,0	13,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35	16	14,8	14,8	14,8
	من 35 إلى 50	91	84,3	84,3	99,1
	أكثر من 50	1	,9	,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

التعليمي_المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	25	23,1	23,1	23,1
	تكوين مخصص (مهني)	21	19,4	19,4	42,6
	جامعي	62	57,4	57,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	24	22,2	22,2	22,2
	من 5 إلى 10 سنوات	44	40,7	40,7	63,0
	من 11 إلى 15 سنة	18	16,7	16,7	79,6
	أكثر من 15 سنة	22	20,4	20,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

العائلية الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب / عزباء	17	15,7	15,7	15,7
	متزوج(ة)	91	84,3	84,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

الشهري الراتب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 40.000 دج	29	26,9	26,9	26,9
	من 40.000 دج إلى 60.000 دج	55	50,9	50,9	77,8
	أكثر من 60.000 دج	24	22,2	22,2	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

الملحق رقم (4-4): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (التمكين والاستغراق الوظيفي)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "أهمية العمل"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	108	4,04	,796
يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة	108	4,14	,716
يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	108	4,06	,734
أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	108	3,80	,862
اهمية_العمل	108	4,0069	,59245
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "الاستقلالية"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	108	3,56	,921
أبدي رأيي في الأمور الخاصة بعملي والتكيف معها	108	3,72	,795
أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	108	3,71	,876
الاستقلالية	108	3,6636	,66744
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "الجدارة"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة	108	4,29	,670
لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي	108	4,19	,763
أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	108	4,18	1,999
الجدارة	108	4,2160	,86625
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التأثير"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أستطيع التأثير على القرارات في إدارتي /قسمي	108	3,10	,927
لدي تأثير كبير حول ما يحدث في إدارتي/قسمي	108	2,93	,839
لدي تأثير في التطورات التي تحدث في الشركة	108	2,86	,891
التأثير	108	2,9630	,73389
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "التمكين النفسي"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اهمية العمل	108	4,0069	,59245
الاستقلالية	108	3,6636	,66744
الجدارة	108	4,2160	,86625
التأثير	108	2,9630	,73389
التمكين_النفسي	108	3,7350	,49756
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "التفويض"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز	108	3,82	,863
يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها	108	3,81	,787
تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	108	3,50	,942
أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلي رئيسي المباشر	108	3,45	1,054
التفويض	108	3,6481	,61621
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر "المشاركة"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
وجد تشارك في الآراء بين الرئيس والعمالين	108	3,58	,844
أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف كلية	108	3,72	,863
ياخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	108	3,29	,907
يتعاون العاملون في إدارتي / قسمي على حل مشاكل العمل	108	3,57	,899
المشاركة	108	3,5417	,66759
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر " فرق_العمل "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يشجع الرئيس المباشر على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	108	3,39	,955
يدعم الرئيس المباشر فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	108	3,19	,997
في إدارتي /قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد	108	3,41	,938
يشجع رئيسي العاملون على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	108	3,49	,891
فرق_العمل	108	3,3681	,77600
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر " المعلومات والاتصال "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل	108	3,56	,969
أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملي في الوقت المناسب	108	3,37	1,927
تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بدرجة عالية من الوضوح	108	3,11	,960
يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ)	108	2,95	1,106
المعلومات والاتصال	108	3,2500	,89063
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر " التحفيز والتشجيع "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل	108	2,60	1,311
أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي	108	3,10	1,013
يتم التركيز في الشركة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	108	2,51	1,063
يتسم نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية	108	2,42	1,169
التحفيز والتشجيع	108	2,6574	,86643
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مؤشر " التدريب والتعليم "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	108	3,15	1,109
يوفر لي الرئيس المباشر فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملي	108	2,70	1,070
يُتيح الرئيس فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	108	2,68	1,012
يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر	108	2,90	1,127
التدريب والتعليم	108	2,8565	,89860
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات بعد "التمكين الهيكلي"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التفويض	108	3,6481	,61621
المشاركة	108	3,5417	,66759
فرق_العمل	108	3,3681	,77600
المعلومات_والاتصال	108	3,2500	,89063
التحفيز_والتشجيع	108	2,6574	,86643
التدريب_والتعليم	108	2,8565	,89860
التمكين_الهيكلي	108	3,2203	,58483
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "التمكين"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
النفسي_التمكين	108	3,7350	,49756
الهيكلي_التمكين	108	3,2203	,58483
التمكين	108	3,4112	,47424
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإستغراق المعرفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يركز عقلي على وظيفتي	108	3,80	,840
أعطي الكثير من الانتباه لوظيفتي	108	4,00	,710
أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي	108	3,94	,701
أنا مستغرق في وظيفتي	108	3,79	,762
أركز على وظيفتي	108	3,90	,710
أكرس الكثير من الانتباه لوظيفتي	108	3,89	,715
الاستغراق_المعرفي	108	3,8843	,61161
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "الاستغراق_الشعوري"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أنا متحمس لوظيفتي	108	3,76	,784
أشعر بحيوية في وظيفتي	108	3,65	,812
أنا مهتم بوظيفتي	108	3,87	,671
أنا فخور بوظيفتي	108	3,77	,827
أشعر بإيجابية عن وظيفتي	108	3,74	,911
أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي	108	3,32	,915
الاستغراق_الشعوري	108	3,6852	,70429
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد " الاستغراق_الجسدي "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أعمل بقوة وشدة في وظيفتي	108	3,88	,794
أبذل كامل جهدي لوظيفتي	108	3,99	,767
أكرس الكثير من الطاقة لوظيفتي	108	3,94	,807
أحاول بذل أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد	108	4,04	,748
أسعى جاهدا بكل ما أوتيت من قدرة لإنجاز وظيفتي	108	4,01	,803
أبذل الكثير من الطاقة في وظيفتي	108	3,94	,830
الاستغراق_الجسدي	108	3,9676	,69767
N valide (liste)	108		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " الاستغراق الوظيفي "

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاستغراق_المعرفي	108	3,8843	,61161
الاستغراق_الشعوري	108	3,6852	,70429
الاستغراق_الجسدي	108	3,9676	,69767
الاستغراق الوظيفي	108	3,8457	,58150
N valide (liste)	108		

الملحق رقم (4-5) : اختبار التوزيع الطبيعي (معاملَي الإلتواء والتفلطح)

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
اهمية_العمل	108	-,145	,233	-,123	,461
الاستقلالية	108	-,336	,233	,012	,461
الجدارة	108	2,984	,233	2,667	,461
التأثير	108	-,081	,233	,007	,461
التمكين_النفسي	108	-,096	,233	,470	,461
التفويض	108	-,140	,233	,367	,461
المشاركة	108	-,587	,233	-,241	,461
فرق_العمل	108	-,422	,233	,153	,461
المعلومات_والاتصال	108	1,835	,233	9,918	,461
التحفيز_والتشجيع	108	,091	,233	-,766	,461
التدريب_والتعليم	108	-,063	,233	-,153	,461
التمكين_الهيكلي	108	-,075	,233	,466	,461
التمكين	108	,080	,233	,827	,461
الاستغراق_المعرفي	108	-,563	,233	1,382	,461
الاستغراق_الشعوري	108	-,182	,233	,136	,461
الاستغراق_الجسدي	108	-,413	,233	,454	,461
الاستغراق	108	-,453	,233	,962	,461
N valide (liste)	108				

الملحق رقم (4-6): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622 ^a	,387	,375	,45963

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,999	2	6,999	33,131	,000 ^b
Résidu	22,182	105	,211		
Total	36,181	107			

a. Variable dépendante : الاستغراق الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes) : التمكين النفسي, التمكين الهيكلي

نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 ^a	,391	,367	,46268

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,131	4	3,533	16,503	,000 ^b
Résidu	22,050	103	,214		
Total	36,181	107			

a. Variable dépendante : الاستغراق الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes) : التأثير, الجدارة, الاستقلالية, أهمية_العمل

نتائج اختبار صحة الفرضيات الثانوية المندرجة تحت الفرضية الفرعية الأولى

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,083	,354		3,055	,003
أهمية_العمل	,436	,087	,445	5,018	,000
الاستقلالية	,094	,080	,108	1,182	,240
الجدارة	,079	,055	,118	1,447	,151
التأثير	,113	,072	,143	1,576	,118

a. Variable dépendante : الاستغراق الوظيفي

نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,627 ^a	,394	,358	,46610

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,239	6	2,373	10,924	,000 ^b
Résidu	21,942	101	,217		
Total	36,181	107			

a. Variable dépendante : الاستغراق الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes): التفويض المشاركة , فرق العمل , المعلومات والاتصال , التحفيز والتشجيع , التدريب والتعليم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,856	,292		6,346	,000
التفويض	,312	,109	,330	2,870	,005
المشاركة	,259	,118	,298	2,203	,030
فرق العمل	,001	,082	,002	,015	,988
المعلومات والاتصال	,069	,074	,106	,936	,351
التحفيز والتشجيع	-,178	,080	-,265	-2,229	,028
التدريب والتعليم	,063	,079	,097	,800	,426

a. Variable dépendante : الاستغراق الوظيفي