



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تيموشنت بلحاج بوشعيب

كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

التمكين التنظيمي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي ولاية عين تيموشنت

تحت إشراف الأستاذة:

د. سمية سعدون

من إعداد وتقديم الطالبين:

مرقاش محمد نذير

بوكرديمي إلياس

تاريخ المناقشة: /// - /// - 2025

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذة	د.أ بن مهرة لطيفة ليندة
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة - أ -	د.أ سعدون سمية
مناقشا	أستاذة متعاقدة	د.أ بودكاره مخطارية

السنة الجامعية: 2024 - 2025

الإهداء

إلى من غرس في نفسي حب التعلم

إلى من علمني أن الطموح لا سقف له

إلى والدي العزيزين

أهدي هذه الثمرة المتواضعة، عربون وفاء وتقدير،

لما بذلتماه من جهد، وما منحتماي من حب ودعم لا يقدر

إلى أساتذتي الكرام، وزملائي الذين شاركوني لحظات السعي والنجاح

أهديكم هذه المذكرة.

بوكريديمي، إلياس

الإهداء

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا "أمي وأبي" حفظهما الله ورعاهما
إلى أختي، إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء وأخص بالذكر: بن عيسى
رحال زعيم، بن عيسى رحال رضا، بن عيسى رحال أمين، بن سعيد حسين،
ملياني فيصل. والأحبة، إلى كل من ساعدني وساندني ولو بكلمة طيبة، إلى
أساتذتي

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

ثقل الله به موازين أعمالنا

مرقاش محمد نذير

شكر وعرّفان

ربنا لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعض الرضا ولك الحمد في الدنيا والآخرة، واللهم صلي وسلم وبارك على حبيبنا ونبينا وقائد الأمة وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

يقال أن "جمال العقل بالفكر...وجمال القلب بالذكر...وجمال الحال بالاستقامة...وجمال الكلام بالصدق...أما جمال الروح فهو بالشكر...".

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان، للأستاذة "سعدون سمية" التي تكرمنا بالإشراف على هذه المذكرة، رعاها الله وحفظها وبارك الله في عمرها، فقد كانت بمثل الأخت لنا، فقد كان لها الفضل الكبير في جميع التوجيهات والارشادات والنصائح وشكرا لها على صبرها معنا. كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر الحب والتقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها.

وكذلك كل الشكر والامتنان لأساتذتنا، أساتذة قسم العلوم الاجتماعية الذين درسونا طيلة الفترة الجامعية. وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد، نسأل الله أن يسدّد خطاياهم وأن يملأ به ميزان حسناتهم إنه ولي ذلك والقادر عليه، "وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين".

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وهي دراسة ميدانية أجريت على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت، من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وللوصول إلى البيانات اللازمة، تم الاعتماد على استبيان التمكين التنظيمي للباحث "ساخي بوبكر"، واستبيان الاستغراق الوظيفي للباحث "هارون جمعة عبد الحفيظ"، وتطبيقها على عينة عرضية مكونة من 82 أستاذ من أساتذة التعليم الثانوي. ثم إدخال هذه البيانات على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS, V20). وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

✓ وجود مستوى عال في كل من: التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة.

✓ تساهم أبعاد التمكين التنظيمي بالتنبؤ بطبيعة الاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة.
✓ عدم وجود فروق دالة احصائياً للتمكين التنظيمي تعزى لمتغير: الجنس لدى عينة الدراسة.

✓ وجود فروق دالة احصائياً للتمكين التنظيمي تعزى لمتغير: السن لدى عينة الدراسة.
✓ عدم وجود فروق دالة احصائياً للتمكين التنظيمي تعزى لمتغير: المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة.

✓ عدم وجود فروق دالة احصائياً للاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير: الجنس لدى عينة الدراسة.

✓ عدم وجود فروق دالة احصائياً للاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير: السن لدى عينة الدراسة.

✓ عدم وجود فروق دالة احصائيا للاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير: المستوى التعليمي لدى

عينة الدراسة.

وقد تمت مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد خلصت بمجموعة من

التوصيات والاقتراحات.

الكلمات المفتاحية: التمكين التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، الأساتذة.

Résumé:

Cette étude visait à identifier la nature de la relation entre l'autonomisation organisationnelle et l'engagement au travail. Cette étude de terrain a été menée auprès d'un échantillon d'enseignants du secondaire dans la province d'Aïn Témouchent. Pour atteindre les objectifs de l'étude, une approche descriptive a été utilisée. Pour obtenir les données nécessaires, le questionnaire d'autonomisation organisationnelle du chercheur Sakhi Boubaker et le questionnaire d'engagement au travail du chercheur Haroun Jumaa Abdel Hafiz ont été utilisés. Ces questionnaires ont été appliqués à un échantillon transversal de 82 enseignants du secondaire. Ces données ont ensuite été saisies dans le logiciel statistique SPSS, v20. Cette étude a produit les résultats suivants :

- ✓ L'échantillon de l'étude présentait un niveau élevé de responsabilisation organisationnelle et d'implication professionnelle.
- ✓ Les dimensions de l'autonomisation organisationnelle contribuent à prédire la nature de l'implication au travail au sein de l'échantillon étudié.
- ✓ Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'autonomisation organisationnelle attribuée à la variable : le genre dans l'échantillon de l'étude.
- ✓ Il existe des différences statistiquement significatives dans l'autonomisation organisationnelle attribuées à la variable : l'âge dans l'échantillon de l'étude.
- ✓ Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans l'autonomisation organisationnelle attribuée à la variable : niveau d'éducation dans l'échantillon de l'étude.
- ✓ Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans l'implication professionnelle attribuée à la variable : le sexe dans l'échantillon de l'étude.

- ✓ Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans l'implication professionnelle attribuée à la variable : l'âge dans l'échantillon de l'étude.
- ✓ Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans l'implication professionnelle attribuée à la variable : niveau d'éducation dans l'échantillon de l'étude.

Les résultats ont été discutés à la lumière du cadre théorique et des études précédentes, et conclus par un ensemble de recommandations et de suggestions.

Mots clés : Autonomisation organisationnelle, implication au travail, professeurs.

Abstract :

The study aimed to identify the nature of the relationship between organizational empowerment and job involvement. It is a field study conducted on a sample of secondary school teachers in Ain Temouchent province. In order to achieve the objectives of this study, the descriptive approach was adopted. To obtain the necessary data, the organizational empowerment questionnaire by researcher Sakhi Boubaker and the job involvement questionnaire by researcher Haroun Jumaa Abdel Hafeez were used, and

applied to a cross-sectional sample of 82 secondary school teachers. This data was then entered into the statistical package program (SPSS, V20). This study yielded the following results:

- ✓ The study sample had a high level of both organizational empowerment and job involvement.
- ✓ The dimensions of organizational empowerment contribute to predicting the nature of job involvement among the study sample.
- ✓ There are no statistically significant differences in organizational empowerment attributed to the variable: gender and Educational level in the study sample.
- ✓ There are statistically significant differences in organizational empowerment attributed to the variable: age in the study sample.
- ✓ There were no statistically significant differences in job involvement attributed to the variables of gender, age, and educational level among the study sample.

The results were discussed in light of the theoretical framework and previous studies, and concluded with a set of recommendations and suggestions.

Words keys : Organizational empowerment, job involvement, professors.

محتويات البحث

الإهداء	أ
شكر وعرهان	ت
ملخص البحث.....	ث
ملخص البحث بالأجنبية:	ج
قائمة الأشكال:	س
قائمة الجداول:	ش
المقدمة:	1

الفصل الأول: تقديم البحث

الإشكالية.....	5
الفرضيات:	8
- دواعي اختيار الموضوع.....	9
- أهمية الدراسة	9
- أهداف الدراسة	10
- المفاهيم الإجرائية.....	10

الفصل الثاني: التمكين التنظيمي

1_ مفهوم التمكين	13
- لغة:	13
- اصطلاحا:	13
2_ خصائص التمكين	14
3_ التمكين والمفاهيم الأخرى	15
4_ أهمية التمكين:	16
5_ أهداف التمكين:	17

17	6_ أبعاد التمكين:
18	7_ أساليب التمكين:
19	8_ معوقات تطبيق التمكين
19	9_ بعض النظريات المفسرة للتمكين.....
26	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي

28	1_ مفهوم الاستغراق الوظيفي.....
28	لغة:
28	اصطلاحا:
29	2 ابعاد الاستغراق الوظيفي:
29	3 أهمية الاستغراق الوظيفي:
30	4 مداخل الاستغراق الوظيفي:
32	5 استراتيجيات الاستغراق الوظيفي:.....
34	6 نظريات الاستغراق الوظيفي:
37	7 مؤشرات الاستغراق الوظيفي:.....
38	8 الاستغراق الوظيفي بين الإيجابية والسلبية:.....
40	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

42	الجزء الأول: الدراسة الاستطلاعية.....
42	1_ أهمية الدراسة الاستطلاعية
42	2_ أهداف الدراسة الاستطلاعية:
42	3_ منهج الدراسة الاستطلاعية:
43	4_ المجال الزمني والجغرافي للدراسة:

44	5_ أدوات الدراسة الاستطلاعية
47	6_ خصائص العينة الاستطلاعية
50	7_ الخصائص السيكومترية للدراسة الاستطلاعية
50	أولا الصدق
52	ثانيا الثبات:
52	الجزء الثاني: الدراسة الأساسية
53	1_ أهداف الدراسة الأساسية:
53	2_ عينة الدراسة الأساسية:
53	1.2_ خصائص عينة الدراسة الأساسية:
56	3_ اجراءات الدراسة الأساسية
56	2.3_ الحدود الزمانية والمكانية
61	4_ الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية:

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية

64	1_ عرض نتيجة فرضيات المستويات:
68	2_ عرض نتيجة فرضية تحليل الانحدار المتعدد:
79	4_ عرض نتيجة الفرضيات الفرقية:

الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج

89	1_ مناقشة نتيجة فرضيات المستويات:
91	3_ مناقشة نتيجة فرضية تحليل الانحدار المتعدد:
92	4_ مناقشة نتيجة الفرضيات الفرقية:
99	خلاصة الفصل:
101	الخاتمة
102	الاقتراحات والاسهامات العملية والعلمية:

قائمة الأشكال

- الشكل 01 هرم الحاجات لماسلو.....20
- الشكل 02 يبين نموذج براون للاستغراق الوظيفي35
- الشكل 03 يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل أهمية العمل71
- الشكل 04 يمثل التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل لبعد الاستقلالية.....72
- الشكل 05 يبين التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الفاعلية الذاتية.....74
- الشكل 06 يمثل التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل التأثير75
- الشكل 07 يبين مخطط التشتت للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي.....76
- الشكل 08 يبين التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي.....77

قائمة الجداول

- جدول 1 يمثل مداخل الاستغراق الوظيفي 31
- جدول 2 يوضح مضمون استبيان التمكين التنظيمي 45
- جدول 3 يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود استبيان التمكين التنظيمي 45
- جدول 4 يوضح مضمون استبيان الاستغراق الوظيفي 46
- جدول 5 يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود استبيان الاستغراق الوظيفي 46
- جدول 6 تبين طريقة ترميز متغير الجنس 46
- جدول 7 تبين طريقة ترميز متغير السن 46
- جدول 8 تبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي 47
- جدول 9 تبين طريقة ترميز متغير الأقدمية 47
- جدول 10 تبين طريقة ترميز متغير الحالة الاجتماعية 47
- جدول 11 يبين توزيع العينة على حسب متغير الجنس 48
- جدول 12 يمثل توزيع العينة على حسب متغير السن 48
- جدول 13 يبين توزيع العينة على حسب متغير المستوى التعليمي 49
- جدول 14 يبين توزيع العينة على حسب الأقدمية 49
- جدول 15 يبين توزيع العينة على حسب الحالة الاجتماعية 50
- جدول 16 يبين معاملات الارتباط لمتغير التمكين التنظيمي 51
- جدول 17 يبين معاملات الارتباط لمتغير الاستغراق الوظيفي 51
- جدول 18 يبين قيمة معامل الثبات لمتغير التمكين التنظيمي 52
- جدول 19 يبين قيمة معامل الثبات لمتغير الاستغراق الوظيفي 52
- جدول 20 يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس 53
- جدول 21 يبين توزيع العينة حسب متغير السن 54
- جدول 22 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي 54
- جدول 23 يبين توزيع العينة حسب الأقدمية 55
- جدول 24 يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية 56
- جدول 25 يبين معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس التمكين التنظيمي 57
- جدول 26 يبين معامل الارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي 59
- جدول 27 يبين قيمة معامل الثبات لمتغير التمكين التنظيمي 60
- جدول 28 يبين قيمة معامل الثبات لمتغير الاستغراق الوظيفي 60
- جدول 29 يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد مقياس التمكين التنظيمي 64
- جدول 30 يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين التنظيمي 65
- جدول 31 يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد مقياس الاستغراق الوظيفي 66
- جدول 32 يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستغراق الوظيفي 67
- جدول 33 يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة 69

- جدول 34 يبين معاملي الالتواء والتفلطح لمتغير أهمية العمل.....70
- جدول 35 يبين معاملي الالتواء والتفلطح لمتغير الاستقلالية.....71
- جدول 36 يمثل معاملي الالتواء والتفلطح لمتغير الفاعلية الذاتية.....73
- جدول 37 يبين معاملات الالتواء والتفلطح لمتغير التأثير.....74
- جدول 38 يبين ملخص نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة على الاستغراق الوظيفي.....77
- جدول 39 يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والاستغراق الوظيفي.....78
- جدول 40 يبين معاملات بيتا (β) للمتغيرات المستقلة ومساهمتها في الاستغراق الوظيفي.....79
- جدول 41 يبين الفروق من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.....80
- جدول 42 يبين الفروق من حيث التمكين التنظيمي تبعا لمتغير السن.....81
- جدول 43 يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير السن.....81
- جدول 44 يبين الفروق من حيث التمكين التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.....82
- جدول 45 يبين الفروق من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.....84
- جدول 46 يبين الفروق من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير السن.....84
- جدول 47 يبين الفروق من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.....86

المقدمة

المقدمة

تعتبر المؤسسات التنظيمية اليوم بيئات حيوية وبالغة الديناميكية، مما يستلزم قدرتها المستمرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو اجتماعية. ولم يعد النجاح المؤسسي يقاس فقط بمؤشرات الربح والإنتاجية، بل أصبح مرهونا بقدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بكفاءة، وتحفيز العاملين بشكل يعزز انخراطهم الإيجابي والمستدام في العمل.

أثناء هذه الحقبة ظهر مفهوم عرف بـ "التمكين" الذي مثل نقطة تحول ونهضة جديدة في المؤسسات التنظيمية، هذا المفهوم الذي أطلق العنان للعاملين، على إبداء قدراتهم وأفكارهم وأساليبهم لإتمام مهامهم على أكمل وجه، حيث يعتبر من المواضيع الهامة إذ يعد من المجالات الحديثة نسبيا والمكملة لسابقتها من الدراسات في أدبيات إدارة المؤسسة. (بوسالم، 2017، ص20).

فحسب ما أشارت إليه دراسة (حملة، وبودرهم، 2020، ص 87)، أن التمكين يضمن العلاقات بين العاملين والإدارة، مما يعزز الدافعية الداخلية للعمال، ويضمن إنجاز الأعمال على أكمل وجه والحرص على المصلحة العامة. إذ يعتبر التمكين سبيل من السبل الجديدة والتي توجه المؤسسات نحو المستقبل البعيد والذي يضمن لها المنافسة أكثر من أي وقت مضى.

في نفس السياق ونفس الصدد ظهر مفهوم قديم حديث عرف "بالانغماس أو الاستغراق في العمل" هذا المصطلح الذي بات محل فكر للباحثين، فحسب دراسة (راغب سليمان، 2019، ص330)، أن الاستغراق الوظيفي يعزز من الشعور بالرضا والانتماء الوظيفي لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم، حيث يجعل الأفراد أكثر التزاما اتجاه أعمالهم، ويحسن من جودة الحياة المهنية.

حيث يظهر هذا الاستغراق من خلال مستوى الحماس والاندماج الذي يبديه الأفراد أثناء تأديتهم لمهامهم.

ولقد اثبتت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع معدلات الاستغراق الوظيفي وبين تحسين

مخرجات العمل، مثل زيادة الإنتاجية، الابتكار، وتحسين مستويات الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق، ولربط فكرة العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي، تناول الطالبين هذه

الدراسة وتطبيقها على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

وتحقيق لذلك، فقد قسمت الدراسة إلى ستة فصول وهي كالتالي:

-الفصل الأول: وقد خصص ل: الإشكالية والدراسات السابقة، صياغة فرضيات البحث، دواعي اختيار

الموضوع، الأهمية، الأهداف والمفاهيم الإجرائية.

-الفصل الثاني: وقد خصص ل: للمتغير الأول التمكين التنظيمي، حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم التمكين

التنظيمي، التمكين وعلاقته بالمفاهيم الأخرى، أهمية التمكين التنظيمي، أهداف التمكين التنظيمي، أبعاد

التمكين التنظيمي، أساليب التمكين التنظيمي، معوقات التمكين التنظيمي وأخيرا النظريات المفسرة للتمكين

التنظيمي.

-الفصل الثالث: تناولنا فيه المتغير الثاني الاستغراق الوظيفي، حيث تطرقنا فيه إلى: مفهوم الاستغراق

الوظيفي، أهمية الاستغراق الوظيفي، أبعاد الاستغراق الوظيفي، مداخل الاستغراق الوظيفي، استراتيجيات

الاستغراق الوظيفي، نظريات الاستغراق الوظيفي، مؤشرات الاستغراق الوظيفي، وفي الأخير الاستغراق

الوظيفي بين الإيجابية والسلبية.

-الفصل الرابع: خصص للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وهذا من خلال التطرق على

إجراءات الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها التأكد من صدق وثبات أداة البحث، إلى جانب إجراءات

الدراسة الأساسية.

-الفصل الخامس: خصص لعرض النتائج.

-الفصل السادس: خصص لتحليل النتائج ومناقشتها.

وختم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات في البحث.

الفصل الأول

تقديم البحث

الإشكالية

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في التكيف مع التغيرات الناتجة عن عوامل عديدة مثل التكنولوجيا والاقتصاد وقوى السوق، إذ يعتبر العنصر البشري من أهم عوامل التكيف وضمان استمرارية وتطور المؤسسة. لذا، من الضروري تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية. حيث عرفت المنظمات تطورا كبيرا في مختلف مجالاتها إذ تخضع عملية التنظيم وتسيير المورد البشري لمبادئ. خاصة في ظل التحولات والتغيرات التي تسيرها، حيث أن الاهتمام بالمورد البشري وتوجيهه وارشاده وتحفيزه من أهم مصادر تطور الإدارة الحديثة. إذ أن هذا المورد هو الذي يساهم في صعود المؤسسات وتحقيق أهدافها أو يكون سببا في فشلها. فنجاح المؤسسات يعتمد على نجاحه. فمن متطلبات المورد البشري نجد التمكين كونه يتعلق بالعنصر البشري ودراسته لأساليب جديدة متطورة ومنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات شاسعة لمواجهة مشاكلهم العملية، وتحقيق ميزة المنافسة التنظيمية لمواجهة التغيرات الطارئة المفاجئة. إذ نجد دراسة الساخي (2016) بعنوان " التمكين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران (الجزائر)". حيث توصل في النتائج إلى ما يلي:

- وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

- كما تم التوصل إلى نفس النتائج تقريبا عند إعادة تحليلها على عينة أخرى من نفس المجتمع لتحقيق ما يسمى بالصدق التقاطعي، أو التصميمي.

وأيضاً دراسة عسيري والضامن (2015) بعنوان " أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير -" هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين الوظيفي على تحسين أداء مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي (الاستقلالية وحرية التصرف، المشاركة في المعلومات، دعم الإدارة) على تحسين أداء العاملين، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة تحسين الأداء ككل من خلال درجة التمكين الوظيفي.

في المقابل نجد الاستغراق الوظيفي وهو مدى توافق الفرد وانغماسه في أداء عمله ومدى تعلقه بوظيفته وما تمثل له من أهمية في حياته. وما ينتجه من مشاركات فعالة في العمل ويمثل الأساس لتحقيق الذات. حيث نجد دراسة الغانمي (2018) بعنوان " دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة " وهدفت الدراسة لمعرفة مدى إدراك عينة البحث لمتغيري البحث (الاستغراق الوظيفي وفعالية نظام تقييم الأداء) والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد الاستغراق الوظيفي وفاعلية تقييم أداء العاملين، وكانت أهم النتائج : أن هناك علاقة تفاعلية حقيقية لا غنى عنها بين الاستغراق الوظيفي وفاعلية نظام تقييم أداء العاملين وكانت أهم التوصيات وضع برنامج للدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة لزيادة الرغبة لدى العاملين في تلبية جميع متطلبات وظائفهم.

ودراسة اغريب (2017) بعنوان " الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل" وهدفت الدراسة للتعرف على الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كان عالياً كما بينت النتائج وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وكانت أهم التوصيات تعزيز مفاهيم الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين من خلال خلق بيئة العمل الداعمة والملهمة للتجارب التي تنمي الاستغراق الوظيفي لما له من أثر إيجابي في زيادة قدرتهم الإبداعية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين عامة، ومؤسسات محافظة الخليل خاصة. وعزز الفهم حول موضوع الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي.

ومنه طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى التمكين التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت؟
- 2- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت؟
- 3- هل تساهم أبعاد التمكين التنظيمي " أهمية لعمل، الاستقلالية، الفاعلية الذاتية، التأثير " في التنبؤ بمستوى طبيعة الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت. ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت. ؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت. ؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت. ؟

8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت. ؟

9- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت. ؟

ومنه نجيب على الفرضيات:

- (1) - بما أن السؤال الأول والثاني أسئلة استكشافية فهما لا يحتاجان إلى فرضية.
- (2) - تساهم أبعاد التمكين التنظيمي " أهمية العمل، الاستقلالية، الفاعلية الذاتية، التأثير " في التنبؤ بمستوى طبيعة الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.
- (3) -توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.
- (4) -توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.
- (5) -توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.
- (6) -توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.

7) -توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.

8) -توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.

- دواعي اختيار الموضوع

- رغبة الطالبين في اختيار موضوع التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

- الرغبة في معرفة مستوى استخدام التمكين التنظيمي في المؤسسات.

- اكتساب مفاهيم جديدة حول هذا الموضوع.

- أهمية الدراسة

يعتبر التمكين التنظيمي واحدا من أهم العوامل التي تساهم في بروز القيادات والإداريين المؤهلين، مما يجعله ضمانا حيوية لاستمرارية أي منظمة. من جهة أخرى يعد الاستغراق الوظيفي مؤشرا رئيسيا لتقدم المنظمات وتطورها، إذ يعتمد على القدرات الوظيفية التي يمتلكها العاملون. وتتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- تبحث الدراسة في مفهوم التمكين، وهو من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من

قبل المنظمات المعاصرة، إذ يعد أساسا للتميز والبقاء في بيئة تنافسية.

- تسلط الدراسة الضوء على دور التمكين في تعزيز مستوى الاستغراق لدى العاملين من خلال تقديم

معلومات علمية وعملية عن أهمية عملية التمكين التنظيمي وديناميكيته.

- يمكن للمنظمات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لفهم أهمية التمكين ومساهمته في تحقيق النجاح والتميز.

- أهداف الدراسة

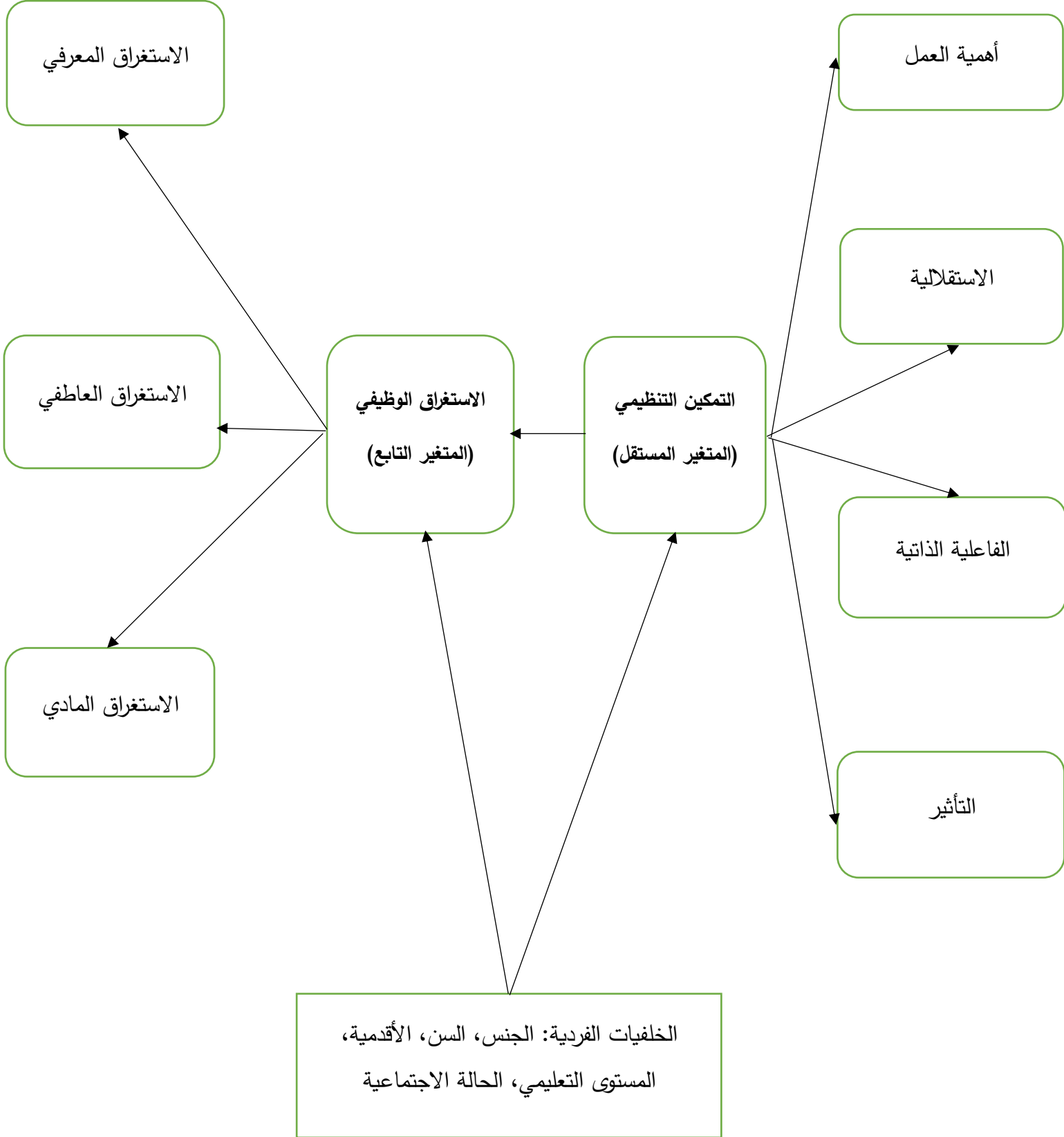
تهدف الدراسة إلى:

- التعرف عن مستوى التمكين التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.
- الكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.
- التعرف على مدى مساهمة أبعاد التمكين التنظيمي " أهمية العمل، الاستقلالية، الفاعلية الذاتية، التأثير " في التنبؤ بمستوى طبيعة الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.
- الكشف عن تأثير متغيرات الخلفية الفردية لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت على الاستغراق الوظيفي، والتمكين التنظيمي.

- المفاهيم الإجرائية

- **التمكين التنظيمي:** هو إشراك الموظفين وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات وحثهم على التصرف ضمن مجال أهمية العمل وإشعارهم بالحرية والاستقلالية في عملهم مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة والتأثير كموضوعين أساسيين في المؤسسة. (من إعداد الطالبين).
- **الاستغراق الوظيفي:** هو رغبة العامل وقدرته في المشاركة والمساهمة بشكل كبير ومباشر في المؤسسة باستمرار والالتزام العميق نحوها، وذلك من خلال عدة عوامل منها المعرفية والعاطفية والمادية. (من إعداد الطالبين).

نموذج يوضح العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي



الفصل الثاني

- تمهيد

- تعريف التمكين التنظيمي

- التمكين التنظيمي وعلاقته بالمفاهيم الاخرى

- أهمية التمكين التنظيمي

- أهداف التمكين التنظيمي

- أبعاد التمكين التنظيمي

- أساليب التمكين التنظيمي

- معوقات التمكين التنظيمي

- بعض النظريات المفسرة للتمكين التنظيمي

- خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر موضوع التمكين التنظيمي من المواضيع التي لاقت رواجاً واحتضاناً كبيراً من لدن الباحثين والمنظمات ككل. إذ أنه يهتم بالموارد البشري الذي هو أساس المنظمة، وذلك لما ينتج عنه من أهمية كبيرة وفقاً لتأثيره في سلوك الفرد وكذلك على مستوى الأداء، حيث يفتح للعاملين طابع حرية التصرف والتأثير والمشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات مع رؤسائهم.

1 مفهوم التمكين

- لغة: يعبر مصطلح التمكين عن معنيين اثنين، الأول عن الثبات والرسوخ، والثاني يعبر عن المقدرة والمنزلة الرفيعة والسلطان، هذا في استعماله اللغوي العرفي أما في القرآن الكريم فهو تأكيد.
- حيث جاء في (لسان العرب) وهو من أهم المعاجم وأشهرها في العربية أنه المقدرة والاستطاعة، أما في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (مكرم، 2018، ص15).
- جاء في القرآن الكريم قوله تعالى في محكم تنزيله ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ (سورة الأعراف، الآية 10). أي تمكين الإنسان من التصرف في الأرض، وقدرته على الاستقرار معاشياً فيها. وقوله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا﴾ (سورة الأحقاف، الآية 25).
- أي التمكين في المال والقوة والأولاد. (مرزوقي، 2022، ص31).

- اصطلاحاً:

- يعرف الطعاني والسويعي التمكين على أنه " منهج لإدارة الأفراد ومنحهم الحق في ممارسة صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل " (محلوس وجديدي، 2020، ص47).

- يعرفه أفندي على أنه " عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات " (ساخي، 2016، ص18).
- حسب "ماهاجان" (mahajan.2016) " هو عملية تقاسم السلطة مع الموظفين، وتعزيز ثقتهم في قدرتهم على أداء وظائفهم، وإقناعهم بأنهم مساهمون مؤثرون في المنظمة ".
- من منظور "الفاضلي والمعيصن" (alfadli & almaehaisen, 2019) " هو إشراك العاملين في المهام الإدارية للمؤسسة من خلال تفويض السلطة والمسؤوليات، والعمل الجماعي والتحفيز والتنمية الشخصية والتواصل الفعال " (نغم، 2024، ص322).
- عرف "لي" (lee, 2012) التمكين بأنه " إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. (طالب، 2014، ص13).
- يرى كل من "مورال وميرديث" (murrell and meredith, 2000, p110) "أنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".
- من وجهة نظر "جينودو" (ginnodo, 1997, p56) " هو عندما ينظر كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة".
- ومما اتضح سابقاً نعرف التمكين التنظيمي على أنه إشراك الموظفين وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات وحثهم على العمل الجماعي، وإعطائهم الحق في تحمل المسؤوليات ودعمهم وذلك لتطوير قدراتهم الشخصية وإتاحة حرية التصرف لهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل.

2_ خصائص التمكين

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي:

✓ يحقق التمكين زيادة في النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل وذلك لما يتيح لهم في حرية التصرف
اتجاه الإدارة واتجاه أدائهم لمهامهم.

✓ يركز التمكين على القدرات الفعلية والعملية للموظفين والمديرين داخل المنظمات والقدرة على حل
المشكلات والأزمات.

✓ يتجلى تمكين المديرين والموظفين في استغلال كفاءات الأفراد استغلالاً واسعاً.

✓ يمكن المدراء ويقلص اعتمادهم على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة والمهام داخل المنظمة
ويفوض إليهم السلطات الكافية.

✓ تشكيل فرق العمل والمشاركة في حل الأزمات وتقوية نظام الاتصال. (الفاضل، 2011،
ص20).

3 التمكين والمفاهيم الأخرى

يتجادل الباحثين حول مفهوم التمكين وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى، حيث تتخذ هذه المفاهيم

أشكالاً متنوعة تتداخل والتمكين. من بين هذه المفاهيم نجد:

• التمكين وتفويض السلطة Empowerment and delegation of authority

التفويض في مفهومه هو تحويل بعض أو جزء من الصلاحيات إلى الآخرين وذلك قصد تسهيل تنفيذ

بصع القرارات والوصول إلى الأهداف المسطرة. عكس التمكين الذي يبقي الأفراد مسؤولين على إنجاز

مهامهم ثم المحاسبة على نتائجهم. لذلك يخلط البعض في مفهومهما. لكنهما يشتركان في اتخاذ القرارات،

وإطلاق العنان لقدراتهم الابتكارية ويشتركان أيضاً في تحمل الرؤساء للمسؤولية وتحسين كفاءات وقدرات

المرؤوسين وذلك بتقديم النصح والدعم وتوجيههم وإرشادهم. (مرزوقي، 2022، ص34).

• التمكين والمشاركة Empowerment and participation

توجد تباينات ملحوظة بين مفهوم التمكين ومفهوم المشاركة بسبب الأصول المتعددة التي ينتمون إليها، والتي يتفاعل معها المدراء والموظفون بطرق متنوعة، رغم ذلك فإن المشاركة تبقى خطوة أولية نحو تمكين الموظفين، إذ أن البعض يرى المشاركة على أنها تتعلق بأساس تبادل المعلومات، وتشكل الإطار الذي يضم جميع التأثيرات الناجمة عن إسهام الموظفين، كالتعاون الجماعي مثلا والمشاركة. مما يعزز التزامهم ويؤدي إلى ديمقراطية تجسد الممارسات التي تهدف إلى تحسين حقوقهم في المشاركة في اتخاذ القرارات.

• التمكين والإثراء الوظيفي Empowerment and Career Enrichment

في تسعينيات القرن الماضي تبنت العديد من المنظمات مفهوم الإثراء الوظيفي لتحسين جودة الأعمال عبر التمكين، بحيث يقوم الإثراء الوظيفي على إعادة تصميم الوظائف لتشمل تنوعا في المهام، ومنح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها، بالإضافة إلى ممارسة الرقابة الذاتية على أعماله. كما يتضمن ذلك تزويده بمعلومات حول نتائج أعماله والتواصل المباشر مع من يستخدم نتائج وظيفته. (المعاني وآخرون، 2011، ص 189-190).

4 أهمية التمكين:

خلص بعض الباحثين إلى أن التمكين التنظيمي يكتسب أهمية كبيرة من خلال منح الموظفين حرية العمل وتوفير الصلاحيات إضافية لهم. بالإضافة إلى تعزيز مهاراتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، هذا النهج يضمن إدماجهم في العملية الإدارية بشكل أكبر مما يسهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها (asiri,2020). (كاشر، 1993) علاوة على ذلك يمنح التمكين الموظفين إحساسا إيجابيا مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بعملهم ومنظمتهم. إذ يشعر بالمزيد من السيطرة والاستقلالية مع تقليل مستويات الإجهاد والإرهاق مقارنة بأولئك الذين يعانون من الشعور بالإحباط أو الفشل في العمل. هذه الحالة الأخيرة قد ترتبط بسلوكيات ومواقف سلبية مثل التغيب والتردد وارتفاع معدلات دوران العمل، مما

يفاقم التوتر والإرهاق وبالتالي يسهم التمكين في خلق نتائج إيجابية وتقليل الضغوطات المهنية (قرين وآخرون، 2022، ص363.364).

5 أهداف التمكين:

تعتمد المنظمات على وجود أهداف واضحة وإدارة حاسمة لتحقيق النجاح، والخطوة الأولى لتحقيق ذلك تكمن في أن يبدأ القادة والمديرون بتطوير أنفسهم من خلال الانخراط في برامج التغيير التي تستهدف تعديل القيم الشخصية ما يعزز التركيز على تحقيق أهداف التمكين بشكل أكبر.

حسب دراسة "توربان وآل" (turban & al, 2000) تتلخص أهداف التمكين من خلال:

- ❖ تعزيز الدافعية لدى الأفراد للحد من الأخطاء من خلال تحملهم لمسؤوليات أكبر عن مهامهم وأعمالهم
- ❖ تحرير الإدارات العليا والوسطى من التركيز دور الرقابة الصارمة، والتوجه بدلا من ذلك نحو الانخراط في الأنشطة التي تمتلك قيمة استراتيجية للمنظمة.
- ❖ تحسين رضا العاملين والاحتفاظ بهم.
- ❖ زيادة رضا الموظفين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.
- ❖ دعم التحسينات المستمرة للعمليات. (برسولي، 2018، ص20.19).

6 أبعاد التمكين:

حسب "سبراتزر وآل" (spreitzer et al, 1997) تم تحديد أربعة أبعاد للتمكين وهي:

أ) مجال أهمية العمل (المعنى): هو الشعور بأهمية وجدوى العمل وما يحمله من قيمة ومعنى، وذلك من خلال التوافق بين أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة وبين متطلبات العمل من جهة أخرى. فإذا كانت

نظرة الفرد إلى العمل إيجابية فسيعد الوظيفة ذات قيمة حقيقية. مما يسهم في إضافة معنى للعمل نفسه وبهذا يصبح ذلك المعنى دافعا ومحفزا للفرد.

(ب) حرية التصرف (الاستقلالية): يشير الشعور بحرية التصرف والإدارة إلى مدى قدرة الفرد على ممارسة الاختيار والاستقلالية في تحديد معايير السلوك التي يراها ملائمة ضمن بيئة العمل. ويتضمن هذا المفهوم تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات بشكل مستقل وفقا لتقديراتهم الشخصية واحتياجات السياق المهني.

(ج) الفاعلية الذاتية (الكفاءة): الإحساس بالكفاءة يشير إلى ثقة الفرد بقدراته الذاتية. فهو يعبر عن مدى شعوره بامتلاك المهارات اللازمة لتنفيذ أعماله بكفاءة، إلى جانب ثقته في انجاز المهام الموكلة اليه بكل جدارة وفعالية مطلوبة.

(د) التأثير: يشير إلى مدى قدرة الفرد لقدرته على احداث تغيير أو تحقيق تأثير ملموس عند تنفيذ المهام المكلف بها. مما يعكس ايمانه بقدرته على التأثير في النظام الذي ينتمي اليه. والمساهمة في تحقيق النتائج الاستراتيجية أو العملياتية المرتبطة بعمله. (ساخي، 2016، ص29).

7_ أساليب التمكين:

حسب جرار وزياري فإن التمكين يتحقق من خلال الأساليب التالية

✚ **الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي):** يتمثل بعدد أقل من المستويات الإدارية مما يسهل تدفق

المعلومات. ولتطبيقه يجب أن يكون محتكما بالمبادئ التالية:

أ- تصميم الوحدات التنظيمية استنادا إلى هيكلية جماعات العمل الأولية مع الحرص على

تخصيص قائد يتمتع بمهارات قيادية متميزة وقادرة على تحقيق أهداف الوحدة بفعالية.

ب- يتولى قائد وأعضاء كل وحدة مسؤولية تخطيط وتنظيم وتقييم أنشطتها ضمن إطار محدد.

ج- تأسيس الوحدة بطريقة تتيح لها القدرة على معالجة التحديات التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

✚ **النمط الإداري التمكيني للرؤساء:** يمتاز بقدرته على تفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين

في مجالات التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء. إضافة إلى مهارته في تحويل أسلوب الرقابة البيروقراطي إلى نمط يقوم على الثقة والاحترام المتبادل.

✚ **المشاركة في حل القضايا:** تعمل كل وحدة على تشخيص المشكلات وتقديم الحلول الملائمة لها.

بما يتوافق مع الإمكانيات المتوفرة ومع مراعاة الحدود والعوائق المفروضة لها. (طال، 2014، ص25-26).

8_ معوقات تطبيق التمكين

يواجه التمكين صعوبات عديدة، تعرقل تطبيقه داخل المؤسسات وهو كعقبة تتطلب تحديات للتغلب عليها. فقد جاء أيمن المعاني بمجموعة من المعوقات تتمثل في:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص الرؤساء على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم في تحمل المسؤولية.
- عدم عدالة نظام الحوافز.
- مقاومة التغيير.
- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء. (سابق، 2024، ص67).

9_ بعض النظريات المفسرة للتمكين

من بين النظريات التي تناولت وركزت على مفهوم التمكين نجد:

1.9 النظرية الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية) *théorie classique*

تعرف أيضا بمدرسة الإدارة العلمية والتي تبنها فريدريك تايلور *fridrick taylor* يعد هذا الاتجاه النظري من المناهج التي ركزت على دراسة تأثير العوامل المادية في مستوى الإنتاج، وقد نظر هذا التوجه إلى المسير باعتباره مهندسا مسؤولا عن إدارة كل من الآلات والعاملين. حيث اعتبرهم جزءا لا يتجزأ من العناصر المادية التي تؤثر على تنظيم العمليات الإنتاجية، إلا أن هنري فايول (*henry fayol, 1841-1925*) في إحدى مبادئ الأربعة عشر والمتمثل في شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون، برز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها وإدراكية العمل كفريق، لأن ذلك يحقق النتائج المرجوة للمؤسسة والعاملين فيها معا.

2.9 النظرية السلوكية في الإدارة (العلاقات الإنسانية)

أهم روادها "التون مايو" *elton mayo, 1927* حيث تقوم فلسفة حركة العلاقات الإنسانية بالتركيز على الأبعاد الإنسانية في بيئة العمل مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير التنظيم غير الرسمي. يلاحظ هذا التأثير من خلال ارتباط بيئة العمل بعوامل مثل العاطفة وأوقات الراحة والأجواء الاجتماعية تسعى هذه النظرية إلى تعزيز إشراك العاملين وتقليل الرقابة، مع تحقيق التوازن بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمانية والتقنية. ومن مبادئها الرئيسية اعتبار التنظيم شبكة مترابطة من المجموعات بدلا من كونه مجموعة أفراد منفصلين. حيث يعتمد السلوك التنظيمي على تصرفات الأفراد بشكل جماعي. تعرف أيضا كنهج إداري يركز على الجانب الإنساني ويسعى لتقديم رؤية مغايرة في علاقات العمل. (سعود، 2015، ص70.69). تهدف إلى تعزيز اندماج العمال مع القيادة التنظيمية ودعمهم لإنجاز المهام بشكل أكثر

كفاءة كما تحفزهم على الابتكار والمشاركة بأفكارهم لرفع كفاءة الأداء وتحقيق فعالية أكبر في العمل.

ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

أ- نظرية الحاجات لماسلو.

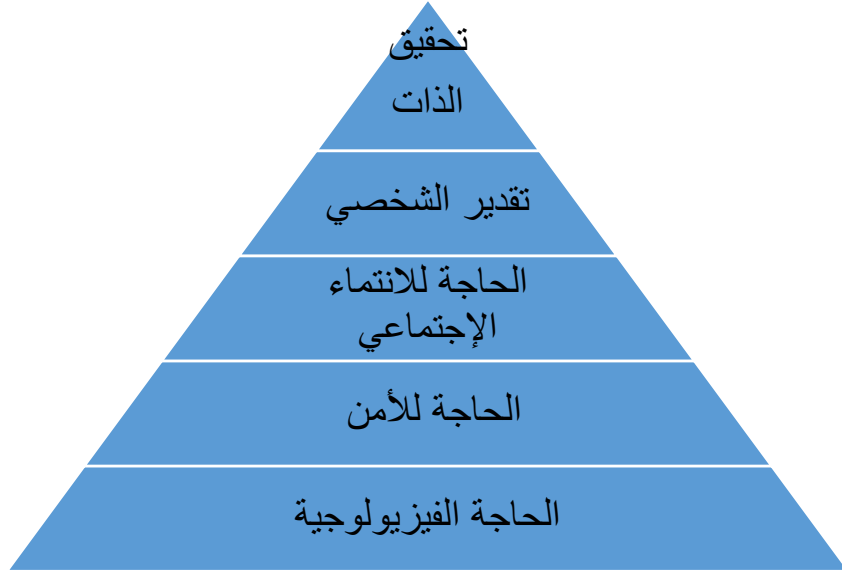
ب - دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.

ج - نظرية x and y لدجلاس ماكغريغور (douglas mcgregor).

د - الشخصية البالغة لدى كريس ارقريس (خطوة هامة جدا اتجاه التمكين).

3.9 نظرية الحاجات لماسلو MASLOW.

تعرف أيضا بهمرم أو سلم الحاجات لماسلو الذي يتبنى فكرة أن الإنسان تحركه خمس حاجات رئيسية تتدرج ضمن تسلسل هرمي حسب أهميتها وأسبقيتها في الإشباع وهي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي، الحاجة إلى التقدير الشخصي، الحاجة إلى تحقيق الذات. وعلينا فهم هذه الحاجات والتعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين. (سعود، 2015، ص70.69).



الشكل 01: يمثل سلم الحاجات لماسلو.

4.9 دراسة هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات "هوثورن" عام 1924 في شركة ويسترن اليكتريك (western electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأ الباحثون في دراسة تأثير العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العمال في تلك الشركة. واستمرت حتى عام 1932. عندما اجتاح الكساد الاقتصادي البلاد فتوقفت دراسات "هوثورن" تحت قيادة elton mayo من جامعة هارفارد.

على الرغم من أن تلك الدراسات بدأت بمحاولة دراسة ظروف العمل المادية (مثل الإضاءة) على إنتاجية العاملين، إلا أنها كشفت بالصدفة نتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة عن متغير آخر غير متوقع، ذلك المتغير كان يتمثل في أهمية التعاون والاهتمام بالعامل كإنسان باعتباره عاملاً مؤثراً في الإنتاجية بشكل يفوق تأثير الإضاءة أو الظروف المادية التي ركزت الدراسة عليها في الأصل. وربما كان هذا الخطأ نعمة غير متوقعة، فقد ساهم بشكل كبير في إطلاق ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لظهور ما عرف لاحقاً بحركة العلاقات الإنسانية خلال فترة الخمسينيات والستينيات. (مرزوقي، 2022، ص 39). هذه الحركة بنيت على قناعة بأن المعاملة الإنسانية الجيدة للعاملين تساهم في تحقيق إنتاجية

أفضل. ومن هنا أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في تمهيد الطريق لما يعرف حاليا بدراسة السلوك الإنساني. (المرجع السابق).

5.9 نظرية x و y لصاحبها douglas Mcgregor

تأثر "ماكغريغور" بأفكار "ماسلو" ودراسات "هوثورن"، إذ قدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، خاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" (the humain side of entreprise) من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. ولكل من X و Y افتراضات. حيث يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X يذكر فيها أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، في المقابل المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما. إذ يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز. (ملحم، 2006، ص32).

6.9 الشخصية البالغة لدى كريس ارقريس (خطوة هامة اتجاه التمكين) (chris argyris)

ما قام به "كريس" من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين. خاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" « personality and organization » مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. إذ يرى بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته.

يتناول هذا الأثر بعمق تأثير المبادئ البيروقراطية على الأفراد في بيئات العمل. حيث يشير أنها تؤدي إلى خلق أشخاص يعتمدون بشكل مفرط ويعانون من السلبية نتيجة فقدانهم الشعور بالسيطرة على مقومات عملهم وبيئته، ويرجع ذلك إلى السلطة العمودية والهيكلية التي تفرض سيطرة مطلقة من قبل الإدارة العليا على مختلف المستويات الإدارية. مما يؤدي إلى مركزية شاملة للسلطات داخل المؤسسات.

يشدد "كريس" على أن المبادئ التي تبناها "فايول" مثل وحدة الأمر والتوجيه تسهم في تعزيز القصور الذاتي بين العاملين. وأن الكفاءة لا تتحقق إلا من خلال التخطيط والتوجيه لكافة الأنشطة الفردية من قبل المشرف أو المراقب.

بناء على ذلك انتقد كريس هذه النظريات كونها تتعامل مع الإنسان كأنه كائن غير ناضج يحتاج دوماً إلى التوجيه والمتابعة بدلا من الاعتراف بقدراته كإنسان قادر على تحمل المسؤولية. والحل من وجهة نظر كريس يكمن في إعادة صياغة العلاقة بين الإدارة والعاملين. بحيث ينظر إلى الموظفين على أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ويوصي بتوسيع صلاحياتهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير العلاقة بين العاملين والإدارة. (ملحم، 2006، ص33.32).

7.9 نظرية النظم

يتركز اهتمام الموظفين على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بشكل كامل. مما يستوجب تعزيز التعاون والتنسيق والعمل الجماعي عبر فريق متكامل يتمتع بالمهارات والكفاءات اللازمة للإسهام بفعالية.

8.9 النظرية الظرفية

تسعى هذه الأخيرة على أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، حيث تعتمد على مبدأ التكيف مع التغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، مما يجعلها مجالا مناسباً للتفكير الإبداعي وتجنب الاستعجال في اتخاذ القرارات.

9.9 حركة الجودة والتميز

تعرف أيضا بالجودة الشاملة، تشير إلى عملية التحسين المستمر والمتواصل في مختلف جوانب المنظمة، من خلال تعزيز جودة أداء العاملين وقدرتهم على المبادرة وتحمل المسؤولية. ولهذا ظهرت

مؤسسات عالمية تهتم بدعم المنظمات التي تلتزم بمعايير الجودة المتميزة، ومنحها شهادات مثل الإيزو ISO ومالكولم بالدرج (malcolm baldrig). وقد ساهم هذا التطور في زيادة التركيز على مفهوم الجودة من عدة زوايا تشمل جودة المنتجات والخدمات، والأهم من ذلك جودة أداء العاملين.

10.9 نظرية Z

هي نظرية يابانية-أمريكية جاء بها كل من "ويليام وريتشارد" (william ouchi and richard tanner) تشير إلى أهمية اكتساب الموظفين للمهارات وإتقان وظائفهم الحالية قبل التفكير في التقدم إلى مستويات وظيفية أعلى. كما يبرر ذلك ضرورة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي واتخاذ القرارات بشكل تعاوني. (باقبص، 2018، ص15).

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب التي تتعلق بجانب التمكين التنظيمي وذلك مع بيان مفهومه وأهميته ومدى تحقيقه لأهداف كثيرة تساعد المؤسسات للوصول إلى الرقي ومواكبة التطور وتحقيق التميز داخل المؤسسة. وتطرقنا أيضا إلى أهم النظريات التي ساهمت في معالجة الموضوع. وكذلك أشرنا إلى أبعاد التمكين كأهمية العمل وحرية التصرف والذاتية والتأثير، فالتمكين ليس ضربا من السحر وإنما هو ثمرة السعي المستمر والمواظبة والإصرار.

الفصل الثالث

- تمهيد

- تعريف الاستغراق الوظيفي

- أهمية الاستغراق الوظيفي

- ابعاد الاستغراق الوظيفي

- مداخل الاستغراق الوظيفي

- استراتيجيات الاستغراق الوظيفي

- نظريات الاستغراق الوظيفي

- مؤشرات الاستغراق الوظيفي

- الاستغراق الوظيفي بين الإيجابية والسلبية

- خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الموارد البشرية في المنظمات اليوم محركا أساسا للعمليات الإدارية فالأداء البشري هو آلية أساسية في تحقيق الأهداف، وهو وسيلة تحريك وتفعيل باقي أنواع الموارد التي تعتمد عليها المنظمات وذلك بالاستثمار فيه من خلال تطوير المعارف والمهارات. ولقد حظي الاستغراق الوظيفي بأهمية بالغة لدى الباحثين في إدارة الموارد البشرية كما انه يدخل في صميم العلاقات الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الافراد بالإضافة الي ذلك يعتبر مؤشرا جيدا لبعض سياسات المنظمة.

1 مفهوم الاستغراق الوظيفي

لغة:

من الفعل غرق/ غرق فيغرق، غرقا، فهو غارق وغريق وغرق وغرقان.

غرق لأذنيه: استغرق العمل كل وقته وجهده.

غرق في التأمل: أمعن، استغرق فيه.

غرق في أفكاره: مستغرق، غائص فيها. (عرعار، 2023، ص43) .

اصطلاحا:

- جاء بتعريف "كانوقو" (kanungo 1982) بانه هو الادمج الداخلي للفرد في العمل او التطابق

والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق ذاتية الفرد او التزامه نحو عمله "فالأفراد

المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة اعلى وإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم".

(المغربي،2007،ص1) .

- ويعرفه "بيفين وآل" (BEVEN et AL 1997) بأنه هو المواقف الإيجابية للأفراد العاملين تجاه منظماتهم وخلق القيمة لها فالموظفين المستغرقين وظيفيا مدركين لمحيط العمل ويسعون الي تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق المنافع للمنظمة. (طاهر الحسني، 2013، ص 8).
- وقد كان "عباس" (ABBAS، 2016) اول من صاغ مفهوم لاستغراق الوظيفي والذي عرفه بأنه " هو تسخير العاملين في المنظمة لأنفسهم لأداء ادوارهم التنظيمية "
- وأضاف "ريبين" (riepeinen 1997) أن " الاستغراق الوظيفي يرتبط بالنواحي العقلية و العاطفية فهو يمثل الدرجة التي تعلق بها العاملين بوظائفهم واستشعار أهميتها". (عبد الرحيم، 2022، ص10)

2 ابعاد الاستغراق الوظيفي:

- يرى "خان وصافدار" (khan & safdar,2019) أن الاستغراق الوظيفي ثلاث ابعاد:
- 1.2/ الاستغراق المعرفي (الإدراكي):** ويعرف بأن الأفراد المستغرقين قادرين على تجنب المنافسة في العمل والتركيز بشكل كبير على الوظائف والمهام التي قدمت لهم.
- 2.2/ الاستغراق الشعوري (العاطفي):** ويتم وصفه بالولاء وجودة الالتزام بالمهمة في العمل حيث يتميز الموظف على هذا النحو بالمشاركة القوية في مهامه وكذلك بحماس والشعور الواضح بالفخر في عمله أو بعبارة أخرى يرى العمال المرتبطون عاطفيا ان وظيفتهم هي الأساس المهم.
- 3.2/ الاستغراق الجسدي:** وهو مدى الجهد الذي يبذله الموظفون أثناء أداء ادوارهم في العمل. (قرين، 2014، ص365).

3 أهمية الاستغراق الوظيفي:

الاستغراق الوظيفي مهم بشكل بارز على كل من المستوى الفردي والمستوى التنظيمي. حيث تظهر الأبحاث أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تحسين جودة الموظفين وحياتهم والإبقاء على حسن التنظيم كما أنه عامل مهم في خلق وزيادة التحفيز للموظفين، والاستغراق الوظيفي له تأثير كبير على إنتاجية الموظفين وكفاءتهم وأيضاً لتحقيق نمو المواهب والرضا الوظيفي في بيئة العمل. وترى المنطوي (2002) أن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي نحو المنظمة والحرص على البقاء فيها يقوي صورة المنظمة كما أنه يساهم في تحسين جودة الموظفين وحياتهم في التزامات العمل من ناحية التغيب والتأخر عن العمل تزيد أيضاً في السلوك التنظيمي.

لكن المستويات المنخفضة تجعل الموظفين يشعرون بأن العمل ليس مهم في حياة الفرد حيث أكد "كانونكو" (1979 kanungo) أن عكس الاستغراق الوظيفي هو الاغتراب الوظيفي والاعتراب الوظيفي أو النفور الوظيفي هو الشعور بالانفصال والعزلة عن العمل حيث تساهم المستويات المنخفضة من الاستغراق الوظيفي في الشعور بالاعتراب. أو الاغتراب عن الأهداف والاعتراب داخل المنظمة بمعنى الانفصال في الحياة.

(عمار بن محمد العيد، 2019، ص 49-50).

4 مداخل الاستغراق الوظيفي:

الجدول رقم (01) يمثل مداخل الاستغراق الوظيفي.

صاحب الاسهامات البحثية في تطوير المدخل	الأفكار الرئيسية	مداخل الاستغراق الوظيفي

<p>Kahn (1990) may et al (2004) rich & carawford (2010) ,shuck (2010)</p>	<p>توفر الظروف النفسية التي تعزز استيعاب الموظفين في العمل وكيفية فهم دورهم وأدائهم الوظيفي.</p>	<p>اشباع الحاجة</p>
<p>Maslach et al (2001) , schaufli (2006) wefald (2008)</p>	<p>استغراق العاملين يتوسط العلاقة مع الحياة العملية ونتائج العمل مختلفة أي انها تكون عكس الإرهاق النفسي بالنسبة للعاملين كلما زاد التحقق والاتساق بين الفرد ومجال الحياة التنظيمية زاد استغراق وانجذاب العامل أكثر نحو المنظمة.</p>	<p>تقيض الاحتراق الوظيفي</p>
<p>Harter et al (2002) , luthans & petrson (2002) , haeter et al (2004) Wagner & harter (2006) , Arakawa & Greenberg (2007)</p>	<p>الاستغراق والاستيعاب العامل ينبثق في درجة المشاركة والادماج والرضا والحماس اتجاه العمل.</p>	<p>رضا الاستغراق</p>
<p>Britt et all (2005) ,saks(2006),macoy & schneider (2008) Shuek & wallard (2010)</p>	<p>أي ان العامل يعكس الدور المحدد للإكمال العمل وكذلك كعضو في المنظمة والانغماس في مهمته أي ان الاستغراق الوظيفي والاستغراق التنظيمي.</p>	<p>متعددة الابعاد</p>

(ضيف، 2020، ص130).

5 استراتيجيات الاستغراق الوظيفي:

استراتيجية الاستغراق هي مجموع الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتعزيز جهود الفرد عن طريق القياس مستوى استغراقه وانغماسه في مهام عمله. وكذلك الفجوة بين المستوى الخالي والمستوى المطلوب للاستغراق الوظيفي لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذه الاستراتيجيات هي:

1.5 / استراتيجية العمل نفسه:

تعتمد على كيفية تصميم العمل أو الوظيفة وتشجع الدافع الذاتي للعمل، وقد ميز "لويلر" (Louler) (1969) ثلاث خصائص مطلوبة في الوظائف إذا كانت المنظمة تسعى أن تكون دافع جوهريا. يمكن للأفراد تحسين أدائهم، من خلال تقييم أدائهم وتحديد الملاحظات وهذا يعني أنه يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية انتاج متكاملة أو يمكن أن ينظروا إلى الغالبية منها كجزء كبير بشكل كلي. استخدام القدرات: يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة على أنها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقومون بتقييمها من أجل القيام بالعمل بفعالية.

التحكم الذاتي (الاستقلالية): يحتاج الأفراد إلى الشعور بأن لديهم درجة عالية من الاستقلالية في تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد الطريق او المسارات لتحقيق الغاية.

2.5 / استراتيجية بيئة العمل:

تهتم هذه الاستراتيجية بشكل عام بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل المعنية وذلك من خلال تطوير ثقافة تشجيع الموقف الإيجابي للعمل. حيث يعزز الاهتمام والاثارة في العمل الذي يقوم به الفرد. ويقلل من التوتر. (محروق، بويلي، ص52).

يعتقد "ليندن" (leand end) ان الموظفون الذين يتمتعون أنفسهم والموظفون المدعمون والذين يشعرون بالرضا والوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء، والسبب في ذلك هو تفكير المنظمة في تحفيز الموظفين. وتعتمد رغبة الموظفين بالقيام بذلك أنه نابع من شعورهم بالفخر لما تقدمه المنظمة لهم الجودة والخدمة.

3.5/ استراتيجية القيادة :

يجب ان تركز استراتيجية القيادة على ما ينبغي على المديرين التنفيذيين القيام به، كالتقادة مع تعزيز دورهم الجوي والمباشر في زيادة مستويات الانخراط. يتضمن ذلك تنفيذ برامج تعليمية تساعدهم على فهم توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، تشمل هذه البرامج التدريب الرسمي خاصة بالنسبة للمدربين المحتملين أو أولئك الذين يتولون ادوارهم للقيادة للمرة الأولى ولكن سيكون التأثير الأكبر من خلال دمج الأساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم والتدريب والتوجيه كما يجب الاعتراف بان عملية إدارة الأداء يمكن أن توفر للمديرين التنفيذيين اطارا مفيدا يمكنهم من خلاله تعزيز مهاراتهم في تحسين الأداء حتى مع زيادة الاستغراق، وينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لذلك ينبغي ان تشمل هذه الاستراتيجية الخطوات المطلوبة لزيادة التزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجون اليها.

4.5/ استراتيجية فرص النمو الشخصي:

ينبغي ان يستفد وضع استراتيجية توفير فرص التطوير والنمو الى خلق ثقافة التعلم كوسيلة نمو، حيث سيتم تعزيز التعلم الذاتي إلا ان هذا يحدث عندما يسعى الافراد بنشاط لاكتساب المعارف والمهارات التي تدعم اهداف المنظمة ويعتقد سلومان (sloman 2003) على وجه الخصوص ان تحدد استراتيجية لازمة لضمان حصول الافراد على الفرص المناسبة وتشجيعهم على التعلم والنمو في ادوارهم. (المرجع السابق، ص 53). يتضمن ذلك اعتماد الافراد الفرصة لتطوير ادوارهم من خلال استقلال مواهبهم بشكل أفضل،

وهذا يعني أن إدارة المواهب يجب أن تتجاوز التركيز على القلة المميزة لتشمل تطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذين تعتمد عليهم المنظمة. حيث يجب أن تكون الفلسفة السائدة هي أن كل فرد لديه القدرة على النجاح ويجب أن يكون الهدف هو تحقيق نتائج استثنائية مع الأفراد العاديين ويتضمن ذلك استخدام إدارة الأداء كعملية تنموية تركز على التخطيط للتنمية الشخصية.

5.5 / استراتيجيات فرص المساهمة:

يتضمن توفير للموظفين المساهمة الأكثر في إقامة عمليات تشاورية رسمية رغم أهميتها. بل يتعلق الأمر بخلق بيئة عمل تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على التعبير عن آرائهم مما يعكس القيمة الأساسية للمنظمة التي تؤكد على استعداد الإدارة على جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأي مساهمات يقدمها الأفراد. يتطلب ذلك تعزيز التواصل الثنائي للاتجاه من خلال منح العاملين الفرصة لرفع آرائهم إلى المستويات العليا وإبقائهم على اطلاع بما يحدث في المنظمة. وهذا يعزز شعورهم بالانتماء مما يزيد من احتمالية تحقيق استغراق الوظيفي. (محروق، بويلي، ص 54).

6 نظريات الاستغراق الوظيفي:

- نظرية التوقع:

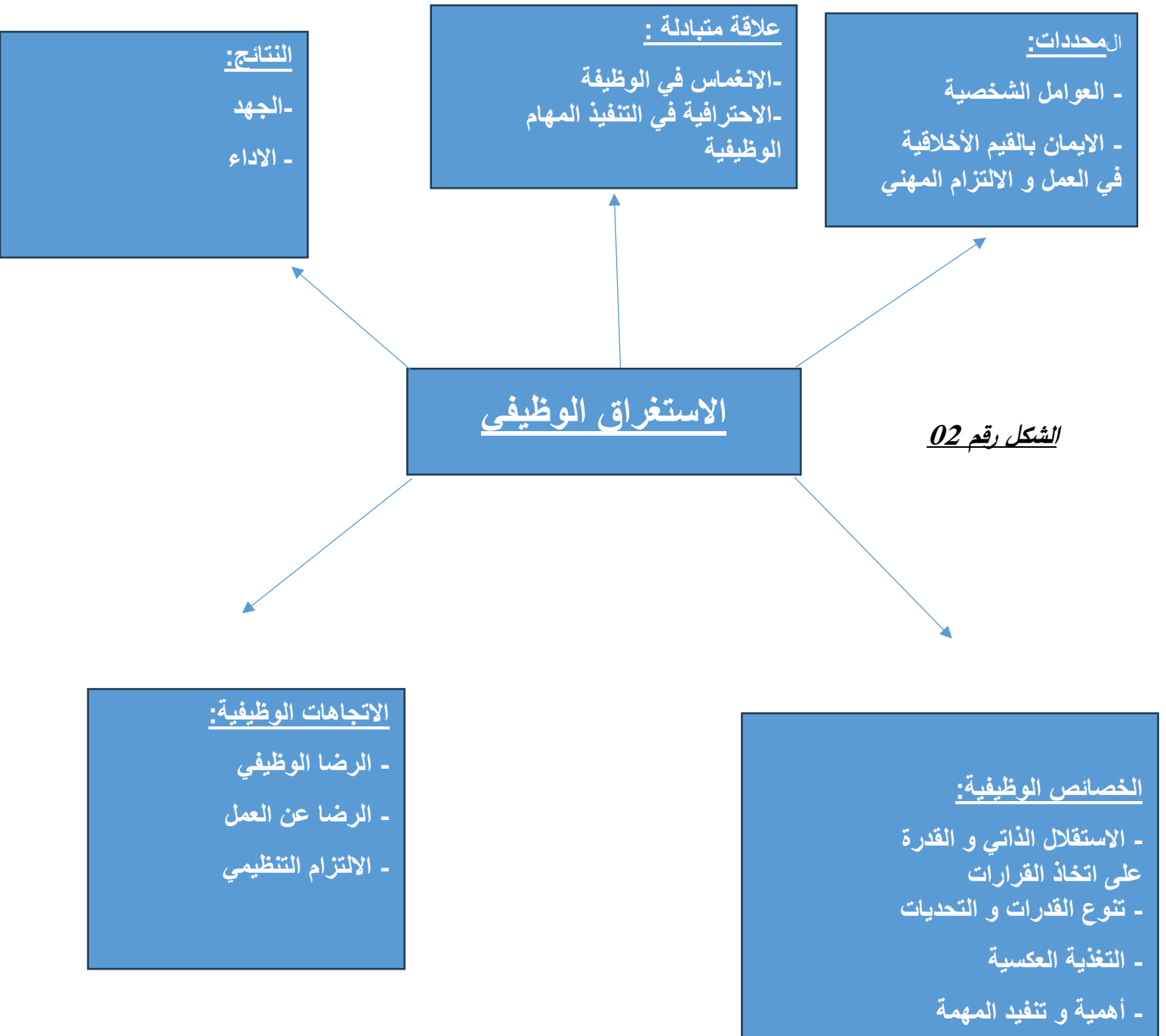
تحرص نظرية "فروم" (vroom 1964) أن المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على الهام وزيادة حماسهم يعتمد ذلك بشكل كبير على ميل ورغبة الموظف في تحقيق النتائج المتوقعة من تصرفاته يتحدد مدى انخراط الموظف في العمل بناءً على مستوى توقعاته يتضح ذلك من خلال دافعية العمل فإذا كانت توقعات الموظف أعلى من الحوافز المقدمة من المؤسسة فإن الاستغراق الوظيفي لديه سوف ينخفض وإذا كانت توقعات الموظف أقل من الحوافز فإن الاستغراق الوظيفي سيزداد.

- نظرية التكامل:

قدم كل من "رينوفيت وهال" (rabinouvit & hall 1977) بان نظرية الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية و هي موقف الموظف و ميولة الموظف و التفاعل بين هذين العنصرين و تعتبر هذه الثلاثة متساوية في الأهمية عند تفسير الاستغراق الوظيفي.

- نظرية المدخل السببي:

قدم "براون" (brown،1996) نموذج الاستغراق الوظيفي يستند الى نتائج مجموعة من الأبحاث التجريبية وفقا لهذا النموذج يتوقف الاستغراق الوظيفي على مجموعة من الخصائص الشخصية و السلوكية بالإضافة الي سلوكيات الاشراف و الاتجاهات الوظيفية. (مرغريت، بوعشير، 2020، ص 73).



الشكل 02 يمثل نموذج براون للاستغراق الوظيفي

من خلال الشكل رقم 2 يمكننا ان نستنتج ان الموظف الذي يتمتع باستغراق وظيفي يمتاز بعدة خصائص شخصية مثل ايمانه العميق بأهمية العمل وارتفاع دافعه الداخلي. فضلا عن الشعور العالي بالاحترام الذاتي ومع ذلك لا يمكن للخصائص الوظيفية او الديمغرافية ان تميز بين العمال الذين يتمتعون بهذا الاستغراق كما ان الموظف الذي يعيش حالة الاستغراق الوظيفي يميل الي حب الاعمال التي تحقق نتائج ذات أهمية.

- نظرية المدخل التحفيزي:

قدم العالم (kanurgo 1982) تنص نظرية المدخل التحفيزي على ان الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الموظف الاجتماعية المحتملة و بيئة العمل التي يمكن ان تلبي احتياجاته الشخصية تصورات الموظف حول كيفية تحقيق وظيفة للاحتياجات الشخصية من العوامل الأكثر تأثيرا على احتمالية استغراقه في العمل و تؤكد هذه النظرية ان العمال يعتقدون ان محتوى الوظيفة المحتملة يوفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية و بالتالي فان استغراقهم الوظيفي يعتمد على احتياجاتهم الداخلية و الخارجية بالإضافة الي تصوراتهم حول إمكانية تلبية هذه الوظيفية لتلك الاحتياجات. (شلاش، 2022، ص 27-29).

7 مؤشرات الاستغراق الوظيفي:

يمكن ملاحظة مؤشرات واضحة في السلوك الوظيفي اثناء أداء العمل مما يساعدنا على تميز العامل الذي يستغرق في عمل حيث يشير المغربي (2004) الى وجود عدة متغيرات تدل على وجود سمة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين حيث تصبح أهدافهم الشخصية مرتبطة بشكل وثيق بعملهم مما يؤدي الى تكوين روابط قوية يصعب كسرها. تصبح بوصلة اهتمامهم موجهة نحو العمل ويشعرون بالانشغال فكريا وعاطفيا حتى خارج أوقات العمل حيث يصبح العمل جزءا أساسيا من حياتهم.

كما أشار حانين (2023) الى مؤشرات تدل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، حيث يمتلك العامل روابط قوية مع عمله يصعب كسرها ويؤثر العمل على تفكيره اثناء العمل وبعده.

يستثمر العامل معظم وقته في العمل حيث يسعى لتحقيقه بأفضل شكل ممكن و بدقة عالية و يكون حريصا على اشباع رغبته في النجاح و التميز و التنافس ليكون الأفضل مما يعكس انتماءه و اندماجه في العمل (أبو الهوى، 2022، ص35).

8 الاستغراق الوظيفي بين الإيجابية والسلبية:

تعتبر معظم الدراسات الاستغراق الوظيفي ظاهرة إيجابية حيث ينظر اليها كمحرك رئيسي للنجاح التنظيمي و ميزة تنافسية للمنظمات كما يساهم الاستغراق الوظيفي في تحسين الجودة بشكل مستمر و يؤدي الى انخفاض معدلات الغياب و دوران العمل على مستوى المنظمة (michael, p201) اما على مستوى المنظمة فان له تأثيرات إيجابية كبيرة تشمل مشاعر الرضا و السعادة و تقدير الذات بالإضافة الى المساعدة في التخلص من مشاعر القلق والتوتر. (ضو، مشري 2021).

تعتبر بعض الدراسات الأخرى ان الاستغراق الوظيفي قد يتحول الي ظاهرة سلبية. فقد تناولت دراسة محمود السيد (2018) ان الاستغراق الوظيفي كعلامة سلبية و احد مراحل الاحتراق الوظيفي خاصة اذا لم يتمكن الموظف من تحقيق أهدافه، حيث ان الوقت الإضافي الذي يقضيه الموظف في عمله دون تحقيق ذلك الأهداف يؤثر سلبا على نفسيته مما ينعكس بدوره على الأداء العام في العمل (إمام، 2018) ويعتقد "اليك ماكينزي" و "بات نيكسون" ان التحقيق التوازن بين وقت العمل و الوقت الشخصي و وقت العائلة يعد من نتائج الإدارة الفعالة للوقت كما ان انحياز الموظف لاحد هذه الأوقات الثلاثة يمكن ان يؤثر سلبا عليه و بالتالي على أدائه في العمل (2009 نيكسون و ماكينزي) و يؤدي ها الإنجاز الي شعور بالإجهاد.

ان قضاء مزيد من الوقت في العمل دون تحقيق الأهداف المحددة لا يحمل أي قيمة اذ يبدوا للوهلة الأولى إيجابيا لكنه في الواقع يحمل دلالات سلبية فزيادة الساعات العمل تعني تقايس الوقت المخصص للعائلة والذات مما يؤدي الشعور الموظف بالتهميش تجاه اسرته وعدم تحقيق طموحاته و هذا بدوره ينعكس سلبا على مستوى الرضا و النشاط و الدافعية للعمل. (عرعار، 2023، ص56-57).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه نستنتج ان الاستغراق الوظيفي يُعتبر من الأمور الأساسية التي يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز عليها. حيث يُعزز الاستغراق من أداء وإنتاجية الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية. فكلما زاد استغراق الموظف، زادت احتمالية حديثه بشكل إيجابي عن المؤسسة، مما يعزز من مساهمته في تطوير جودتها ورغبته في الاستمرار فيها.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

للدراسات الميدانية

تمهيد

بعد القيام بتحديد الإشكالية، وفرضياتها، ودواعي هذه الدراسة وأهدافها في الفصل الأول، والتطرق إلى متغير التمكين التنظيمي وعناصره في الفصل الثاني، ومن ثم تناول متغير الاستغراق الوظيفي في الفصل الثالث، سيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية في هذا الفصل التي تشمل الدراسة الاستطلاعية وعناصرها أولاً، ثم الدراسة الأساسية وعناصرها ثانياً.

الجزء الأول: الدراسة الاستطلاعية

1_ أهمية الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية ينبغي على أي باحث القيام بها قبل اجراءه للدراسة النهائية، حيث تكتسي أهمية كونها تمكن من تقديم الصورة الواضحة وبطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث الميداني. بداية من وصف المنهج المستخدم ثم وصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة ثم التطرق لأدوات جمع البيانات ودراسة مدى صدقها وثباتها وملاءمتها للدراسة الأساسية.

2_ أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التأكد من صدق وثبات الدراسة.
- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.
- التعرف على ظروف الدراسة الأساسية.

3_ منهج الدراسة الاستطلاعية:

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يدرس الظواهر كما هي في الواقع.

4_المجال الزمني والجغرافي للدراسة:

_ المجال الزمني:

أجريت الدراسة الاستطلاعية من تاريخ 16 فيفري 2025 إلى 25 فيفري 2025.

_ المجال الجغرافي:

أجريت الدراسة بثانويتي أبي ذر الغفاري وثانوية صايم حداش قادة بدائرة حمام بوحجر ولاية

عين تيموشنت والتي تم إنشاءها في 23/06/2002 وتم افتتاحها في 01/09/2002 والتي تضم:

- مساحتها الإجمالية: 28000م².

- المساحة المبنية: 7139م².

- عدد المكاتب الإدارية: 12.

- عدد حجرات الدراسة: 24.

- عدد المخابر: 06.

- قاعة الأساتذة: 01.

-المكتبة: 01.

- قاعة الإعلام: 01.

- عدد آلات الحاسوب: 12.

- عدد الملاعب: 02.

- عدد المخازن: 02.

- المطعم: 01. القدرة الاستيعابية: 500.

- عدد المراقد: 02. طاقة كل مرقد: 250.

- عدد الموظفين الإداريين: 22.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة (انظر ملحق رقم 01).

- ثانوية أبي ذر الغفاري دائرة حمام بوججر ولاية عين تيموشنت. (انظر الملحق رقم 02).

5_ أدوات الدراسة الاستطلاعية

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة على استبيان التمكين

التنظيمي، واستبيان الاستغراق الوظيفي، إضافة إلى استمارة البيانات الشخصية التي تحتوي على:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة الاجتماعية.

5_1 استبيان التمكين التنظيمي: هو استبيان هدفه قياس التمكين التنظيمي لدى أساتذة التعليم

الثانوي، يتكون الاستبيان من 19 فقرة و4 أبعاد رئيسية وكل الفقرات ذات اتجاه موجب. يقابلها خمسة

بدائل هي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). وتم الاستعانة في تجسيد هذا

الاستبيان على مذكرة "ساخي بوبكر" تحت عنوان تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في

ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، قصد نيل شهادة الماجستير

في التنمية البشرية وفعالية الأداءات قسم علم النفس والأرطوفونيا.

الجدول رقم (02) يوضح مضمون استبيان التمكين التنظيمي.

المتغير	البعد	الفقرات
التمكين التنظيمي	أهمية العمل	من 01 إلى 04
	الاستقلالية	من 05 إلى 09
	الفاعلية الذاتية	من 10 إلى 14
	التأثير	من 15 إلى 19

الجدول رقم (03) يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود استبيان التمكين التنظيمي.

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

5_2 استبيان الاستغراق الوظيفي: هو استبيان هدفه قياس الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة

التعليم الثانوي، يتكون الاستبيان من 19 فقرة و3 أبعاد رئيسية وكل الفقرات ذات اتجاه موجب. يقابلها خمسة بدائل هي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). وتم الاستعانة في تجسيد هذا الاستبيان على دراسة "سيد هارون جمعة عبدالحفيظ" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية تحت عنوان دور الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التماثل التنظيمي والشفافية الإدارية – بالتطبيق على العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمطروح.

الجدول رقم (04) يوضح مضمون استبيان الاستغراق الوظيفي.

المتغير	البعاد	الفقرات
الاستغراق الوظيفي	الاستغراق المعرفي	من 01 إلى 07
	الاستغراق العاطفي	من 08 إلى 14
	الاستغراق المادي	من 15 إلى 19

جدول رقم (05) يبين طريقة إعطاء الأوزان لنبود استبيان الاستغراق الوظيفي.

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

3_5 استمارة البيانات الشخصية: تحتوي استمارة البيانات الشخصية على المتغيرات التالية: الجنس،

السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (06) تبين طريقة ترميز متغير الجنس.

الجنس	الترميز
ذكر	1
انثى	2

الجدول رقم (07) تبين طريقة ترميز متغير السن.

السن	25 إلى أقل من	35 إلى أقل من	45 إلى أقل من	55 فما فوق
	35	45	55	

الترميز	1	2	3	4
---------	---	---	---	---

الجدول رقم (08) تبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه
الترميز	1	2	3	4

الجدول رقم (09) تبين طريقة ترميز متغير الأقدمية.

الأقدمية	أقل من 5 سنوات	5 سنوات إلى 10 سنوات	10 سنوات إلى 15 سنة	15 سنة فأكثر
الترميز	1	2	3	4

الجدول رقم (10) تبين طريقة ترميز متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	متزوج	أعزب	مطلق	أرمل
الترميز	1	2	3	4

6_ خصائص العينة الاستطلاعية

لقد تم تطبيق الاستمارة على عينة قوامها 30 أستاذة(ة) بثانويتي صايم حداث قادة وأبي ذر الغفاري، دائرة

حمام بوججر ولاية عين تيموشنت. والجدول التالية تبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

أ- توزيع العينة على حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (11) يبين توزيع العينة على حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	40
انثى	18	60
المجموع	30	100

يمثل الجدول اعلاه توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس، حيث تشير البيانات إلى أن عدد الذكور في العينة هو 12 فردًا، ما يمثل نسبة 40% من إجمالي العينة، في حين يبلغ عدد الإناث 18 فردًا، ما يعادل 60% من العينة. يظهر من خلال هذه النتائج أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة المدروسة.

ب-توزيع العينة على حسب متغير السن.

الجدول رقم (12) يمثل توزيع العينة على حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى أقل من 35 سنة	12	40
من 35 إلى أقل من 45 سنة	12	40
من 45 إلى أقل من 55 سنة	5	16.7
55 فما فوق	1	3.3
المجموع	30	100

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير السن، ويتبين من خلاله أن الفئة العمرية بين 25 إلى أقل من 35 سنة وكذلك الفئة بين 35 إلى أقل من 45 سنة تمثلان النسبة الأكبر من العينة، حيث تشكل كل منهما 40% من مجموع الأفراد، بينما تمثل الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 55 سنة نسبة 16.7%، أما الفئة التي تبلغ 55 سنة فما فوق فتمثل النسبة الأدنى وهي 3.3%.

ج-توزيع العينة على حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (13) يبين توزيع العينة على حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	11	36.7
ماستر	18	60
ماجستير	1	3.3
دكتوراه	0	0
المجموع	30	100

الجدول اعلاه يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي، ويتبين أن غالبية المشاركين يحملون

شهادة الماستر بنسبة بلغت 60%، تليهم فئة الحاصلين على الليسانس بنسبة 36.7%. في المقابل بلغت

نسبة الحاصلين على شهادة ماجستير فقط 3.3%، بينما لم تسجل أي مشاركة من فئة الدكتوراه.

د-توزيع العينة على حسب الأقدمية.

الجدول رقم (14) يبين توزيع العينة على حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	6	20
من 5 إلى 10 سنوات	13	43.3
من 10 إلى 15 سنة	4	13.3
من 15 سنة فأكثر	7	23.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير "الأقدمية" حيث أن النسبة الأكبر من الأفراد تقع في

فئة "من 5 إلى 10 سنوات"، حيث تمثل هذه الفئة 43.3% من إجمالي العينة، وتليها فئة "من 15 سنة

فأكثر " بنسبة 23.3%، ثم فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 20%، وأخيرًا فئة "من 10 إلى 15 سنة" بنسبة 13.3%.

هـ- توزيع العينة على حسب الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (15) يبين توزيع العينة على حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
63.3	19	متزوج
33.3	10	أعزب
3.3	1	مطلق
100	30	المجموع

يعكس الجدول توزيع العينة وفقًا لمتغير الحالة الاجتماعية، ويُظهر أن الغالبية العظمى من الأفراد هم من المتزوجين بنسبة 63.3%، يليهم العزاب بنسبة 33.3%، في حين أن نسبة المطلقين كانت الأقل، حيث لم تتجاوز 3.3%.

7_ الخصائص السيكومترية للدراسة الاستطلاعية

من خلال تجريب أدوات الدراسة على عينة الدراسة الاستطلاعية، تم حساب الصدق والثبات، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V20)، للتأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات.

أولا الصدق

صدق مقياس التمكين التنظيمي: عن طريق حساب الاتساق الداخلي: والذي يوضح علاقة كل بعد بالمؤشر العام، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط لمتغير التمكين التنظيمي.

المتغير	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التمكين التنظيمي	مجال أهمية العمل	0.711**	0.01
	حرية التصرف	0.822**	
	الفاعلية الذاتية	0.891**	
	التأثير	0.831**	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

يوضح الجدول نتائج معاملات الارتباط لمتغير "التمكين التنظيمي" مع أبعاده الفرعية الأربعة، ويُظهر أن جميع معاملات بيرسون كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بُعد فرعي والتمكين التنظيمي بشكل عام.

صدق مقياس الاستغراق الوظيفي: عن طريق حساب الاتساق الداخلي: والذي يوضح علاقة كل بعد بالمؤشر العام، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (17) يبين معاملات الارتباط لمتغير الاستغراق الوظيفي.

المتغير	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاستغراق الوظيفي	الاستغراق المعرفي	0.905**	0.01
	الاستغراق العاطفي	0.905**	
	الاستغراق المادي	0.812**	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

الجدول يُظهر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وأبعاده الثلاثة (الاستغراق المعرفي، العاطفي، والمادي) باستخدام معامل الارتباط بيرسون، يشير الجدول إلى وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بُعد فرعي والاستغراق الوظيفي بشكل عام.

ثانياً الثبات:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج إلى ما يلي:

الجدول رقم (18) يبين قيمة معامل الثبات لمتغير التمكين التنظيمي.

المتغير	معامل الثبات
التمكين التنظيمي	0.753

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمتغير التمكين التنظيمي باستخدام ألفا كرومباخ بلغت: 0.753 وهو ثبات مقبول.

الجدول رقم (19) يبين قيمة معامل الثبات لمتغير الاستغراق الوظيفي.

المتغير	معامل الثبات
الاستغراق الوظيفي	0.753

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمتغير الاستغراق الوظيفي باستخدام ألفا كرومباخ بلغت: 0.753 وهو ثبات مقبول.

الجزء الثاني: الدراسة الأساسية

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية وعلى ضوء ما كشفت عنه من مدى صلاحية أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها شرع الطالبين في القيام بالدراسة الأساسية.

1_أهداف الدراسة الأساسية:

- ✓ تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية بعدما تم ضبطهما والتأكد من الخصائص السيكومترية.
- ✓ جمع المعطيات وتحليلها إحصائياً.
- ✓ اختبار فرضيات الدراسة وبالتالي تأكيدها أو نفيها.

2_عينة الدراسة الأساسية:

اشتملت عينة الدراسة على (100) أستاذة) المتواجدين في كلتا الثانويتين التي كانت محل الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عرضية، وقد حرص الطالبين على توزيع الاستمارات بأنفسهم على الأساتذة، تم استرجاع 82 استمارة، لتكون بذلك عينة الدراسة 82 أستاذة).

1.2_خصائص عينة الدراسة الأساسية:

- توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (20) يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	42.7
انثى	47	57.3
المجموع	82	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بحيث تقدر نسبتها بـ 57.3% مقارنة بالذكور التي تقدر نسبتهم بـ 42.7%.

- توزيع العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم (21) يبين توزيع العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
41.5	34	من 25 إلى أقل من 35 سنة
43.9	36	من 35 إلى أقل من 45 سنة
13.4	11	من 45 إلى أقل من 55 سنة
1.2	1	55 فما فوق
100	82	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة فئة عمرية تنصدرها فئة من 35 إلى أقل من 45 سنة حيث تقدر بـ 43.9%. ثم تليها فئة من 25 إلى أقل من 35 سنة وتمثل 41.5%. ثم فئة من 45 إلى أقل من 55 سنة بنسبة 13.4%. وأخيرا فئة 55 سنة فما فوق بـ 1.2%.

- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (22) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
37.8	31	ليسانس

58.5	48	ماستر
3.7	3	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	82	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن فئة الأفراد الذين يملكون مستوى ماستر هم أعلى فئة بنسبة تقدر بـ 58.5%. تليها فئة الأفراد الذين لهم مستوى ليسانس حيث تمثل نسبة 37.8%. ثم فئة الأفراد الذين يملكون شهادة ماجستير بنسبة 3.7%. أما دكتوراه فهي 0%.

-توزيع العينة حسب متغير الأقدمية.

الجدول رقم (23) يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
28.0	23	اقل من 5 سنوات
37.8	31	من 5 إلى 10 سنوات
15.9	13	من 10 إلى 15 سنة
18.3	15	كم 15 سنة فأكثر
100	82	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن فئة الأفراد الذين كانت لهم الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات هم أعلى فئة بنسبة 37.8%. تليها فئة أقل من 5 سنوات بـ 28.0%. ثم تليها فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 18.3%. وأخيرا فئة من 10 سنوات إلى 15 سنة مثلت نسبة 15.9%.

- توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (24) يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
69.5	57	متزوج
29.3	24	أعزب
1.2	1	مطلق
100	82	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد المتزوجين يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 69.5%. تليها فئة العزاب بنسبة 29.3%. وأخيرا فئة المطلقين قدرت بنسبة 1.2%.

3_ إجراءات الدراسة الأساسية

2.3_ الحدود الزمانية والمكانية

- الحدود الزمانية

أجريت الدراسة من تاريخ 26 فيفري 2025 إلى غاية 09 مارس 2025.

-الحدود المكانية

أجريت الدراسة بثانويتي صايم حداش قادة وثانوية أبي ذر الغفاري بدائرة حمام بوحجر ولاية عين

تيموشنت

الصدق والثبات:

قام الطالبين بإعادة التأكد من صدق وثبات أدوات البحث (مقياس التمكين التنظيمي، الاستغراق

الوظيفي)، وهذا بعد تطبيقها على عينة قدر عددها ب: 82 أستاذة).

أولا الصدق:

- مقياس التمكين التنظيمي: والذي يوضح علاقة كل فقرة بالمؤشر العام، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط

(بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 20)، حيث دلت النتائج كما هي

مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يبين معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس التمكين التنظيمي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات	البعد
0.01	0.775**	1	أهمية العمل
	0.755**	2	
	0.692**	3	
	0.653**	4	
	0.716**	5	
	0.717**	6	

0.01	0.619**	7	الاستقلالية
	0.545**	8	
	0.539**	9	
0.01	0.703**	10	الفاعلية الذاتية
	0.721**	11	
	0.658**	12	
	0.713**	13	
	0.733**	14	
0.01	0.698**	15	التأثير
	0.765**	16	
	0.854**	17	
	0.865**	18	
	0.801**	19	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات الواردة في الأداة قد حققت معاملات ارتباط موجبة قوية مع البعد الذي تنتمي إليه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، هذا يشير إلى وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات ضمن كل بُعد.

- مقياس الاستغراق الوظيفي: والذي يوضح علاقة كل فقرة بالمؤشر العام، ولقد تم اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20)، حيث دلت النتائج كما هي

مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يبين معامل الارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات	البعد
0.01	0.688**	1	الاستغراق المعرفي
	0.779**	2	
	0.433**	3	
	0.814**	4	
	0.764**	5	
	0.873**	6	
	0.616**	7	
0.01	0.740**	8	الاستغراق العاطفي
	0.731**	9	
	0.741**	10	
	0.655**	11	
	0.674**	12	
	0.545**	13	
	0.717**	14	
	0.687**	15	
	0.709**	16	

0.01	0.645**	17	الاستغراق المادي
	0.658**	18	
	0.591**	19	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي

تنتهي إليه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ومما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما

يُقيسه بعدها.

ثانياً الثبات:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث أسفرت النتائج إلى ما يلي:

الجدول رقم (27) قيمة معامل الثبات لمتغير التمكين التنظيمي.

المتغير	معامل الثبات
التمكين التنظيمي	0.738

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمتغير التمكين التنظيمي باستخدام ألفا كرومباخ

بلغت: 0.738 وهو ثبات مقبول.

الجدول رقم (28) قيمة معامل الثبات لمتغير الاستغراق الوظيفي.

المتغير	معامل الثبات
الاستغراق الوظيفي	0.750

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمتغير الاستغراق الوظيفي باستخدام ألفا كرومباخ بلغت: 0.750 وهو ثبات مقبول.

4_ الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية:

تمثلت في:

الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

الإحصاء الاستدلالي:

- تحليل الانحدار المتعدد.

- اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

خلاصة

بعدها تم عرض جميع الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية التي احتوت على إجراءات كل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، وتم في هذا الفصل التأكد من صدق وثبات الأداة المستعملة في الدراسة، وبالتالي سيقوم الطالبين بعرض النتائج في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

سيقوم الطالبين في هذا الفصل أولاً بعرض النتائج المتعلقة بدراسة المستويات، ثانياً عرض النتائج المتعلقة بدراسة الفروق، ثالثاً عرض النتائج المتعلقة بدراسة التنبؤ (الانحدار المتعدد).

1_ عرض نتيجة الفرضية الأولى: مستوى التمكين التنظيمي لدى أساتذة التعليم

الثانوي لولاية عين تيموشنت مرتفع.

للتحقق من الفرضية قام الطالبين ب:

أولاً: حساب المتوسط الافتراضي (النظري) للمقياس وأبعاده، من خلال ضرب متوسط إجابات الأفراد في

عدد فقرات كل بعد، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد مقياس التمكين التنظيمي.

أبعاد التمكين التنظيمي	المتوسط الافتراضي	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
أهمية العمل	$12=4 \times 3$	4	20
الاستقلالية	$15=5 \times 3$	5	25
الفاعلية الذاتية	$15=5 \times 3$	5	25
التأثير	$15=5 \times 3$	5	25
الدرجة الكلية لمقياس التمكين التنظيمي	57	19	95

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الافتراضية لمقياس التمكين التنظيمي بأبعاده الأربعة (أهمية العمل، الاستقلالية، الفاعلية الذاتية، التأثير)، وذلك بضرب عدد فقرات كل بعد في 3، مثال: عدد فقرات بعد أهمية العمل هو 04 وبالتالي سيكون الحد الأدنى لهذا البعد يساوي: 12 أي (3 × 4)، والحد الأعلى يكون بضرب الحد الأدنى في عدد البدائل: (5 × 12) = 60. أما بالنسبة للمتغير ككل يكون بجمع الحد الأدنى لكل بعد ونفس الأمر بالنسبة للحد الأعلى ليكون الحد الأدنى هو: 19 والحد الأعلى: 95.

ثانياً: استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على مقياس التمكين التنظيمي، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (30) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين التنظيمي.

أبعاد التمكين التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المستوى
أهمية العمل	17,20	2,059	12=4×3	مرتفع
الاستقلالية	19,83	2,671	15=5×3	مرتفع
الفاعلية الذاتية	20,89	2,672	15=5×3	مرتفع
التأثير	18,09	3,664	15=5×3	مرتفع
التمكين التنظيمي	76,00	8,321	57=19×3	مرتفع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للتمكين التنظيمي قدر ب: 76,00 وبانحراف معياري مساوي ل 8,321 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي

بلغ 57، أما بالنسبة لبعد أهمية العمل قدر المتوسط الحسابي ب 17,20 وانحراف معياري قدر ب: 2,059 وهو مستوى مرتفع مقارنة بالمتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 12، أما بعد الاستقلالية فقد بلغ متوسطه الحسابي 19,83 وانحراف معياري 2,671 وهو مستوى مرتفع مقارنة بالمتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 15، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الفاعلية الذاتية 20,89 وانحراف معياري 2,672 وهو مستوى مرتفع مقارنة بالمتوسط الافتراضي الذي بلغ 15، أما المتوسط الحسابي لبعد التأثير بلغ 18,09 وانحراف معياري قدر ب 3,664 وهو كذلك مستوى مرتفع مقارنة بالمتوسط الافتراضي الذي بلغ 15. وعليه يتبين أن الفرضية التي مفادها مستوى التمكين التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بعين تيموشنت مرتفع قد تحققت.

2_ عرض نتيجة الفرضية الثانية: مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم

الثانوي لولاية عين تيموشنت مرتفع.

للتحقق من الفرضية قام الطالبين ب:

أولاً: حساب المتوسط الافتراضي (النظري) للمقياس وأبعاده، من خلال ضرب متوسط إجابات الأفراد في

عدد فقرات كل بعد، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) يبين المتوسطات الافتراضية لأبعاد مقياس الاستغراق الوظيفي.

أبعاد الاستغراق الوظيفي	المتوسط الافتراضي	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
الاستغراق المعرفي	$21=7 \times 3$	7	35
الاستغراق العاطفي	$21=7 \times 3$	7	35

25	5	15=5×3	الاستغراق المادي
95	19	57	الدرجة الكلية لمقياس الاستغراق الوظيفي

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الافتراضية لمقياس الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الاستغراق

المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق المادي)، وذلك بضرب عدد فقرات كل بعد في 3، مثال: عدد فقرات بعد الاستغراق المعرفي هو 07 وبالتالي سيكون الحد الأدنى لهذا البعد يساوي: 21 أي (3 × 7)، والحد الأعلى يكون بضرب الحد الأدنى في عدد البدائل: (5 × 21) = 105. أما بالنسبة للمتغير ككل يكون بجمع الحد الأدنى لكل بعد ونفس الأمر بالنسبة للحد الأعلى ليكون الحد الأدنى هو: 19 والحد الأعلى: 95.

ثانياً: استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على مقياس التمكين التنظيمي، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (32) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستغراق الوظيفي.

المستوى	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الاستغراق الوظيفي
مرتفع	21=7×3	5,193	24,15	الاستغراق المعرفي
مرتفع	21=7×3	4,145	25,67	الاستغراق العاطفي

مرتفع	$15=5 \times 3$	3,102	18,53	الاستغراق المادي
مرتفع	$57=19 \times 3$	10,886	68,35	الاستغراق الوظيفي

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للاستغراق الوظيفي قدر ب: 68,35 وبانحراف معياري مساوي ل 10,886 وهو مستوى مرتفع مقارنة مع المتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 57، أما بالنسبة لبعده الاستغراق المعرفي قدر المتوسط الحسابي ب 24,15 وبانحراف معياري قدر ب: 5,193 وهو مستوى مرتفع مقارنة بالمتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 21، أما بعد الاستغراق العاطفي فقد بلغ متوسطه الحسابي 25,67 وانحراف معياري 4,145 وهو مستوى مرتفع مقارنة بالمتوسط الحسابي الافتراضي الذي بلغ 21، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعده الاستغراق المادي 18,53 وبانحراف معياري 3,102 وهو مستوى مرتفع مقارنة بالمتوسط الافتراضي الذي بلغ 15. وعليه يتبين أن الفرضية التي مفادها مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بعين تيموشنت مرتفع قد تحققت.

3_ عرض نتيجة الفرضية الثالثة: تساهم أبعاد التمكين التنظيمي " أهمية العمل،

الاستقلالية، الفاعلية الذاتية، التأثير" في التنبؤ بمستوى طبيعة الاستغراق الوظيفي لدى

أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

قبل عرض نتيجة الفرضية التي تم التوصل إليها باستعمال تحليل الانحدار المتعدد لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، قام الطالبين بالتأكد من الشروط التي يتطلبها هذا النوع من التحليل الإحصائي قبل إجرائه حسب "بايونت". وهي كالتالي:

❖ حجم العينة (sample size).

❖ عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة (Multi colinéarité).

❖ التوزيع الطبيعي للبيانات (المتغيرات المستقلة والتابعة) (Normalité).

❖ العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (Linéarité).

❖ التوزيع الطبيعي للبيانات.

1- حجم العينة (sample size): يجب التأكد من أن حجم العينة يسمح بإجراء تحليل الانحدار كما

يلي: ن (حجم العينة) = 50 + (8 ×)، حيث أن (×) = عدد المتغيرات المستقلة. (سعدون، 2020،

ص 197).

وبما أن عدد المتغيرات المستقلة = 4 فإن ن = 50 + 32 = 82 وعليه فإن حجم العينة في الدراسة الحالية

82 = 82، وعليه فإن حجم العينة يسمح بإجراء تحليل الانحدار.

2- عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة (Multi colinéarité): إذ يجب أن لا تتجاوز

(0.80). حيث تم التأكد من العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أهمية العمل، الاستقلالية، الفاعلية الذاتية،

التأثير)، وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، ودلت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33) يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة.

المتغير	أهمية العمل	الاستقلالية	الفاعلية الذاتية	التأثير
أهمية العمل	/	0.370**	0.429**	0.139
الاستقلالية	0.370**	/	0.553**	0.454**
الفاعلية الذاتية	0.429**	0.553**	/	0.343**

/	0.343**	0.454**	0.139	التأثير
---	---------	---------	-------	---------

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01.

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط كلها كانت دالة عند مستوى الدلالة 0.01، ما عدا العلاقة

بين أهمية العمل والتأثير يوجد ارتباط ولكنه غير دال. وجميعها قيم أصغر من 0.80.

3- التوزيع الطبيعي للبيانات (المتغيرات المستقلة والتابعة) (Normalité): تم ذلك من خلال حساب

معاملي الالتواء والتفلطح:

أ- بالنسبة لمتغير أهمية العمل:

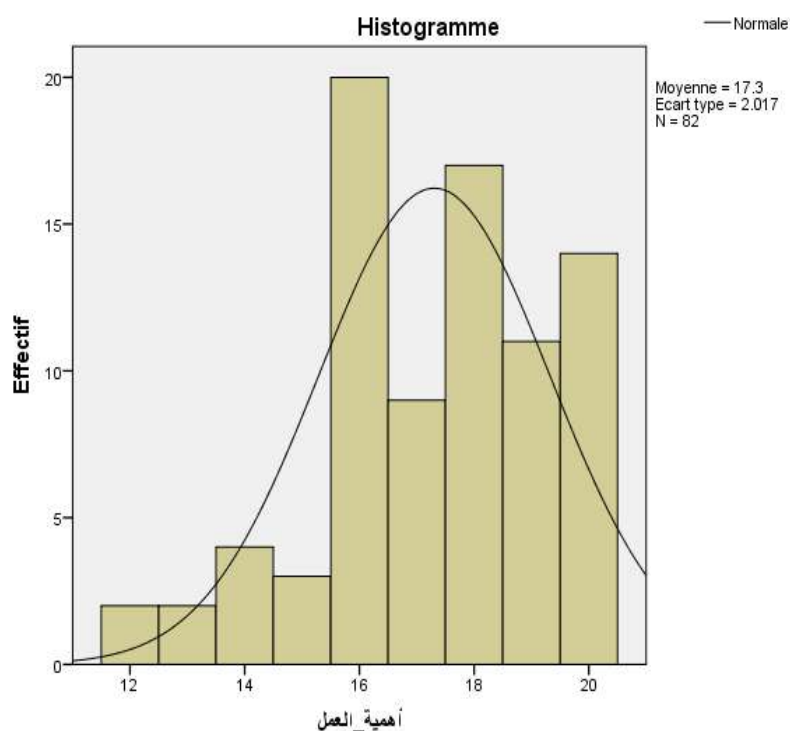
جدول رقم (34) يبين معاملي الالتواء والتفلطح لمتغير أهمية العمل.

التفلطح	الالتواء	الفقرات
4.915	-1.375	1
7.631	-2.155	2
1.404	-0.977	3
-0.224	-0.493	4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الالتواء تراوحت من -0.493 إلى -2.155 وكلها سالبة، ومنه يتضح أن الالتواء سالب. وكل المعاملات تقع في المجال {3، -3}. أما بالنسبة للتفلطح فإن معاملات تراوحت من -0.224 إلى 1.404. أي منها ما كان موجب ومنها ما كان سالب. وكل

معاملات التفلطح تقع في المجال $\{-3, 3\}$. ما عدا القيم الشاذة في الفقرتين 1 و 2. إلا أنه لا يؤثر على التوزيع الكلي لمتغير أهمية العمل.

يتضح مما سبق أن متغير أهمية العمل يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن معظم المعاملات وقعت في المجال $\{-3, 3\}$ والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل رقم (03) يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل أهمية العمل.

ب- بالنسبة لمتغير الاستقلالية :

جدول رقم (35) يبين معاملي الالتواء والتفلطح لمتغير الاستقلالية.

التفلطح	الالتواء	الفقرات
0.159	-0.617	5
-0.733	-0.468	6

1.206	-0.980	7
0.017	-0.831	8
1.197	-1.065	9

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الالتواء تراوحت من -0.468 إلى -1.065 وكلها

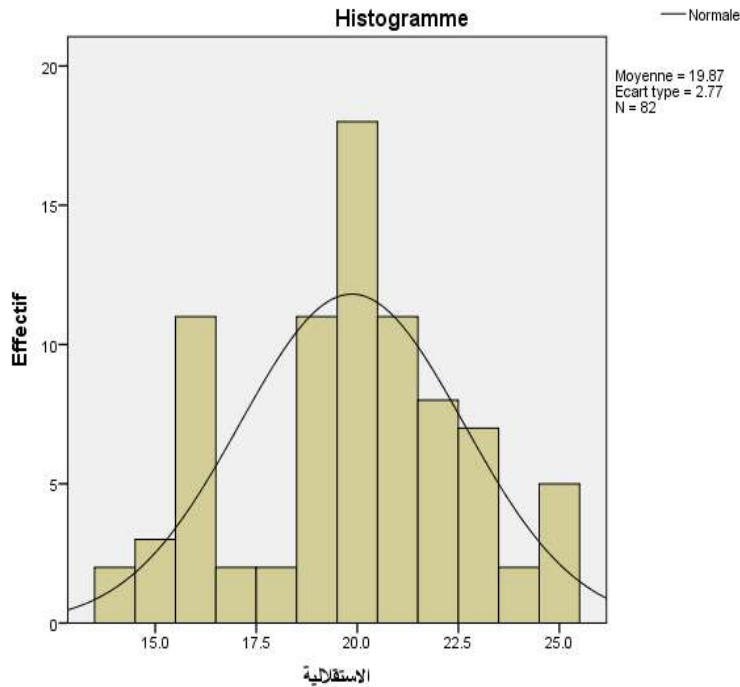
جاءت سالبة، ومنه نقول بأن الالتواء سالب وكل المعاملات تقع في المجال $\{-3, 3\}$. أما بالنسبة

للتقلطح فإن معاملاته تراوحت من 0.017 إلى 1.206 أي أن معاملات التقلطح كانت موجبة ماعدا

الفقرة رقم 6 جاءت سالبة. وكل معاملات التقلطح تقع في المجال $\{-3, 3\}$.

يتضح مما سبق أن متغير الاستقلالية يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن معظم المعاملات وقعت في المجال

$\{-3, 3\}$ والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل رقم (04) يمثل التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل الاستقلالية.

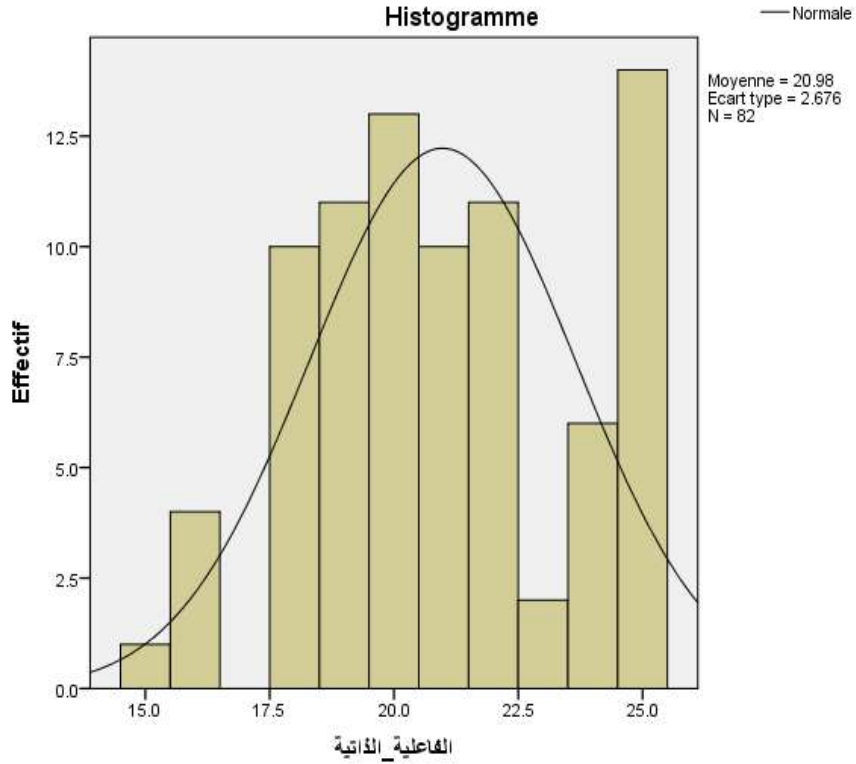
ج- بالنسبة لمتغير الفاعلية الذاتية:

الجدول رقم (36) يمثل معاملي الالتواء والتفلطح لمتغير الفاعلية الذاتية.

التفلطح	الالتواء	الفقرات
-0.130	-0.841	10
-0.774	-0.465	11
-0.606	-0.280	12
-0.252	-0.594	13
0.278	-0.813	14

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الالتواء تراوحت من -0.280 إلى -0.841 وكلها جاءت سالبة، ومنه نقول بأن الالتواء سالب وكل معاملات تقع في المجال {3، -3}. أما بالنسبة للتفلطح فإن معاملات تراوحت من -0.130 إلى -0.774 أي أن معاملات التفلطح كانت سالبة ما عدا الفقرة رقم 14 جاءت موجبة. وكل معاملات تقع في المجال {3، -3}.

يتضح مما سبق أن متغير الفاعلية الذاتية يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن معظم المعاملات وقعت في المجال {3، -3} والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل رقم (05) يبين التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الفاعلية الذاتية.

د- بالنسبة لمتغير التأثير:

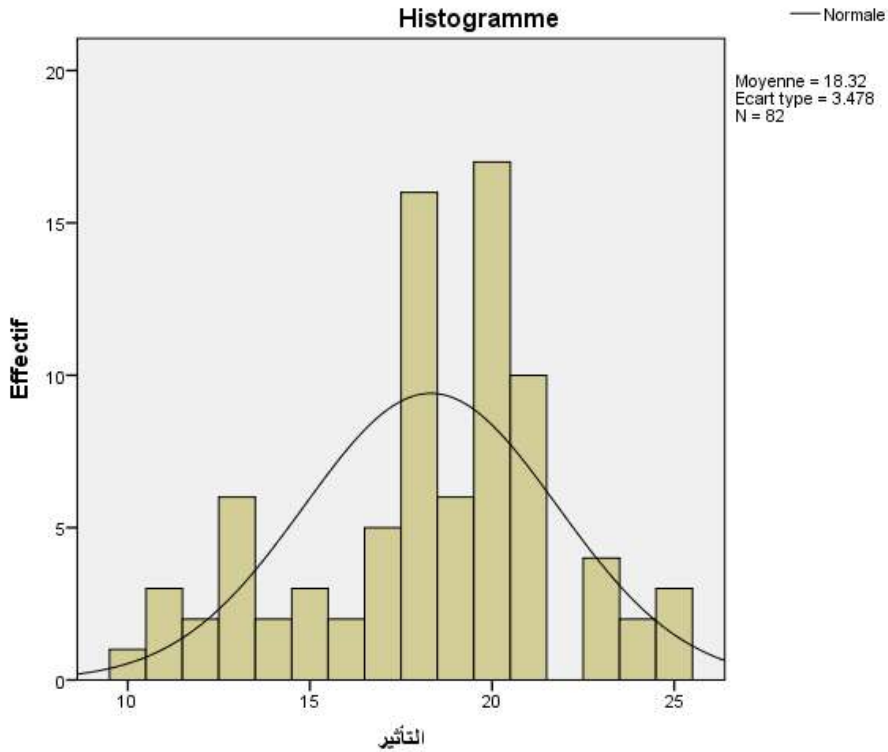
الجدول رقم (37) يبين معاملات الالتواء والتفلطح لمتغير التأثير

التفلطح	الالتواء	الفقرات
-0.794	0.217	15
-0.401	-0.127	16
-0.563	0.038	17
0.389	-0.836	18
2.197	-1.250	19

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الالتواء تراوحت من -0.127 إلى -1.250 ومعظم المعاملات جاءت سالبة ماعدا الفقرة 15 و 16 جاءت موجبة، ومنه يتضح أن الالتواء سالب. وكل معاملاته تقع في المجال $\{-3, 3\}$. أما التقلطح فإن معاملاته تراوحت من -0.401 إلى -0.794 حيث جاءت المعاملات سالبة ماعدا الفقرتين 18، 19 جاءت موجبة، وعليه فإن التقلطح سالب. وكل معاملاته تقع في المجال $\{-3, 3\}$.

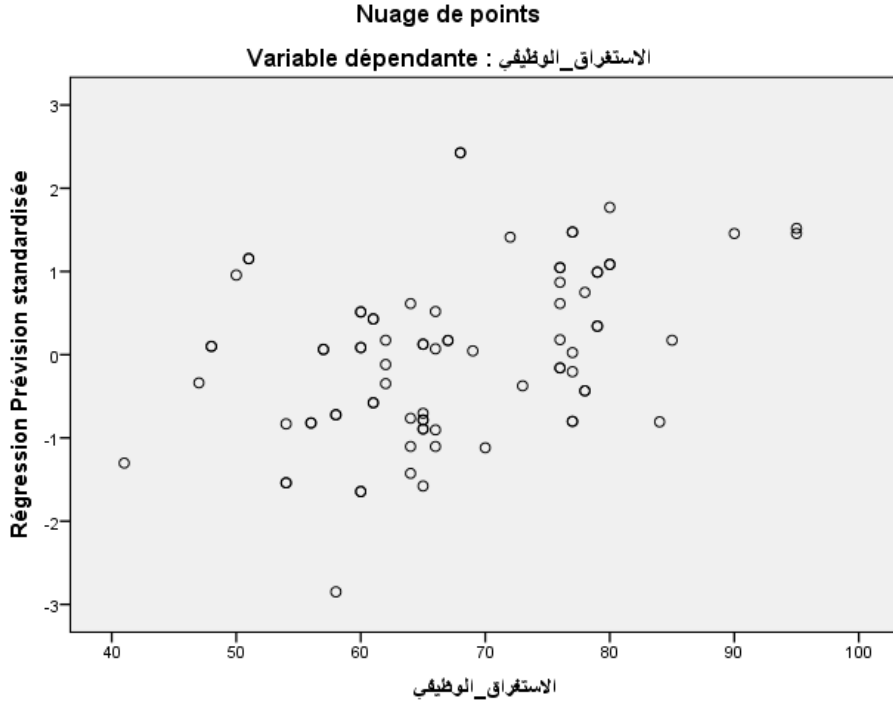
يتضح مما سبق أن متغير التأثير يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن معظم المعاملات وقعت في المجال $\{3\}$ ،

3- والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل رقم (06) يمثل التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل التأثير.

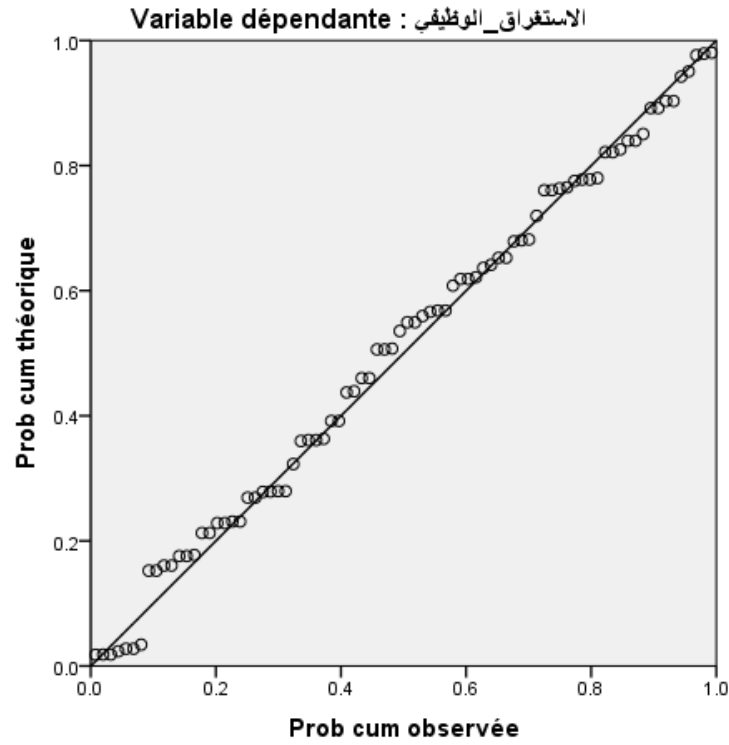
4- العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (Linarité): تم التأكد منها من خلال مخطط التشتت (Scatterplot) الذي يعتبر كمؤشر على هذه العلاقة كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (07) يبين مخطط التشتت للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي.

5- التوزيع الطبيعي للبواقي: تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي من خلال الشكل رقم 5 حيث يلاحظ أن النقاط تتجمع حول خط مستقيم من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، وعليه فإن البيانات (البواقي) تتوزع توزيعاً طبيعياً.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الشكل رقم (08) يبين التوزيع الطبيعي للبواقي للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي.

جدول رقم (38) يبين ملخص نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة على الاستغراق الوظيفي.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري للتقدير	اختبار دورين واتسون
1	0.410	0.168	0.125	10.272	1.731

تدل النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة اختبار "دورين واتسون" تساوي $1 > 1.731 > 3$ وهذا يعني

أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي R بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع 0.410، بينما بلغ معامل التحديد $R^2: 0.168$ ، في حين بلغ معامل التحديد المعدل $R^2: 0.125$ ، أما الخطأ المعياري للتقدير فبلغ 10.272، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أهمية العمل، الاستقلالية، الفاعلية الذاتية، التأثير) استطاعت تفسير 16.8% من التباين الموجود في الاستغراق الوظيفي أما الباقي فيعزى لمتغيرات أخرى.

وللتحقق من الدلالة الإحصائية للنموذج تم إجراء تحليل الانحدار كما هو مبين في الجدول

الموالي:

جدول رقم (39) يبين تحليل تباين الانحدار بين المتغيرات المستقلة والاستغراق الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	1645.222	411.305	3.898	4	0.006
المتبقي	8124.400	105.512		77	
الكلية	9769.622	/		81	

يتبين من خلال الجدول أعلاه تحليل تباين الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة 0.006 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل على أن معادلة الانحدار جيدة، وبالتالي فنموذج الانحدار دال إحصائياً مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع.

ولمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع تم حساب معاملات بيتا (β)

جدول رقم (40) يبين معاملات بيتا (β) للمتغيرات المستقلة ومساهمتها في الاستغراق الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل (β) المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الثابت	32.807	11.754		2.791	0.007
أهمية العمل	0.277	0.638	0.051	0.434	0.666
الاستقلالية	-0.642	0.535	-0.162	-1.199	0.234
الفاعلية الذاتية	1.676	0.540	0.408	3.103	0.003
التأثير	0.395	0.372	0.125	1.062	0.292

$$\text{الاستغراق الوظيفي} = 32.807 + (1.676 \times \text{الفاعلية الذاتية})$$

يتبين من خلال الجدول أعلاه قيم معاملات بيتا (β) لكل المتغيرات المستقلة انها دالة إحصائياً،

وبالتالي فهم يساهمون في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي.

يرتبط الاستغراق الوظيفي بعلاقة طردية بمتغيرات: أهمية العمل، الاستقلالية، الفاعلية الذاتية، التأثير،

حيث يتضح أن الفاعلية الذاتية تساهم ب 16.8%، وهذا يعني أن الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع يعزى

إلى المتغير المستقل: الفاعلية الذاتية، وعليه فإن الفرضية التي مفادها: تساهم أبعاد التمكين التنظيمي في

التنبؤ بطبيعة الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت قد تحققت.

4_ عرض نتيجة الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث

التمكين التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.

الجدول رقم (41) يبين الفروق من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين التنظيمي	ذكر	35	76.03	9.210		
	أنثى	47	76.48	7.229	-0.236	غير دال

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين الفروق من حيث التمكين التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي -0.236 وهو غير دال عند مستوى الدلالة 0.05 . ومنه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض البديل وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فروق من حيث التمكين التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس وبالتالي يرى الطالبين أن الفرضية التي مفادها وجود فروق من حيث التمكين التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت لم تتحقق.

عرض نتيجة الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين

التنظيمي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.

الجدول رقم (42) يبين الفروق من حيث التمكين التنظيمي تبعاً لمتغير السن.

مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة

0.005	3		262.351	787.052	التباين بين المجموعات	التمكين التنظيمي
	76	4.565	57.465	4367.335	التباين داخل المجموعات	
	79			5154.387	التباين الكلي	

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الفروق من حيث التمكين التنظيمي تبعا لمتغير السن ان قيمة "ف" المحسوبة تساوي 4.565 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05. ومنه تم قبول فرضية البحث ورفض الفرض البديل وبالتالي يتبين وجود فروق من حيث التمكين التنظيمي تبعا لمتغير السن. وبالتالي يرى الطالبين أن الفرضية التي مفادها وجود فروق من حيث التمكين التنظيمي تبعا لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت قد تحققت.

ولمعرفة لصالح أي فئة، تم حساب المتوسطات الحسابية لكل فئة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

جدول رقم (43) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير السن.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة
8,203	73,91	من 25 إلى أقل من 35 سنة

7,476	79,86	من 35 إلى أقل من 45 سنة
5,850	73,27	من 45 إلى أقل من 55 سنة
/	76,00	55 فما فوق
8,065	76,46	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة أن أعلى متوسط حسابي كان للفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بمتوسط حسابي بلغ 79.83، ثم تليه فئة 55 فما فوق بمتوسط حسابي بلغ 76.00 ثم تليه فئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بمعدل 73.55 ثم أخيرا فئة من 45 إلى أقل من 55 سنة بمعدل 73.27.

عرض نتيجة الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين

التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين

تيموشنت.

الجدول رقم (44) يبين الفروق من حيث التمكين التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين
	2		49.255	98.509	التباين بين المجموعات

غير دال	77	0.750	65.661	5055.878	التباين داخ المجموعات	التمكين التنظيمي
	79			5154.387	التباين الكلي	

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الفروق من حيث التمكين التنظيمي تبعاً لمتغير

المستوى التعليمي حيث أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت 0.750 وهي غير دالة احصائياً عند مستوى

الدلالة 0.05. ومنه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض البديل وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فروق من

حيث التمكين التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. وبالتالي يرى الطالبين أن الفرضية التي مفادها

وجود فروق من حيث التمكين التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية

عين تيموشنت لم تتحقق.

عرض نتيجة الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث

الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.

الجدول رقم (45) يبين الفروق من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاستغراق الوظيفي	ذكر	35	64.94	12.309		
	أنثى	47	69.41	9.505	-1.765	غير دال

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين الفروق من حيث الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير الجنس أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي -1.765 وهو غير دال عند مستوى الدلالة 0.05 . ومنه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض البديل وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فروق من حيث الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير الجنس وبالتالي يرى الطالبين أن الفرضية التي مفادها وجود فروق من حيث الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت لم تتحقق.

عرض نتيجة الفرضية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث

الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.

الجدول رقم (46) يبين الفروق من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير السن.

مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة

	3		146.448	439.345	التباين بين المجموعات	
غير دال	76	1.234	118.640	9016.642	التباين داخل المجموعات	الاستغراق الوظيفي
	79			9455.988	التباين الكلي	

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الفروق من حيث الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير السن ان قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1.234 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05. ومنه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض البديل وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فروق من حيث الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير السن وبالتالي يرى الطالبين أن الفرضية التي مفادها وجود فروق من حيث الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت لم تتحقق.

عرض نتيجة الفرضية التاسعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث

الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين

تيموشنت.

الجدول رقم (47) يبين الفروق من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ف المحسوبة	متوسط المربعات	جموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال	2	0.387	47.042	94.085	التباين بين المجموعات	الاستغراق الوظيفي
	77		121.583	9361.903	التباين داخل المجموعات	
	79			9455.988	التباين الكلي	

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الفروق من حيث الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير

المستوى التعليمي حيث أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت 0.387 وهي غير دالة احصائيا عند مستوى

الدلالة 0.05. ومنه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض البديل وبالتالي فإنه يتبين عدم وجود فروق من

حيث الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي. وبالتالي يرى الطالبين أن الفرضية التي مفادها

وجود فروق من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية
عين تيموشنت لم تتحقق.

الفصل السادس:

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الميدانية

تمهيد

بعد عرض النتائج في الفصل السابق سيقوم الطالبين في هذا الفصل بتحليلها ومناقشتها.

1_مناقشة نتيجة الفرضية الأولى: مستوى التمكين التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت مرتفع.

ظهر من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الجدولين (29) و(30) على

التوالي أن مستوى التمكين التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت مرتفع.

هذا المفهوم له أهمية كبيرة في تحسين الاستغراق المهني وتعزيز الرضا لدى الأساتذة في

المؤسسات التعليمية الجزائرية، حيث أن أساتذة عينة الدراسة بالمؤسستين يشعرون أنهم يستخدمون وقتهم في تنفيذ عمل من الأعمال الهامة في المؤسسة، إضافة إلى ذلك أن هذا العمل يشعروهم بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم. هذا ويجب على المؤسسة تقدير الأساتذة وتوفير لهم الجو الملائم حتى يشعرون بدافعية أكثر نحو مؤسستهم.

توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "بورزق يوسف وآخرون" (2022) حيث هدفت

الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم. وقد توصل الباحثون إلى أن مستوى التمكين كان متوسطا يميل إلى الارتفاع، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة المهنية، حيث سجلت مستويات أعلى من التمكين لدى الأساتذة ذوي الخبرة الطويلة.

توافقت أيضا مع دراسة "حداد أسماء وآخرون" (2022) حيث أجريت هذه الدراسة بجامعة جيجل

وهدف إلى قياس أثر التمكين التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية،

وقد خلصت إلى أن التمكين التنظيمي يمارس بمستوى متوسط إلى مرتفع، وله تأثير واضح على تحسين تبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة.

أيضا دراسة "حسين غني ناصر" (2019) أكدت على علاقة التمكين التنظيمي بالإنتاج الأكاديمي لدى الأساتذة الجامعيين، وقد خلصت إلى أن التمكين يسهم بشكل مباشر في تعزيز الثقة بالنفس، وتحقيق الشعور بالفعالية، والاستقلالية في العمل. وقد تبين أن مستوى التمكين التنظيمي كان مرتفعا نسبيا.

تتفق أيضا مع دراسة "زروقي سارة وزروقي إكرام" (2022) حيث أظهرت هذه الدراسة العلاقة بين التمكين التنظيمي والابداع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تيارت. وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين التنظيمي كان مرتفعا.

2_ مناقشة نتيجة الفرضية الثانية: مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت مرتفع.

ظهر من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الجدولين (31) و(32) على التوالي أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت مرتفع.

ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت، يعكس تماما مدى التزامهم واندماجهم في العمل، وقدرتهم على التفاعل الإيجابي مع متطلبات المهنة.

تتفق دراستنا مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "ساسي محمد" (2021)، حيث هدفت على التعرف

على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية باتنة. وعلاقته بالرضا الوظيفي. وقد

أظهرت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي كان مرتفعاً، خاصة في أبعاده المتعلقة بالاندماج في العمل والالتزام المهني. كما تبين أن هناك علاقة طردية قوية بين الاستغراق الوظيفي والرضا المهني.

توافقت أيضاً مع دراسة "حمودي فاطمة" (2020)، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من

أساتذة التعليم العالي بجامعة قسنطينة 2، وركزت على مستوى الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإجهاد

المهني. وقد خلصت إلى أن الاستغراق الوظيفي كان متوسطاً يميل إلى الارتفاع، مع تسجيل فروق دالة إحصائية حسب الجنس وسنوات الخبرة.

اتفقت أيضاً مع دراسة "بوشامة عبد القادر" (2019)، تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الاستغراق

الوظيفي والدافعية الداخلية لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس، وأظهرت النتائج أن مستوى الاستغراق كان مرتفعاً نسبياً.

كذلك مع دراسة "جلاط سعيدة" (2022)، بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي،

دراسة ميدانية من العمال في جامعة ابن خلدون. وتوصلت النتائج بوجود مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي لدى العمال.

3_ مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة: تساهم أبعاد التمكين التنظيمي "أهمية العمل،

الاستقلالية، الفاعلية الذاتية، التأثير" في التنبؤ بمستوى طبيعة الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

ظهر من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حسب الجدول رقم (40) أن الاستغراق الوظيفي يرتبط طردياً بمتغير الفاعلية الذاتية لدى الأساتذة، حيث يسهم الفاعلية الذاتية بـ 16.8%. أما الباقي فيعزى لعوامل أخرى.

هدفت دراسة "بومجان عادل وقريسي محمد الطاهر" (2019) إلى التعرف على تصورات العاملين بجامعة بسكرة على مستوى التمكين وأثره في الإبداع الإداري. أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب قوي ($R=0.721$) بين التمكين والإبداع الإداري، حيث يفسر التمكين 50.3% من التباين في مستوى الإبداع الإداري.

تناولت أيضا دراسة "غني ناصر حسين" (2019) العلاقة بين التمكين التنظيمي والإنتاج الأكاديمي لدى التدريسيين الجامعيين في جامعة المستنصرية. أظهرت النتائج أن التمكين التنظيمي يسهم في تعزيز الأداء والولاء والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية الأكاديمية. كذلك دراسة "بومنقار مراد وعيساوي فله" (2018)، تم إجراء هذه الدراسة على الإطارات الوسطى بمؤسسة فرتيال بعنابة. وهدفت إلى تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، مما يعزز من فعالية الأداء.

4_ مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين

التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

يشير الجدول رقم (41) والذي يبين اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث التمكين التنظيمي. ويتضح سبب وتفسير هذه النتيجة إلى أن التمكين التنظيمي لا يتأثر بجنس الأساتذة سواء كانوا ذكورا أو إناثا.

تماشت دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة "بن عيسى وسارة" (2019) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي، وهو ما فسر حينها بتقارب الفرص الإدارية بين الجنسين داخل المؤسسات التعليمية في بعض الولايات.

تعاكست دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة "زروقي حنان" (2020) التي أجريت على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية قالمة، حيث أشارت إلى وجود فروق في التمكين الإداري لصالح الذكور، وأرجعت ذلك إلى الفروق في الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات والمهام القيادية.

تعاكست أيضا مع دراسة "مباركي رتيبة" (2018) التي أجريت على العاملين في المؤسسات التربوية الجزائرية، إذ كشفت أن الفروق بين الجنسين في التمكين التنظيمي تعود جزئيا إلى الاختلافات في تصورات الأدوار المهنية والمعيقات الاجتماعية والثقافية التي قد تحد من فرص تمكين الإناث في بعض السياقات التنظيمية.

5_ مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين

التنظيمي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

لقد ظهر من خلال الجدول رقم (42) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

مما أكدت عليه هذه الدراسة أن الفئة الأكثر ارتفاعا هي فئة من 35 إلى 45 سنة، حيث تبين أن الأساتذة الأكبر سنا يشعرون بدرجة أعلى من التمكين مقارنة بزملائهم الأصغر سنا، قد يكون هذا بسبب تراكم الخبرة المهنية وطول مدة الخدمة، مما يمنح الأساتذة الأكبر سنا مكانة اعتبارية وقدرة أكبر على التأثير والمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة.

تتوافق نتائجنا مع ما توصلت إليه دراسة "بلقاسم نوال" (2019)، التي أجريت على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بسطيف، حيث أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في التمكين التنظيمي لصالح الفئة العمرية الأكبر (فوق 45 سنة).

كما دعمت هذا التوجه نتائج دراسة "بوعلام فتيحة" (2017)، التي أجريت على عينة من أساتذة التعليم الثانوي. حيث أكدت أن التمكين التنظيمي يتأثر بشكل واضح بمتغير السن، وبينت أن الفئات العمرية الأكبر سناً غالباً ما تتبوأ مناصب إشرافية أو قيادية.

تعاكست دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة "صوالحية عبد الغني" (2020)، التي أجريت على عينة من أساتذة التعليم الثانوي. التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في التمكين التنظيمي تعزى لمتغير السن، حيث أشارت إلى أن السياسات الحديثة داخل بعض المؤسسات التعليمية تسعى إلى تمكين الكوادر الشابة وتكليفها بمهام قيادية بشكل مبكر، مما يقلل من الفروقات التقليدية المرتبطة بالعمر.

6_ مناقشة نتيجة الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين

التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين

تيموشنت.

ظهر من خلال الجدول رقم (44) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

هذا يعني أن درجات التمكين التنظيمي لا تختلف باختلاف مستوى الشهادة العلمية، كما أن المهام المسندة إليهم غالباً ما تكون موحدة، ولا تعتمد على اختلاف المستوى التعليمي، مما يؤدي إلى تشابه في مستوى التمكين المدرك.

تماشت دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة "خليل عبد الحفيظ" (2021)، التي أجريت على عينة من مديري الثانويات، حيث لم تسجل فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي.

تعاكست دراستنا مع دراسة "بن مرزوق سامية" (2020)، التي أجريت على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية قسنطينة، حيث كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين التنظيمي لصالح الأساتذة الحاصلين على شهادات عليا.

تعاكست أيضا مع دراسة "عبد القادر نادية" (2018)، التي أجريت في المؤسسات التربوية الجزائرية، حيث بينت أن ارتفاع المستوى التعليمي يعزز من وعي الأستاذ بمفاهيم الإدارة والمشاركة الفعالة.

تعاكست أيضا مع دراسة "بوغابة كمال" (2016)، التي أجريت على أساتذة التعليم الثانوي، أنه توجد فروق لصالح المستويات العليا أي الشهادات العليا، حيث أن المستوى التعليمي العالي له علاقة إيجابية مباشرة مع مستوى التمكين الإداري، مشيرة إلى أن المؤسسات التربوية غالبا ما تعتمد على أصحاب الشهادات العليا في إعداد المشاريع التربوية.

7_ مناقشة نتيجة الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

يشير الجدول رقم (45) والذي يبين اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث من حيث الاستغراق الوظيفي. ويتضح سبب وتفسير هذه النتيجة إلى أن الاستغراق الوظيفي لا يتأثر بجنس الأساتذة سواء كانوا ذكورا أو إناثا.

اتفقت دراستنا مع دراسة "علي صوالح" (2020)، بعنوان الاستغراق الوظيفي لدى عما وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل بعض التغيرات الديمغرافية، حيث توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً في الاستغراق الوظيفي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس.

تماشت كذلك مع دراسة "عمار بن محمد العيد حمامة" (2019)، بعنوان علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق بين الأساتذة في تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي بالجامعة تبعاً لمتغير الجنس.

تعاكست دراستنا مع دراسة "شيباني نوال" (2021)، بعنوان الاستغراق الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية لدى أساتذة التعليم الثانوي، توصلت النتائج إلى أنه توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس.

تعاكست أيضاً مع دراسة "زروقي سهيلة" (2018)، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالاستغراق لدى معلمي الطور الثانوي، حيث أشارت إلى وجود فروق دالة احصائياً بين الجنسين، إذ سجل الذكور نسبة أعلى من الإناث.

8_ مناقشة نتيجة الفرضية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق

الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

لقد ظهر من خلال الجدول رقم (46) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

يرجع سبب هذا إلى أن سلوك الأدوار الرسمية لا تنحصر في فئة عمرية معينة دون الأخرى، فأساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت روح واحدة تعكسها ثقافتهم التنظيمية وطبعهم المؤسساتي. اتفقت دراستنا مع دراسة "مزياني وناس وصالح علي" (2020)، بعنوان الاستغراق الوظيفي لدى عما وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل بعض التغيرات الديمغرافية، توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا للاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير السن.

تماشت أيضا مع دراسة "دحومان ماجدة وخلفة سارة" (2024)، بعنوان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الشخصية دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية بسيدي عامر، توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير السن.

أيضا دراسة "أحمد ونعرورة أبوبكر" (2021)، بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالوادى، توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير السن.

تعاكست دراستنا مع دراسة "نكاع ليلي" (2019)، بعنوان الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، توصلت إلى وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير السن.

تعاكست أيضا مع دراسة "صديقي فاطمة الزهراء" (2021) التي تشير إلى وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير السن وأن الفئة من 30 إلى 45 سنة تعتبر أكثر استغراقا.

9_مناقشة نتيجة الفرضية التاسعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق

الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين

تيموشنت.

لقد ظهر من خلال الجدول رقم (47) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت.

إن الاستغراق الوظيفي لا يتأثر بالمستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت، مما يعكس إمكانية وجود عوامل أخرى التي قد تؤثر فيه مثلاً كثافة المؤسسة، بيئة العمل، أو حتى السياسات الإدارية.

تتفق دراسة "طرش محمد" (2020)، بعنوان دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج Utrecht، حيث توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

اتفقت أيضاً مع دراسة "محمدي سهام وغبشي كمال" (2022)، بعنوان أثر جودة العمل على الاستغراق الوظيفي، توصلت النتائج إلى أنه لا توجد فروق للاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تعاكست دراستنا مع دراسة "ولاء صافي" (2017)، بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص، حيث توصلت النتائج بوجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تعاكست أيضاً مع دراسة "عبد القادر محمد دراويش وماجد محمد ملحم وهيا عمران" (2023)، بعنوان أثر الاستغراق الوظيفي في الحد من أسباب الاحتراق الوظيفي في منظمات الأعمال الفلسطينية، توصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المتعلق بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة التي توصلنا إليها، نكون أمام آخر محطة يصل إليها بحثنا بعد الاختبار الميداني لما تم تناوله في الفصول سابقة الذكر. وتوصلنا من خلال الدراسة الميدانية بعد عرض الجداول وتحليلها إلى صياغة مجموعة من النتائج، والتي من خلالها اختبرنا فرضيات الدراسة، من خلال أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، والمتمثلة في أدوات جمع وتحليل البيانات الميدانية ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، والأسلوب الذي تم به اختيار مفردات البحث. ومن ثم خرجنا بالنتائج العامة للموضوع حول التمكين التنظيمي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت، مراعاة في ذلك الاعتبارات الخصوصية لمجتمع الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

ختاماً ومن خلال دراستنا لموضوع التمكين التنظيمي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية عين تيموشنت، والذي يعتبر في غاية الأهمية داخل المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، ولقد قام الطالبين بتحديد مدى مساهمة كل من التمكين التنظيمي وأبعاده في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة عينة الدراسة.

من أجل تحقيق ذلك تضمنت الدراسة جانبين: الأول نظري: حيث تناول فيه ثلاثة فصول شملت تقديم الدراسة والإطار النظري لمتغيرات البحث، والثاني تطبيقي: تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية عين تيموشنت.

كما أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق من حيث التمكين التنظيمي تعزى لمتغيرات: الجنس والمستوى التعليمي. إلا أنه يوجد فروق من حيث التمكين التنظيمي تبعاً لمتغير السن.

كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود اختلاف من حيث الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي.

ولقد تم مناقشة هذه النتائج في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة التي تنوعت من حيث أدوات البحث، عينة الدراسة وكذلك بيئة التطبيق.

ذلك أن التمكين المهني أصبح في وقتنا هذا من المتطلبات الضرورية التي تحتاجها المنظمات والمؤسسات، لتحافظ على أفرادها ولتضمن استمراريتها وتحافظ على بقاءها، حيث أن هذا الأخير يساهم في تعزيز انغماس الأفراد العاملين في مهامهم، وذلك بتوفير الجو التنظيمي الملائم قصد تطوير أدائهم الوظيفي.

الاقتراحات والاسهامات العملية والعلمية:

بناء على ما أسفرت عنه هذه الدراسة، قد الطالبين عددا من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تُصبَّ في الفائدة العامة من خلال حصر ما تم تجاوزه في هذه الدراسة، حيث تمثلت في:

التوصيات العملية

- توفير جو يشجع على إظهار وجهات النظر والمبادرات، الأمر الذي يقوي إحساس الأساتذة بالتمكين والارتباط.
- تعزيز المساندة الإدارية والتربوية من جانب مدير المؤسسة، عبر تقديم تغذية راجعة إيجابية.
- إدراج التمكين كأحد معايير التقييم الإداري للمؤسسات التربوية، وتشجيع المدراء على تبني ممارسات تمكينية فعالة كجزء من الأداء التربوي الناجح.
- تحسين قنوات الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التربوية لجعل بيئة العمل أكثر شفافية وتشاركية، مما يدعم مستويات الاستغراق الوظيفي.
- استغلال الكفاءات والقدرات المتوفرة لدى الأساتذة من أجل الرفع من المستوى التعليمي وتحسين المهام التدريسية داخل المؤسسة.
- تعزيز تقدير الذات، ودعم الأساتذة لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة تنظيمية وتربوية ملائمة لإعطاء المزيد من الأفكار وتسهيل عملية الشرح داخل الأقسام.

التوصيات العلمية

- إجراء هذا النوع من الدراسات على الأساتذة وحتى الإداريين في المؤسسات التربوية كالتعليم المتوسط والجامعات وحتى المدارس العليا.
- القيام بدراسات تشخص معوقات الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات العمومية والاقتصادية على حد سواء.
- ربط التمكين التنظيمي بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي.
- القيام بدراسات تحدد جوانب وآثار الاستغراق المهني لدى الأساتذة في كلتا الثانويتين.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

- قرين، ربيع وآخرون. (2022). *أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل*. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، 02(07). الجزائر.
- العبد حمامة، عمار بن محمد. (2019). *علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي*. (أطروحة دكتوراه). جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- الفاضل، محمد. (2011). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. (ط1). دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- المعاني، إسماعيل وآخرون. (2011). *قضايا إدارية معاصرة*. (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- المغربي، عبد الحميد الفاتح. (2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. المكتبة العمومية للنشر والتوزيع. مصر.
- باقبص، هدى بنت عمر بن عبد الله. (2018). *آلية التمكين الإداري*. (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.
- برسولي، فوزية. (2018). *أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بباتنة*. (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه). جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- بوسالم، أبوبكر. (2017). *التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية*. مجلة الاقتصاد والمالية، 03(01)، 20-33. تم الاسترجاع من

<https://asjp.cerist.dz>

-سابق، أميرة. (2024). *دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي* دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة. (أطروحة دكتوراه LMD). جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

-ساخي، بوبكر. (2016). *تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي*. (رسالة ماجستير). جامعة وهران 2. الجزائر.

-سعدون، سميرة. (2020). *تقدير الذات وعلاقته بالمواطنة التنظيمية والإبداع الإداري* دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع تمبيع وتكرير البترو كيمائيات (LRP). (أطروحة دكتوراه). جامعة وهران 2. الجزائر.

-سعود، أمال. (2015). *التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة* دراسة حالة بمؤسسة الكوابل ببسكرة. (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

-سليمان، فيبي نصحي راغب. (2019). *أثر النزاهة الأخلاقية للقادة على الاستغراق الوظيفي للعاملين* - دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 318-359. التعريف الرقمي للمرجع doi: 10.21608/SJSC.2019.111218

-سليمان، لمياء عبد الرحيم عبد الكريم. (2022). *الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العقد النفسي والأداء العالي* دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 14(02). 1-57. تم الاسترجاع من: <https://masf.journals.ekb.eg>

-شلاش، رؤى محمد ربيع. (2022). *دور الاستغراق الوظيفي في الحد من الاحتراق النفسي* دراسة حالة للمعلمين لدى مديرية التربية بريف مدينة حلب. (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير).

-صدوق، فتيحة وضيف، أحمد. (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 04(02)، 127-150. تم

الاسترجاع من: <https://asjp.cerist.dz>

-طالب، محمد أبو عليم. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. عمان.

-عرعار، محمد. (2023). أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي دراسة ميدانية. (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه). جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر.

-عزدين، حملة؛ كنزة، بودرهم. (2020). تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 05(02)، 81-100. تم الاسترجاع من

<https://asjp.cerist.dz>

-غادة، أبو الهوى. (2022). واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. (رسالة استكمال لنييل شهادة ماجستير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين. تم الاسترجاع من:

<https://dspace.hebron.edu>

-كمال، كاظم طاهر الحسني. (2013). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية الاقتصادية، 03(06). تم الاسترجاع من: <https://doi.org/10.52113/6/2013>

[3-6/1-30](https://doi.org/10.52113/6/2013)

-محروق، سمر وبويلي، حليلة. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل. (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر).

-محلوس، زكية؛ جديدي، روضة. (2020). *التمكين الإداري في جامعة الوادي* - دراسة تحليلية وفق المقاربة المعجمية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 09(02).

-مرزوقي، أحمد. (2022). *التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الإبداع التنظيمي في الإدارة الجزائرية* - دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية تندوف (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه). جامعة وهران 2. الجزائر.

-مكرم، عبد المجيد الجعبري. (2018). *التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية* (رسالة ماجستير). جامعة الخليل، فلسطين.

-ملحم، يحيى. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

-نغم، محمد سليمان أبو البصل؛ العمري، جمال فواز منصور. (2024). *تطوير الإدارة المدرسية على ضوء التمكين الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس التعليم العام في محافظة العاصمة عمان*. مجلة كلية التربية، 127(1). جامعة المنصورة.

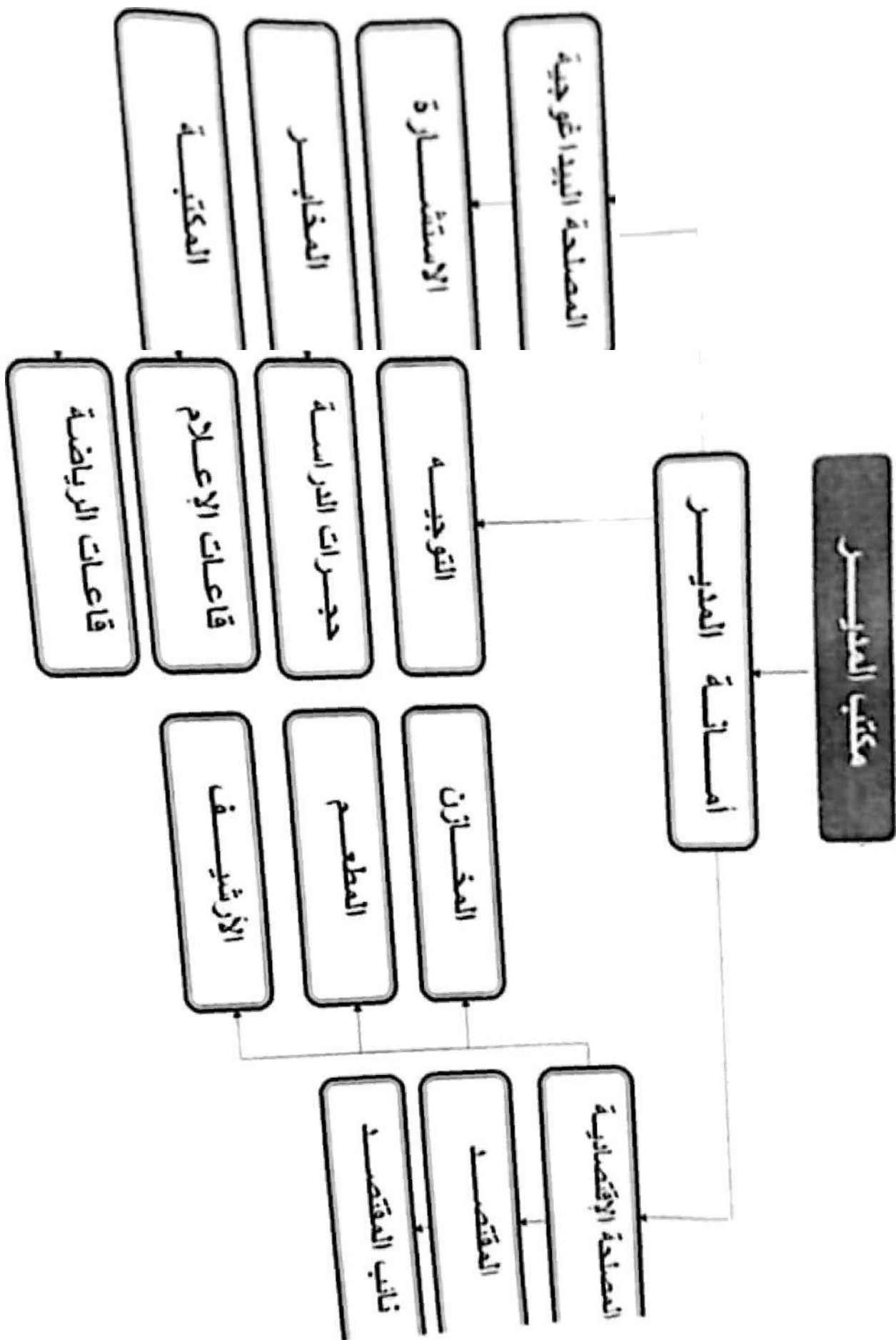
المراجع بالأجنبية

-kl, murrell and M, meredith. (2000). *Empowering employee*. new york.

-Bill, ginnodo. (1997). *The power of empowerment*. What the experts say and 16 actionable case studies.

-turban, et al. (2000). *Information technology for management* making connections for strategic advantage.

الملاحق



الطابعة الفنية و التعريف بالمؤسسة

عنوان : شارع العوي بن محمد بن حماد بورخم

الهاتف : 043.73-72499

صندوق بريد : 1000 / 300

تاريخ الإنشاء : 1983.09.23

المؤسسة : السيد ج. جينكس بوزيان

للإطفاء : 20 لادورة الاطفاء (extincteurs différents types)

آلة المسحولة : غاز + كهربائي

0 (البرنامج الإداري

0 (أجهزة لينة

0 (ملابح

0 (مرزلة (بطاطين) - غير مستعمل

0 (ورسلة

0 (جناح السكنات الوظيفية

الحصل :

0 (مدخل رئيسي

0 (مدخلان لالويان (مدخل للعلاميد و مدخل للسيارات)

0 (مدخلان (01 للاستقبال الموردين - 01 السكنات الرئيسية)

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تيموشنت "بلحاج بوشعيب"
كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية
تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- تعلية المقياس

أساتذتنا الكرام تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجينا منكم التعاون معنا بغرض افادتنا في جمع المعلومات من أجل إعداد مذكرة ماستر تحت عنوان "التمكين التنظيمي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي"، يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة. وجميع المعلومات سوف تكون في سرية تامة وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

لكم جزيل الشكر والاحترام.

_ البيانات الأولية

- الجنس: ذكر أنثى

- السن: من 25 إلى أقل من 35 من 35 إلى أقل من 45 من 45 إلى أقل من 55

55 فما فوق

- المستوى التعليمي: ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه

- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 15 سنة

15 سنة فأكثر

- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: مجال أهمية العمل (المعنى)					
1- أشعر أنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.					
2- يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة.					
3- يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي.					
4- أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.					
ثانياً: مجال حرية التصرف (الاستقلالية)					
5- يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.					
6- تعطى الأولوية لرأيي في مناقشة الأمور الخاصة بعملي.					
7- أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.					
8- يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه للرقابة من إدارة المؤسسة.					
9- أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.					
ثالثاً: الفاعلية الذاتية					
10- لدي الثقة في النفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة.					
11- لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.					
12- أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.					
13- أمتلك الكفاءات لتحمل مسؤوليات أكبر.					
14- أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات.					
رابعاً: مجال التأثير					
15- أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي.					
16- لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي.					
17- لدي التأثير في التطورات أو التغيير الذي يحدث في بيئة عملي.					
18- أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي.					
19- أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي.					

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اولا: الاستغراق المعرفي					
1- يسعى العاملون من اكتساب المهارات و المعارف التي تعزز من قدرة المؤسسة					
2- يركز العاملون في المؤسسة على انتاج أفكار جديدة في العمل					
3- يشغلني التفكير في العمل حتى و انا خارج أوقات العمل الرسمية					
4- تساعد المؤسسة العاملين للوصول الي مستوى عالي لتأدية وظائفهم بكفاءة و فعالية مطلوبة					
5- تعمل المؤسسة على تطوير تقنيات العمل الجديدة و ترك الأساليب التقليدية					
6- تحافظ المؤسسة على تحويل المعلومات الي معرفة جديدة					
7- للمؤسسة قدرة معرفية كبيرة في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء					
ثانيا: الاستغراق العاطفي					
1- يزيد ارتباطي العاطفي بعلمي يوما بعد يوم					
2- أكون في حالة جيدة و نشطة عندما أكون في أجواء العمل					
3- اشعر بالسعادة لان وظيفتي تشغل جزء كبير من وقتي					
4- معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة و موجهة نحو وظيفتي					
5- يعتبر ادائي في العمل أساس لتحقيق الذات					
6- ابذل جهد في دراسة مشكلات المؤسسة و تقديم اقتراحات بشأنها					
7- اشعر بدافعية كبيرة تجاه وظيفتي في المؤسسة					
ثالثا: الاستغراق المادي					
1- يتمسك العاملون بالمؤسسة بدرجة كبيرة من الدقة اثناء تأدية وظائفهم					
2- مستعد للعمل أوقات إضافية لإنهاء العمل حتى و ان كان غير مدفوع الاجر					
3- لدي التزام عالي تجاه مؤسستي و مهتم بتنميتها و تطويرها					
4- أؤدي عملي بقدرة عالية من الأداء و الدقة					
5- الافراد العاملين بالمؤسسة يمتلكون الحرية الكافية لكي يقرروا كيفية انجاز أعمالهم					

