

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل  
ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية  
فرع: علم الاجتماع  
الرقم التسلسلي: ...../2024  
رقم التسجيل: ط1:  
ط2:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم وعمل  
بعنوان

**التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الارتباط الوظيفي**  
دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المسيلة

إعداد الطلبة:

➤ عبد الرزاق بوخرص

➤ بوعلام بوطي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بونويقة نصيرة
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	جغلولي يوسف
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ	بن الطاهر حمزة

السنة الجامعية : 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

بداية أحمد الله و أشكره سبحانه و تعالى على كل شيء أنعم به علينا، من نعمة العقل و الصحة لإنجاز و إتمام هذا العمل و نصلي و نسلم على رسول الله ،  
أما بعد :

أتوجه بإسداء بالغ الشكر و التقدير و الاحترام لمن كان أول الواقفين على عتبة هذا البحث إشرافا و توجيها، مراقبة و تصحيحا ، الأستاذ الدكتور " جغلوي يوسف " كما لا أنسى فضل من مد لنا يد العون فيما يتعلق بالمراجع و المصادر ، وشكري موصول إلى كل الأساتذة الذين تدرست على أديهم و رافقوني في مساري الجامعي خصوصا الذين لم يبخلوا علي لا بوقتهم و لا بتوجهاتهم القيمة و إرشاداتهم النيرة و إلى كافة الأسرة العلمية بقسم علم الاجتماع - جامعة محمد بوضياف المسيلة -

بوخرص عبد الرزاق ، بوطي بوعلام

## اهداء

أهدي هذا العمل الذي هو ثمرة كفاح وجهد إلى من أحبهم القلب وارتاح لهم،  
إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين تكوّنت على أيديهم كل باسمه وبمقامه ، إلى  
كل أهلي وزوجتي وأولادي ، وكل من قدم لي يد العون والمساعدة.

حفظكم الله ورعاكم

الصفحة	فهرس المحتويات
	اهداء
	شكر وعرهان
أ	مقدمة
	الجانأ الأول: الإطار النظري للدراسة الفصل الأول الاطار المفاهيمي للدراسة
5	1- إشكالية الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أسباب اختيار الموضوع
8	4- أهمية الدراسة
9	5- أهداف الدراسة
9	6- تحديد المفاهيم
13	7- المنهج المستخدم
14	8- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : التمكين الوظيفي
21	تمهيد
21	1- أهمية التمكين الوظيفي
22	2- أهداف التمكين الوظيفي
24	3- أبعاد التمكين الوظيفي
26	4- مراحل التمكين الوظيفي
30	5- معوقات التمكين الوظيفي
31	خلاصة
	الفصل الثالث : الارتباط الوظيفي
33	تمهيد
34	1- تطور الارتباط الوظيفي
35	2- أهمية الارتباط الوظيفي

36	3- خصائص الارتباط الوظيفي
37	4- أبعاد الارتباط الوظيفي
38	5- النظريات المفسرة للارتباط الوظيفي
43	خلاصة
	<b>الجانب الثاني: الإطار الميداني للدراسة</b>
	<b>الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية</b>
45	1- مجالات الدراسة
45	2- المجتمع الأصلي للدراسة
45	3- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
45	4- أدوات جمع البيانات
	<b>الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها</b>
48	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
65	2- النتائج العامة للدراسة
66	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الجدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .....
الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .....
الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية .....
الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف .....
الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة .....
الجدول رقم 6: يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير بيانات متعلقة بالاتصال ومشاركة المعلومات .....
الجدول رقم 7: يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير القدرة على اتخاذ القرار .....
الجدول رقم 8: يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير التحفيز .....
الجدول رقم 9: يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير بيانات الولاء .....
الجدول رقم 10: يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير الانضباط الذاتي .....
الجدول رقم 11: يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير تعزيز التحكم الوظيفي .....
الجدول رقم 12: يمثل نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي و الارتباط الوظيفي لدى عينة الدراسة الدراسة .....
الجدول رقم 13: يمثل نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي ومتغير الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة الدراسة .....
الجدول رقم 14: يمثل نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي ومتغير والانضباط الذاتي لدى عينة الدراسة الدراسة .....
الجدول رقم 15: يمثل نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي ومتغير التحكم الوظيفي لدى عينة الدراسة الدراسة .....

## قائمة الأشكال

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد التمكين .....
الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .....
الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .....

# مقدمة

## مقدمة:

يعد العنصر البشري المحور الأساسي للعمليات في كافة المنظمات وباختلاف مجالاتها، حيث تتعامل المنظمات في وقتنا الحالي مع الكثير من التحديات والمصاعب التي تفرض التحسين المستمر والتطوير في كافة الأنشطة المختلفة في المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها وأفضل النتائج.

ويُعد مفهوم التمكين الوظيفي في الفكر الإداري الحديث من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية، فهو يمثل أحد الركائز المميزة للإدارة الحديثة التي تسعى لتنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم، وعلى صعيد آخر جذبت قضية الارتباط الوظيفي انتباه كثير من الباحثين كعامل مهم، حيث يعد الارتباط الوظيفي من الأمور التي يجب على المنظمات مراعاتها كونها ذات تأثير كبير في المنظمات لتحقيق أداء عالٍ، ففي السنوات الماضية أدركت المنظمات أن العنصر البشري هو المفتاح الأساسي الذي يساعد المنظمة للحفاظ على قدرتها واستقرارها وتطورها، بالإضافة إلى ذلك، كلما كان ارتباط الموظف مرتفع انعكس ذلك على رضا الموظف عن وظيفته وأصبح أكثر التزاماً للمنظمة وأكثر تعزيزاً لإظهار الولاء لمنظمتها.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على علاقة التمكين الوظيفي بتعزيز الارتباط الوظيفي وتنتقل فكرة الدراسة من أن فكرة التمكين الوظيفي يحقق الاستقرار الوظيفي والمساهمة في زيادة تحسين جودة الأداء، والتفاني والإخلاص في العمل والانضباط، ورفع روح المعنوية للمستخدمين، ولمعالجة هذا الموضوع قسمت دراستنا إلى جانبين لكل جانب ثلاث فصول الجانب النظري، ويشمل فصل الإطار المفاهيمي للدراسة، وفصلاً نظرياً للتمكين الوظيفي، وفصلاً ثالثاً للارتباط الوظيفي، أما الجانب الميداني فتناول فصل رابعاً المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، وآخر خامساً لعرض النتائج تحليلها ومناقشتها، وعرض النتائج العامة المتوصل إليها مع تقديم توصيات، فالخاتمة.

المجانب الأول: الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

### 1. الإشكالية:

يتسم محيط المنظمات الإدارية بكثير من التغيرات والتقلبات الديناميكية وعدم الثبات سيما في ظل العولمة واقتصاد المعرفة، ما أعطى بعدا دوليا لطبيعة الصعوبات التي تواجهها تلك المؤسسات في محيط نشاطها، لذلك بات بقاء المنظمة وتأقلمها مع التحديات التي يفرضها المحيط عليها يتطلبان مستوى عالٍ من الأداء، وكذا حلولاً عصرية في استغلال مواردها بشكل جيد.

كما تركز الإدارة أي كان طابعها على العنصر البشري حيث تدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية، فالإدارة هي تنظيم إنساني وليست آلي، ونجاحها يتوقف على كفاءة العنصر البشري، لذلك تحظى دراسة السلوك الإنساني في المنظمة باهتمام كبير لما له من تأثير على تحقيق أهداف الإدارة، وهذا أدى بدوره إلى توجيه الاهتمام لدراسة بيئة العمل وتحليل محيط العاملين وظروفهم داخل المنظمة، وإن المورد البشري هو محور التحول في وقتنا الحالي، فهو يتوقف في أهميته على كافة العناصر المادية بدون منازع، حيث يعمل على تهيئة هذه الأخيرة والمحافظة عليها وتمييزها، من هذا المنطلق أصبحت تستهدف المنظمات تكوين فرق العمل المحفزة والتمكنة ذاتيا، ذلك أنه لا يمكننا إدارة تحديات اليوم والغد بأسلوب إدارة الأمس.

إن الارتباط الوظيفي هو المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام العمال في أية مؤسسة কিيفما كان نشاطها وموقعها في الحياة الإدارية، كما يعكس مدى تحقيق المؤسسة لطموح الأفراد باعتبار أنها تنظيم يجمعهم ويقوي قدراتهم ويوجهها نحو الغاية الفردية والجماعية معا، والتي يجب أن يكونا متفقان حتى تتحقق أهداف المؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى، فأغلب الدراسات تشير إلى أن العمال أصحاب الارتباط الوظيفي المرتفع تجاه مؤسساتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يبذلوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لهذه المؤسسة.

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

ويعد التمكين الوظيفي مفهوما معاصرا يتطلب تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية، كما يتطلب منحهم الفرصة للمبادرة والتحدي من خلال تحويل الصلاحيات، وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، ويعتبر التمكين استراتيجية جيدة لجعل الأفراد يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات ومهارات عالية ورضا وارتباطا عالي تجاه منظماتهم ووظائفهم وذلك من خلال تمكينهم، أي السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية تحت مظلة اللامركزية الإدارية.

ومنه فإن هذا التوجه للتمكين الوظيفي قد ينعكس في زيادة الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام و الارتباط العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل.

ففي ظل التغيرات التي حصلت في عقدي الثمانينيات والتسعينات والتي أدت إلى إحداث تغييرات أبرزت أهمية الاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، ودعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين وذلك بتمكينهم حيث يعد التمكين كأحد أهم هذه الأساليب الإدارية التي اعتمدها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي للأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لهم من قبل، حيث لم تكن المؤسسات بمجرد تمكين عمالها فقط بل سعت جاهدة لتحقيق رضاهم وارتباطهم بعملهم وذلك بالقضاء على منغصات العمل لديهم أو على الأقل التقليل منها، من أجل تعظيم الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم ومهاراتهم.

و انطلاقا من هذه المعطيات يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي :

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

- ما علاقة التمكين الوظيفي بتعزيز الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة؟

حيث اندرج تحت هذا السؤال العام (الرئيسي) ثلاث تساؤلات فرعية ( جزئية ) هي:

- ما هو دور الاتصال ومشاركة المعلومات في تعزيز الانضباط الذاتي لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة؟

- ما هو دور اتخاذ القرار في تعزيز التحكم الوظيفي في العمل لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة؟

- ما هو دور التحفيز في تعزيز الولاء لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة؟

### 2. الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

- للتمكين الوظيفي علاقة بتعزيز الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة.

#### - الفرضية الفرعية:

- للاتصال ومشاركة المعلومات دور في تعزيز الانضباط الذاتي لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة.

- لاتخاذ القرار دور بتعزيز التحكم الوظيفي في العمل لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة.

- للتحفيز دور بتعزيز الولاء لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة.

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص الأسباب في النقاط الآتية:

- الميول والرغبة في دراسة كيف يمكن ان يؤثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي.
- طبيعة التخصص العلمي للباحث الذي يدخل في إطار البحث السوسولوجي.
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بالمتغير التابع الارتباط الوظيفي في حدود اطلاعنا.
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة.

### 4. أهمية اختيار الموضوع:

- توضيح مفهوم التمكين الوظيفي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها.
- تسهم هذه الدراسة في الإثراء المعرفي بالنسبة للتمكين الوظيفي ومفاهيمه وعلاقته بالارتباط الوظيفي، ومن ناحية أخرى سوف تكون نتائج هذه الدراسة كمعيار لتساند بعض الدراسات السابقة أو تقديم توصيات الدراسات أخرى وربط التمكين الوظيفي بمتغيرات أخرى.
- تشخيص جوانب الضعف التي تحول دون التمكين الوظيفي وعلاقته بالارتباط الوظيفي وبالتالي معالجتها ومواجهتها.
- هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة التي توضح أهمية التمكين والارتباط الوظيفي وما يحققانه من نجاح وتقدم المنظمات.

### 5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن علاقة تمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات وتعزيز الانضباط الذاتي.
- التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرار وتعزيز التحكم الوظيفي.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحفيز والولاء.

### 6. تحديد المفاهيم:

#### أ. التمكين الوظيفي:

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيحة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180 درجة من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة.

(خولة خميس عبيد، 2003، ص 87)

والتمكين مفهوم إداري قديم، تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين وازدادت أهميته في بداية التسعينات استجابة الفكرة أن التنافس سيزداد في المستقبل، وتم تبني هذا المفهوم نتيجة للتطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المنظمة، وباختصار وقت اتخاذ القرار وعلى المدير أن يركز على العاملين لديه ثم على المؤسسات المنافسة، لأن العامل يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة وتحسين أدائها، فإن المنظمات تتسارع اليوم لتبني هذا المفهوم لكي تستخدم أقصى الطاقات الفكرية المطورة لدى العاملين، وتحرير العقول من الافتراضات التي لم تعد تتلاءم متطلبات مجال الأعمال اليومي وقد اختلفت وتعددت التعاريف ومن أهمها:

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

- لغة: ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل مكن أي جعله قادرا على الشيء، كما تعني التقوية أو التعزيز أو إعطاء الحكم والقوة، وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم ثمان عشر مرة، بثمان ألفاظ، وهي: مكناهم، مكناكم مكننا، أمكن منهم مكين مكنني يمكنن، نمكنن، جاءت في ست عشرة آية في اثنتي عشرة سورة.  
( تلخوخ سعيدة، 2014، ص 3 )

كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى "المكن" فيقال فلان ذو مكنة أي ذو منزلة وجمعها مكناء والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء، وجاء في معجم لسان العرب لابن منظور أنه مصدر لفعل مكن" والذي يعني القدرة والاستطاعة، وأمكنه من الشيء أي علا له سلطانا وقدره وسهل له وليس عليه.  
(ابن منظور محمد بن مكرم، 2010، ص 412)

معجم محيط المحيط جاء الفعل "مكن" الشيء معناه قواه وتنه ورسخه و" إستمك " من الأمر أي قدر عليه واستطاع وظفر به. (بطرس البستاني 1998، ص 856)

والتمكين يعني التقوية والتعزيز، وهو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية على العاملين في المنظمة ومنحهم القوة والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين.

(مازن عبد العزيز، 2006، ص 01)

- اصطلاحا: يعرف التمكين بأنه العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة، بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وكفاءة وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر. (أيمن حسن ديوب، 2014، ص 204)

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

ويعرف بأنه تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم من أجل الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

(بلال خلف السكارنة، 2014، ص 300).

ويعرفه (جلاب) على أنه مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكاناتها.

(إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، ص 24)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف اجرائي للتمكين الوظيفي:

يعرف التمكين الوظيفي اتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين توكل لهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية من مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها.

### ب. الارتباط الوظيفي

لقي مفهوم الارتباط الوظيفي، اهتماما كبيرا على مدار السنوات العشر الماضية، حيث يعتبر من أبرز المفاهيم الادارية والتنظيمية الإيجابية، ويعكس هذا المفهوم ارتباط الموظفين إيجابيا بعملهم وما يتميزون به من حيوية ونشاط ويشعروا بأنهم يؤدوا عملهم بفعالية، فهي عبارة عن حالة إيجابية في تحقيق العمل المرتبطة بالوظيفة، ويتيح الارتباط الوظيفي خلق الفرص للموظفين للتواصل مع رؤسائهم وزملائهم بشكل كبير، من خلال بيئة تشجيعية وتحفيزية تدفع الموظفين إلى الاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد.

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

حيث كانت بداية ظهور مفهوم الارتباط لأول مرة من قبل الباحث Kahn والذي قدمه على أنه الارتباط الشخصي، وهو عبارة تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في أدوار عملهم، من خلال الارتباط فإن الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره، وعرف Kahn عدم الارتباط الشخصي بأنه عبارة عن فصلاً لنفس من أدوار العمل، وفي عدم الارتباط فإن الفرد يسحب نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء الدور.

**(خالد عبد السلام دهليز، محمد حسن خليل حمد، 2016، ص 33)**

تعريف الارتباط يعني تكييف وتهيئة متغيرات وخصائص المحيط، بهدف تحقيق بيئة عمل ملائمة للفرد، تسمح له بإثبات وجوده كعضو فاعل، ولإزالة الشعور باغتراب الموظف حتى يستفيد الفرد كغيره من الخدمات التربوية الطبية والترفيهية، مع فرصة عمل حسب قدرته وإمكانياته. (محمود عبد العزيز المنسي، 2018، ص 08)

ظهر هذا المفهوم ضمن نظريات الدافعية، إذا أفترض (maslow) بأن الأفراد يسعون إلى إشباع حاجات احترام الذات من خلال الاندماج في وظائفهم، ومن ثم ظهرت الاندماج الوظيفي تصورات متعددة في أدبيات علم النفس وعلم المنظمة والسلوك التنظيمي بخصوص هذا المفهوم ومن بينها:

➤ الدرجة التي يشارك بها الفرد بشكل نشيط في وظيفته.

➤ درجة أهمية الوظيفة للصورة الذاتية للفرد.

➤ المدى الذي يكون فيه احترام ذات الفرد ومتأثر بمستواه الملحوظ للأداء.

**(نور الدين عيواز ، 2017 ، ص 27)**

وعرف الارتباط الوظيفي على أنه " التصاق الموظف بمنظّمته، ورغبته في بدل أقصى مجهود بهدف تحقيق النتائج المرجوة". (أياد طه الرواشدة، 2013، ص 462)

ويمكن تعريف الارتباط الوظيفي إجرائيا:

إنه درجة الشعور العامل بالارتباط بوظيفته والمنظمة التي يعمل فيها، وما مدى انهماكه في عمله.

### 7. المنهج المستخدم:

ان القيام بأي دراسة علمية هو الوصول الى الحقيقة او البرهنة عليها ويتوجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي وضعها من اجل الوصول الى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث:

فالمنهج هو ترجمة للكلمة اللاتينية *methodologies* المركبة من كلمتين هما *méthode* ومعناها الطريقة و *logie* ومعناها العلم وبذلك فإن معناه الطريقة العلمية لأنه لا سبيل للعلم دون الاعتماد على طريقة علمية.

ونظرا لأهمية وطبيعة الموضوع في هذه الدراسة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مجموعة من الإجراءات التي تتكامل بوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول الى النتائج وتعميمها على الظاهرة او موضوع محل الدراسة.

استخدمنا المنهج الوصفي لجمع البيانات ولملائمته مع طبيعة الدراسة، ولأن المنهج الوصفي بصورته التحليلية هو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها يصفها بشكلها الدقيق كما ونوعا.

### 8. الدراسات السابقة:

#### 1.8. دراسات سابقة متعلقة بالتمكين الوظيفي:

أ. دراسة ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفاعلية الأداء، وقد أجريت هذه الدراسة سنة 2016 بهوان، وكان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على السؤال المطروح في إشكالية الدراسة والذي فحواه هل هناك علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، وقد اندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية، وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات كإجابات مؤقتة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، وتكون مجتمع الدراسة من أفراد الحماية المدنية بولاية وهران، والبالغ عددهم 1475 فردا وكان حجم العينة (586) فردا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، ووظف الاستبيان كأداة لدراسته، وتوصل إلى أهم النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين أفراد الحماية المدنية بولاية وهران كان منخفضا نسبيا، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (أهمية العمل، حرية التصرف، فاعلية الذاتية، التأثير) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.15 من 5 .

- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسط، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل الثقة بإدارة المديرية وكفاءتها، الثقة بإدارة المديرية لفعاليتها بمتوسط حسابي عام يساوي 2.40 من 5.

- إن متوسط جودة الحياة الوظيفية أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطا، وذلك من خلال الأبعاد السنة للمقياس (الالتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفي التقليل من ضغوط العمل) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.59 من 5 .

ب.دراسة محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه. رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، 2008، المملكة العربية السعودية، جامعة مؤتة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على التصورات المبحوثين المستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة والتي تكونت في صورتها النهائية من 53 فقرة تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري 89% والأداء الوظيفي 91%، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة 372 معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

- بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود وفروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري مؤهل العلمي والخبرة.
- وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

ت.دراسة حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة .. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2013 وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه المؤسسات، والتي يبلغ عددها الإجمالي (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من سبعة (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة، أي نسبة بلغت %79 وقد خرج البحث بعدة نتائج أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة " كان مرتفعاً بنسبة %81 وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة %80 وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد فرق العمل

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال والمشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير بينما كان حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير ( العمر) وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

### 2.8. دراسات سابقة متعلقة بالارتباط الوظيفي

أ. دراسة إيمان ظاهر سيد عباس : " دور الاتصال الداخلي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية ... رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإعلام من قسم العلاقات العامة والإعلان جامعة القاهرة سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الداخلية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في اثنين من المنظمات المصرية الخاصة والحكومية، وذلك من خلال رصد وتحليل تقسيم استراتيجيات وأساليب ووسائل الاتصالات المؤسسية الداخلية، وتحديد ماهية العلاقة بأبعاد ومستويات الارتباط الوظيفي المتحققة لدى العاملين، وذلك بهدف تقييم نوعية ومستوى تأثير الاتصالات الداخلية للمنظمات محل الدراسة على مستويات تحقق ومعدلات بناء الارتباط الوظيفي، وذلك بهدف التوصل إلى المؤشرات تحدد كيفية دعم كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية وتنمية دورها في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى العاملين ومعالجة جوانب القصور بها، وتنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت على منهج الدراسة الحالة بالتطبيق على شركتي مصر للسياحة وترا نكوا للسياحة باستخدام المقابلة المتعمقة وصحيفة الاستقصاء وتحليل المضمون الكيفي والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية وأبعاد تحقيق الارتباط الوظيفي للمنظمة، وهذا يعني انه كلما زادت إيجابية معايير الاتصالات الداخلية ومحددات كفاءتها بالمنظمات، كلما زادت إيجابية أبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين بها.

- تشير النتائج إلى انه بالرغم من أن العوامل المادية ( الأمان المادي بنسبة 83.7 % ) جاءت من أهم الأسباب لتحقيق الارتباط الوظيفي في الشركتين محل الدراسة إلا أن العوامل غير مادية جاءت متقاربة نسبيا خاصة ( سمعة المنظمة بنسبة 83 ) ومن ذلك يتضح انه يمكن للعوامل غير المادية أن يكون لها تأثير كبير ومباشر على الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات، لذا يمكن القول أن الارتباط الوظيفي يتحقق بشقين احدهما مادي والآخر معنوي.

ب. وداد شعيب أبو القاسم حمدي تأثير عملية التصميم الوظيفي في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط .. جاءت هذه الدراسة لمجلة الباحث في مخبر دراسات التنمية الاقتصادية ، جامعة عمار ثليجي / جزائر 2018 و هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين، وفقا للمقاربة التحفيزية في مؤسسة سونلغاز بالاغواط بدلالة المتغير الوسيط المتمثل في الرضا الوظيفي، وقد شملت عينة الدراسة (81) مفردة، واعتمد الباحثان فيها على طريقة المعدلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS\_SEM) لاختيار الفرضيات، وقد توصل الباحثان إلى جملة من النتائج أهمها : لا يوجد تأثير معنوي لكل من تصميم الوظائف على الارتباط الوظيفي، وللعلاقة بين تصميم الوظائف والارتباط الوظيفي على الرضا الوظيفي، وأيضا للرضا الوظيفي على الارتباط الوظيفي لدى العاملين. ولاختيار الفرضيات قاما الباحثان بقياسها بواسطة الاستبيان المقدم لعينة من عمال المؤسسة سونلغاز وقد قدم الباحثان بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتحصل عليها أهمها : إضفاء طابع التحفيز عند تصميم الوظائف،


## الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

---

ربط تصميم الوظائف بأبعاد الرضا الوظيفي خاصة تلك المتعلقة بالرضا عن الوظيفة  
بعد ذاتها، اثر طرائق التغذية الراجعة باعتبارها مؤثرا في مستوى الرضا الوظيفي.

### علاقة الدراسات السابقة بالموضوع

يتضح من خلال تتبع الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والارتباط الوظيفي نجد  
أوجه التشابه مع دراستي في كونها أنها أفادتني في اختيار أبعاد الدراسة ومنهج وتحليل  
النتائج، وأهداف الدراسة وأوجه الاختلاف تناولت الموضوع من زاوية أخرى والأساليب  
الإحصائية المستخدمة.



# الفصل الثاني:

## الفصل الثاني : التمكن الوظيفي

### تمهيد:

إنه وفي ظل التغيرات الحاصلة المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال بسبب التطورات الحاصلة في المجال المعرفي والتكنولوجي في مختلف المجالات، تعد المنظمات أداة حيوية هامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة ، ونجد العنصر البشري يشكل حجر الزاوية، ونجد هذه المنظمات تسعى لمواكبة النمو والتطور وأصبحت مجبرة على النظر في هذه البيئة الجديدة وكان لابد لها من الاستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وفهم قواعد البقاء ومحاولة التأقلم في هذه البيئة، والسير على طريقة النمو والاستمرار التي من شأنها تعزيز قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري، مما يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وإظهار قدراته وأفكاره الإبداعية، والمنظمات الرائدة تحرص على الاستثمار في الأفكار الجديدة وفي ظل هذه التغيرات تبرز الحاجة إلى الإبداع، إذ تجد المنظمات الآن تتبنى مفهوم التمكين الوظيفي، الذي يعد من المفاهيم المعاصرة في مجال الإدارة، حيث يولي اهتمام كبير بالعنصر البشري، ويعتمد هذا المفهوم بشكل عام على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، فهو بذلك يحقق فرصة الأعمال العقل والتفكير الإبداعي، ولهذا فقد أدركت المنظمات أن العنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، وعليه فالتمكين الوظيفي هو أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها كونه بعد القوة المحركة لأنماط السلوك لدى العاملين .

### 1. أهمية التمكين الوظيفي

تكمن أهمية التمكين، في تحقيقه للمنظمات والأفراد على حد سواء مزايا وفوائد عديدة وتتمثل في التالي: ( محمد نيب الأبيض ومحمد أحمد الطراونة، 2011: ص 34)

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات والموارد المتاحة.
- تبين مما لا يدع مجالاً للشك أو الريب بأن العنصر البشري هو الأساس، وهذا هو الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخرًا، فبعد ممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإنتاج اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا بدا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخيرات.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجيات المستهلكين.

(بلال خلف السكارنة، 2014، ص 304 - 305).

### 2. أهداف التمكين الوظيفي:

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون

## الفصل الثاني:..... التمكين الوظيفي

بأداء المهام ومن اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به، وتكون الرقابة غير ضرورية لأن العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم. (عطية حسن أفندي، 2003، ص 25)

التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج وإن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الأهداف في: (سنا عبد الكريم الخناق، 2005، ص 42)

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي إنجازها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة. (شرف عقون وليلى بوحديد، 2017، ص 351)

### 3. أبعاد التمكين الوظيفي:

هناك عدة مفكرين تطرقوا إلى أبعاد التمكين حيث هناك من يرى أن للتمكين بعدين وهناك من يرى أن لديه أربعة أبعاد فيرى جلاب أن عناصر التمكين تنحصر في أربعة عناصر هي: (جلاب إحسان، 2014، ص 452)

➤ حصول العاملين على معلومات عن أداء المنظمة.

➤ امتلاك هؤلاء الأفراد للمعرفة والمهارة التي تسهم في إنجاز أهداف المنظمة.

➤ امتلاك الأفراد القوة لاتخاذ القرارات الأساسية.

➤ مكافئة الأفراد في ضوء أداء المنظمة. (جلاب إحسان 2014، ص 452)

اتفق على وجود خمسة أبعاد للتمكين وهي: (أيمن حسن ديوب، 2014، ص 206)

**البعد الأول:** المهمة ويهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام.

**البعد الثاني:** تحديد المهمة الذي يأخذ بالحسبان كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو المجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، أي إلى أي مدى يتم توجيههم ويحتاجون إلى الحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات المنظمة وإجراءاتها ما يجب القيام به.

**البعد الثالث:** يأخذ بالحسبان الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وهذا يعني جهود الإدارة المشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

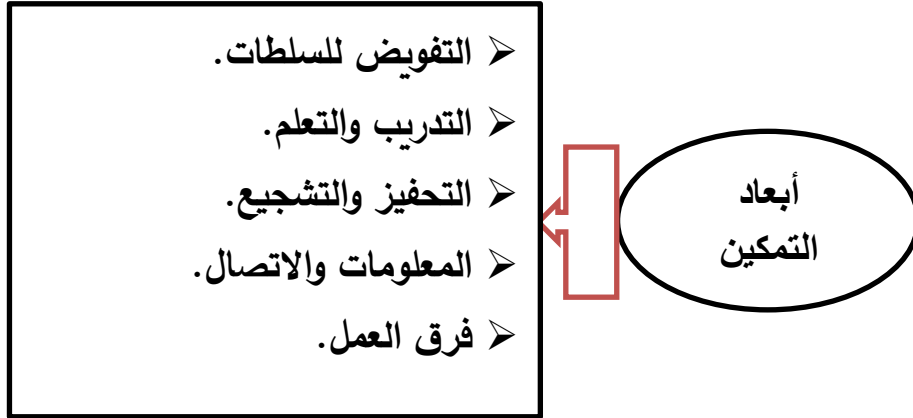
**البعد الرابع:** الالتزام الذي يأخذ بالحسبان اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والخضوع التنظيمي لأسلوب محدد.

## الفصل الثاني:..... التمكين الوظيفي

البعد الخامس: الثقافة الذي يبحث في مدى تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية، بالموجهة للمهمة والأدوار، أو التحكم.

ومن خلال الشكل التالي سنوضح أبعاد التمكين:

### الشكل رقم: (01) أبعاد التمكين



من إعداد الطلبة

➤ **التفويض للسلطات:** إذ يصبح العاملون قادرين في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعلمهم، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

(سلامة محمد وليد سالم سلامة، 2006، ص 22)

➤ **التدريب والتعلم:** على المنظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية مثل مهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات قيادية لذا لا بد من توفير تدريب مستمر ومنظم.

➤ **التحفيز والتشجيع:** من المعلوم ما للحوافز المادية أو المعنوية الفردية منها والجماعية دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، بغية تحقيق الأهداف وهو الذي يحرك الدافعية لدى الأفراد أو الجماعات لتحقيق نتائج أفضل.

## الفصل الثاني:..... التمكين الوظيفي

➤ **المعلومات والاتصال:** يجب على المنظمة أن توفر الظروف الضرورية لعملية الاتصال والتي تعتبر العوامل الأساسية العملية التمكين، وهي خلق مساحة شاسعة لحرية الوصول إلى المعلومات الحساسة، وعلى درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة حول المنتج وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين وهذه المعلومات إما ان تكون حول رسالة المنظمة أو عن الأداء في حد ذاته.

➤ **فرق العمل:** وهو إدراك المديرين وقناعتهم بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكارهم يتم احترامها، وهذا ما يتطلب مستوى عال من الثقة، إذ يعتمد هذا الاقتناع على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء فريق العمل للتغلب على الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

➤ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهي تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجابيا على التمكين ومن هذا المنطلق فالمشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، حيث يشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات سليمة وسريعة استجابة لطلبات الزبائن وتولي خدمة العملاء، ومن خلال هذا التمكين الذي يمنح للعاملين نتيجة القفة المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومنه يؤدي إلى تمسك العاملين بالمنظمة وعدم تركها.

(سلامة محمد وليد سالم سلامة، 2006، ص 23)

### 4. مراحل تطبيق التمكين الوظيفي

إن أي عملية لابد أن تمر بمراحل لتطبيقها وكذا الحال هنا في التمكين، بحيث أن إتباعها وتطبيقها بالشكل الكامل يعود على المنظمة بالإيجاب وتحقق بذلك تمكين شامل،

## الفصل الثاني:..... التمكين الوظيفي

ويمكن توضيح ذلك من خلال الخطوات والتسلسل الآتي: (أبو بكر بوسالم، 2005، ص

(23

### ➤ المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

هي أن يحدد المدير السبب من تبني برنامجا للتمكين الإداري، بمعنى توضيح أسباب التبني وهل السبب تحسين خدمة العملاء ورفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، وأي كان السبب وراء ذلك، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، يبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لابد ان يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

### ➤ المرحلة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب ان يتغلب عليها المديرون قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين هي إيجاد بيئة عمل ملائمة تتصف بالالتزام ودعم المديرين للمرؤوسين، حيث ان العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

### ➤ المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها، لذا يفضل ان تحدد

## الفصل الثاني:..... التمكين الوظيفي

الإدارة طبيعة القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر. (أبو بكر بوسالم، 2005، ص 23-24)

### ➤ المرحلة الرابعة: تكوين فرق العمل

كان من يجب ان تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون المرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب ان يكونوا وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك ان يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبما ان فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن الشركة يجب ان تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل ان تبرز بشكل طبيعي.

### ➤ المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فإنهم يحتاجون المعلومات عن وظائفهم ككل، حيث يجب ان يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح الشركة، فكلما توفرت معلومات المرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

### ➤ المرحلة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل ان تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

## الفصل الثاني:..... التمكين الوظيفي

### ➤ المرحلة السابعة: توفير التدريب

تركز هذه المرحلة على عنصر التدريب لأنه لتنفيذ برنامج التمكين العاملين تحتاج المنظمة ان تبدل جهود حثيثة لتدريب المديرين والموظفين والى أهمية التدريب على قيادة التمكين. (أبو بكر بوسالم، 2005، ص 25)

بعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري، حيث تتضمن جهود الشركة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل الاتصال إدارة الصراع العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

### ➤ المرحلة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب ان يتم توضيح وشرح ما المقصود بالتمكين، وماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن ان تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل التوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن ان تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

### ➤ المرحلة التاسعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب الجهود التمكين النجاح، يجب ان تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت بتلاؤم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

### ➤ المرحلة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقام الموظفون أي محاولة لإيجاد برامج يمكن ان يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما ان تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا فإننا نتوقع ان تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم

## الفصل الثاني:..... التمكين الوظيفي

لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في الشركة.

(أبو بكر بوسالم، 2005، ص 26)

### 5. معوقات تطبيق التمكين الوظيفي

لتطبيق التمكين لابد أن توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح يرجع الى البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة. و يمكن للمؤسسة ان تواجه بعض المعوقات في التطبيق يمكن حصرها نظريا و ميدانيا في: (سعد بن مرزوق العتيبي، 2020، ص 39)

➤ الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي الذي تفرضه السلطات الوصية.

➤ المركزية في اتخاذ القرارات الذي هو أسلوب قديم.

➤ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير أي تفكير تنظيمي تقليدي.

➤ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، وقد يترجم في الخوف من تحمل المسؤولية وما يمكن ان تتجري عنه الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

➤ نظام تحفيزي غير مرتبط بالأداء هو تقليدي روتيني يتساوى فيه الجميع ولا يتلاءم مع العمل المطلوب.

➤ برامج تدريبية لا تتلاءم مع فرق العمل بل مصالح شخصية وصفقات مشبوهة.

(سعد بن مرزوق العتيبي، 2020، ص 40)

### خلاصة:

في هذا الفصل تناولنا مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الوظيفي ، والذي يقصد به إعطاء الفرد الحرية والمسؤولية والقوة لكل العاملين في حدود الوظيفة، مما يعزز الشعور بالكفاءة والثقة لقدراتهم على التغيير والتطور باعتبار التمكين الوظيفي أساس التمكين هو تذويب احتكار السلطة في العمل الجماعي، وان نجاح التمكين في المؤسسة يتطلب الإيمان به، أما تطبيقه يكون بحسب حاجة المؤسسة للتمكين لكل الأقسام والفروع ومنه فإن التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة والإبداع فالتمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات لكنه دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار فهو يعزز ولاء الموظف للمنظمة بحيث منتميا لمنظمتها ويكرس طاقاته ومهاراته لخدمتها ونجاحها وبالتالي استمراريتها.

# الفصل الثالث:

الارتباط الوظيفي

### تمهيد:

تحتاج المنظمات اليوم إلى إطلاق وتحرير أفكار ومواهب وطاقات الأفراد بما ينمي ارتباطهم الوظيفي، إذا أرادت تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولذا فإن بحوث الارتباط بالوظيفة لقيت اهتماما متزايدا على مدى السنوات العشر الماضية لأنها من ابرز المفاهيم التنظيمية الإيجابية، حيث يعكس هذا المفهوم ارتباط الموظفين بعملهم، وتميزهم بالحيوية والنشاط والتفاني وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم، وتحقيقهم للفاعلية في أداء أنشطتهم.

### 1. تطور الارتباط الوظيفي

على الرغم من أن مصطلح ارتباط الموظف" تم صياغته وتصوره في عام 1991، إلا أن أصله يعود إلى وقت غير مبكر في بداية العام 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد ساهم الجيش الأميركي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للنتبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة، وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "ارتباط الموظف"، ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة.

(احسان دهش جلاب، شروق عبد الرضا سعيد، 2016، ص 152)

يعد الارتباط الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبيا، حيث أن الاهتمام الأكاديمي الأول بمفهوم الارتباط برز في تسعينيات القرن الماضي من خلال الدراسة التي قدمها العالم كاهن"، والتي حملت عنوان "الشروط النفسية للارتباط وعدم الارتباط الشخصي في العمل"، وفي دراسته هذه عرف الارتباط الشخصي بأنه دمج اعضاء المنظمة لأنفسهم داخل ادوار عملهم، فالأفراد المرتبطين يعبرون عن انفسهم جسديا وذهنيا وشعوريا خلال قيامهم بأدوارهم في العمل، وعلى النقيض من ذلك فان الأفراد غير المرتبطين ليس لديهم ارتباط نفسي وشخصي بأدوار عملهم، فهم لا يندمجون بها جسديا ولا ذهنيا ولا شعوريا خلال انجازهم إياها.

ولقد عبر في تعريفه للارتباط عن وجود ثلاثة عناصر مهمة تشترك في تشكل حالة الارتباط لدى الفرد عند ادائه لأي نشاط وهي: الجسد، والذهن (الادراك)، والشعور، وثلاثية هذه العناصر المجتمعة تشترك عند ارتباط الفرد في اداء أي عمل فالجسد وبكل قواه المادية

## الفصل الثالث:..... الارتباط الوظيفي

يعد الذهن بالطاقة اللازمة، والشعور من جانبه هو الآخر يساهم في انشداد الفرد نحو اداء المهمة او العمل الذي يقوم به. "

(احسان دهش جلاب، شروق عبد الرضا سعيد، 2016، ص 153)

### 2. أهمية الارتباط الوظيفي:

وقد حددت الممارسات الحديثة محفزات الاندماج من داخل نفسية الموظف على سبيل المثال، وخدمات التوظيف الواعدة التي ستؤدي إلى تصفية المتقدمين للوظائف، وإلى التركيز بشكل رئيسي على الإجراءات والاستثمارات المؤسسية التي تساهم في دعمه للمشاركة.

ويصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني والإخلاص الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، ويبدل الجهود المتميزة لتحقيق أهداف المؤسسة، ونجاحها وتقدمها واستمرارها.

وعادة ما يبدأ الموظف المندمج عملهم تحمسا و مندفعاً نحو تقديم أفضل ما عنده، ويعمل بهمة ونشاط ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله، وعندما تكون مواقفه هذه مقابلة بالدعم والتقدير والتشجيع والمكافأة من الإدارة، فإنه سيخلص في عمله ويؤديه على النحو الذي يعزز مصالح المؤسسة التي يعمل بها، ويميل الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأكثر تميزاً، ويهتم بعمله وبأداء وإنجازات المؤسسة، ويشعر بأن الجهود التي يبذلها لها تأثير في جودة عمل المؤسسة، وأنه يعمل لأجل شيء أكثر من مجرد الحصول على راتب. (احسان دهش جلاب، شروق عبد الرضا سعيد، 2016، ص 154)

### 3. خصائص الارتباط الوظيفي

للارتباط الوظيفي ثلاثة خصائص وهي:

➤ **الخصائص الشخصية:** وتتمثل في الدوافع القيم، الاتجاهات، النوع..

➤ **الخصائص الوظيفية:** وتتمثل في الحافز، استقلالية الوظيفة التنوع توصيف المهمات المشاركة، والتغذية العكسية.

➤ **الخصائص الاجتماعية:** وتتمثل في العمل مع الآخرين المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاعر النجاح. هذه الخصائص مرتبطة مع بعضها البعض، فالعمل مع الآخرين والمشاركة الفعلية مثلا من الخصائص الاجتماعية وتتأثر بخصائص الفرد الشخصية كالنوع والقيم هذه الأخيرة تتأثر بدورها بالخصائص الوظيفية الوصف التفصيلي والحوافز.

ويعتبر الارتباط الوظيفي مجموعة من الظروف قد تجمعت معا، وأن ارتباط الفرد في عمل معين يتأثر بظروف وبيئة العمل وبمدى اسهام الوظيفة الحالية في اشباع حاجاته الأساسية، أما الارتباط في العمل بشكل عام، او ان يكون العمل شيئا محوريا في حياة العامل، فهو احساس داخلي عن جوهر العمل في حياة الانسان، الأمر الذي يجعل الارتباط الوظيفي صفة للفرد يحملها معه في كل الظروف، فالفرد المرتبط بوظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية العاكسة عن أدائه لعمله، ويتمتع بنوع من الاستقلالية في العمل، كما يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات مع زملائه.

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على زيادة مستوى الارتباط الوظيفي، وتتمثل فيما يأتي:

➤ توافر كل من الرغبة والقدرة على انهماك الفرد في وظيفته.

- توافر إطار من القيم التي تحث الفرد على الانغماس في عمله.
- مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث النوع ومستوى التعليم ومدة الخدمة وقوة الحاجة والقوة ومستوى السيطرة.
- إثراء الوظيفة في أثناء التصميم بما يتناسب وقدرات الفرد.
- مراعاة خصائص العمل والتي تتضمن تنوع المهمات ووضوحها وأهميتها.
- تشجيع الإدارة على مشاركة الأفراد في توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.

(نهاية عبد الهادي التلبناني، محمد جودت فارس، 2015، ص 60)

### 4. أبعاد الارتباط الوظيفي

تناولت دراسات عديدة أبعاد الارتباط الوظيفي وتباينت الأبعاد نظراً لاختلاف بيئة العمل والمنظمة، ففي دراسة Hewitt (2004) تناول الارتباط الوظيفي على أنه الحالة التي يلتزم بها الفرد العامل فكرياً وعاطفياً بالمنظمة وأعضائها.

فقسم الارتباط إلى ثلاثة أبعاد أساسية وهي القول والبقاء والسعي.

وأشارت دراسة Macey and Schneider (2008) إلى أن أبعاد الارتباط الوظيفي الأساسية هي الارتباط العاطفي والارتباط السلوكي، والارتباط المعرفي أو الإدراكي، كما تناولت دراسة Kim et al (2009) أبعاد الارتباط الوظيفي والتي تتمثل في الحماس والشعور بالنشاط والحيوية، والتفاني والاعتزاز بالمنظمة، والانهماك وانتباه الفرد الكامل عند أداءه العمل.

(أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي ونجلاء إبراهيم الشنيفي، 2021، ص 317 )

## الفصل الثالث:..... الارتباط الوظيفي

كما أشارت دراسة Bakker and Leiter (2010) إلى أن غالبية الدراسات اعتمدت على المقياس المتضمن الأبعاد التالية لقياس الارتباط الوظيفي والتي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

➤ **الإخلاص:** تتمثل بالمشاركة بقوة في العمل والحماس والشعور بالفخر والإلهام، كما إن سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد نتائج الإخلاص، فيعتبر الإخلاص السلوك الفردي للموظف الذي يكون تقديري ولا يكافئ عليها الموظف كما إن الموظفين ذو الإخلاص العالي متميزون عن غيرهم كونهم يكتسبون الخبرات بشكل كبير بل ويكونون ملهمين ومتحمسين وفخورين بعملهم.

➤ **الحيوية:** الدرجة العالية من الطاقة والمرونة والاستعداد لاستثمار الجهد في العمل، والقدرة على الثبات ومواجهة الصعاب التي يواجهها الموظف في العمل، كما إن الحيوية تعكس الدوافع الشخصية والمرونة للموظف.

➤ **الانهماك:** تتمثل في أن يكون الموظف مستغرق في عمل واحد، وأن الوقت يمضي بسرعة حيث لا يستطيع الموظف أن يفصل تفكيره عن العمل فيستمر بالتفكير حتى بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي للعمل والذهاب للمنزل، بالتالي فهو مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، كما إنه أحد مقومات الإبداع للموظفين.

(أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي ونجلاء إبراهيم الشنيفي، 2021، ص 318 )

### 5. النظريات المفسرة للارتباط الوظيفي

#### أ. الحيوية والحماس:

يعتبر المورد البشري مجداف النجاح للمنظمات الحالية، وهذا يعود إلى كفاءته المهنية وقدراته ومهاراته في أداء واجباته، وباعتبار المورد البشري ذا الصفة الإنسانية على أنه

## الفصل الثالث:..... الارتباط الوظيفي

مجموعة من التراكيب المعقدة يستوجب على المنظمة إدارته بشكل صحيح لتقادي سلوكياته السلبية التي تؤدي إلى زيادة تعقد الوضع التنظيمي وتأزمه، ففي الوقت الراهن أصبح شغل المنظمات وهدفها المنشود هو كيفية تحريك عنصر العمالة من خلال جعله ذا حيوية ونشاط داخل البنية العملية التنظيمية.

أشار إليه فيبر من خلال فصل الشخص حياته العملية من حياته الخاصة والذي يعتبر كانتقاد لنظرية " البيروقراطية ". وهذا ما يشير إلى الاهتمام وانهماك الفرد في عمله دون التفكير بحياته الخاصة أثناء العمل.

إن المبادئ والقيم التي تتحلى بها المنظمات وتعتمد عليها الإدارات الحديثة في ممارسة العمليات الإدارية، تعتبر جزء من ثقافة المنظمات من جهة والمجتمع الذي يتواجد فيه المنظمة من جهة أخرى، ويقول بارسونز " إن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر ( وهو المجتمع ) إلى تحقيقها ".

(السيد الحسيني، 1994، ص 73)

فاعتماد إدارة المنظمة على قيم تنسجم مع طبيعة الإنسان ومنطقه ومصالحته تزيده نشاطا وثقة وحيوية في أداء مهامه، ويعود ذلك لإحساس العاملين بانسجام نسقهم القيمي (عرف، عادات، تقاليد، معتقدات مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها).

وتكمن أهمية القيم في الإدارة والحكم، في إنها تشكل الإطار الفكري الذي يحكم وضع الأهداف والأنشطة الموصلة لها وكذلك السلوك بالنسبة للفرد والمنظمة، ويصبح هذا الإطار الفكري بمرور الزمن جزء في اللاوعي لدى الإنسان لا ينفصم عنه ولا يشكل عبئا عليه بل جزءا من ذاته وفكره وسلوكه التلقائي، فاعتماد القيم كإطار فكري وتطبيقها في الإدارة والحكم

## الفصل الثالث:..... الارتباط الوظيفي

هو خير ضمان للمنهج الناجح في التعامل مع البشر ومع الموجودات التابعة أصلا للبشر للوصول إلى أهداف يحددها ويستخدمها البشر. (صبحي جبر العتيبي ، 2005، ص 117)

### ب. التفاني والتكريس

يعرف التفاني في قاموس المعجم الوسيط على أنه بذل الجهد في العمل، وإنجازه أي ضحى برغباته أو مصالحه من أجله، فالتفاني في العمل مبدأ من مبادئ الدين الإسلامي، قال النبي صلوات ربي وسلامه عليه " إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " كما يرتبط مبدأ التفاني بمبدأ الإخلاص في العمل فهما وجهان لعملة واحدة، بحيث لا يمكن تصور وجود الأول دون الثاني، حيث يكمل كل منهما الآخر.

تكريس التفاني والإخلاص في العمل من أهم الأهداف التي ترنوا معظم الإدارات التنظيمية إلى تحقيقها والاعتماد عليهما كأسلوب إيجابي وثقافة فردية ذاتية لكل فرد عامل داخل المنظمة بهدف تحقيق أفضل العناصر التي تساهم في أنسنة البيئة العمالية ، ولتحقيق ذلك على أرض الواقع يجب على إدارة المنظمة أن تتبع سياسة أو خطة تمكنها من الوصول والحصول على أهدافها، وهذا ما تحاكيه الإدارة بالأهداف من خلال فلسفتها، ومفادها ان الغاية من كافة النشاطات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة، وبالتالي الإداريون فيها على مختلف مستوياتهم التنظيمية هي الحصول على نتائج إيجابية تتفق وأهداف المنظمة وتعمل على تحقيقها، فهي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس في كافة المستويات الإدارية على وضع أهداف قابلة للتحقق تمثل مصلحة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الإنتاجي.

(صبحي جبر العتيبي ، 2005، ص 51 - 52)

إن تحديد الأهداف بكل وضوح ودقة ، يزيد من احتمال مضاعفة الفرد لمجهوداته وخاصة إذا كانت الأهداف ذات نفع وفائدة بحيث يصبح العامل أكثر حرصا ، تقانياً،

## الفصل الثالث:..... الارتباط الوظيفي

وإخلاصا في عمله من اجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف وهذا ما نستشفه من منطلقات نظرية وضع الهدف التي تفيد " : بأنه إذا استطاع المدير أو المشرف أن يتفق مع مرؤوسيه على وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل وينجح في التفاوض معهم على وضع الأهداف بشكل محدد، ويقنعهم بقبول هذه الأهداف وأنها تحقق المنفعة والفائدة لهم، كما تكون به متحدية لقدرات المرؤوسين فان هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعه لسلوك المرؤوسين . (أحمد ماهر، 2004، ص 162 )

التقاني والإخلاص في العمل هما سلوك إنساني، تعمل المنظمة على استثارته من خلال استراتيجية واضحة المعالم بغرض تحقيق المنفعة والفائدة للأفراد والمنظمة ككل.

### ت. الاستغراق الوظيفي

يعود مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى وقت مبكر في بداية سنة 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد كانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح يصف شعور الارتباط العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفية، حيث أعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح الاستغراق الوظيفي ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم كاملة لصالح المنظمة. (العبادي هاشم، 2012، ص 28)

وقد أجريت دراسة في مصنع أعمال " هاوثورن "، وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي مدينة شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة، وبعد إجراء الدراسة اقترحت الدراسة إن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم الاستغراق الوظيفي موضوعا للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات، فقد تسيطر على

## الفصل الثالث:..... الارتباط الوظيفي

اهتمام الجميع - العاملين وأرباب العمل - وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وإدراك كلاهما أهمية هذا المفهوم. (أحمد ديب محمد ماضي، 2014، ص 32)

وعرف Pollock الاستغراق الوظيفي بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق الذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق الوظيفي يعني أن يجب الفرد عمله وان يكون مهتما بالعمل المرتبط به. (أحمد ديب محمد ماضي، 2014، ص 32-33)

وهذا ما تكاشف عنه دراسات هاوثورن، بأن العمال لا يقدمون على العمل من أجل رغبتهم الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط ، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم التي تزيد من إحساسهم بمشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات.

### خلاصة:

في ختام الحديث عن الارتباط الوظيفي، يمكن القول بأن تعزيز هذا الارتباط يتطلب جهوداً مشتركة من القيادة والموظفين على حد سواء، فالارتباط الوظيفي ليس مجرد مؤشر على الرضا الوظيفي، بل هو أيضاً محركاً للتطور المهني والشخصي، وعنصر أساسي لبناء ثقافة تنظيمية قوية تعود بالنفع على الموظفين والمنظمة على حد سواء.

إن الاستثمار في الارتباط الوظيفي هو استثمار في مستقبل المنظمة ونجاحها.

الجانب الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

### 1- مجالات الدراسة:

المجال الزمني: تم القيام بهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 21 أفريل 2024 إلى غاية 08 ماي 2024.

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة بمديرية التربية لولاية المسيلة.

المجال البشري: موظفي الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة بمديرية التربية لولاية المسيلة، والبالغ عددهم 37 موظف وموظفة.

### 2- المجتمع الأصلي للدراسة:

المجتمع الأصلي لهذه الدراسة الحالية هم موظفو وموظفات الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة بمديرية التربية لولاية المسيلة، والبالغ عددهم الإجمالي 110 موظف وموظفة.

ويعرف المجتمع الأصلي للبحث: " على أنه المجموع الكلي من المفردات المحدودة أو الغير محدودة، أما مفردات البحث التي تعرف أيضا لدى الباحثين بعناصر البحث أو وحدات، البحث فهي الأجزاء المكونة لمجتمع البحث. (أحمد بن مرسل، 2005، ص 125)

### 3- عينة الدراسة وكيفية اختيارها

بلغ حجم العينة الكلي 37 موظف وموظفة بمديرية التربية، نسبتها المئوية 34 % ، حيث تم توزيع 39 استمارة على هؤلاء الموظفين وتم استرجاع 37 استمارة فقط، وتم بشكل عشوائي.

### 4- أدوات جمع البيانات

تحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة وعليه فقد انتقينا الاستمارة

## الفصل الرابع:.....المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان، حيث تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على البيانات.(موريس انجرس،2010، ص 204).

في حين تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى افراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع او موقف. (قنديلجي،2008، ص154).


وكانت استمارة هذه الدراسة مخصصة لموظفي الاسلاك التقنية والمشاركة بديرية التربية لولاية المسيلة، وتم طرحها على العينة المبحوثة.

وقد كانت مقسمة الى مجموعة المحاور وكل محور يحتوي على مجموعة الأسئلة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالتمكين الوظيفي

المحور الثالث: : بيانات متعلقة بالارتباط الوظيفي



# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 1. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

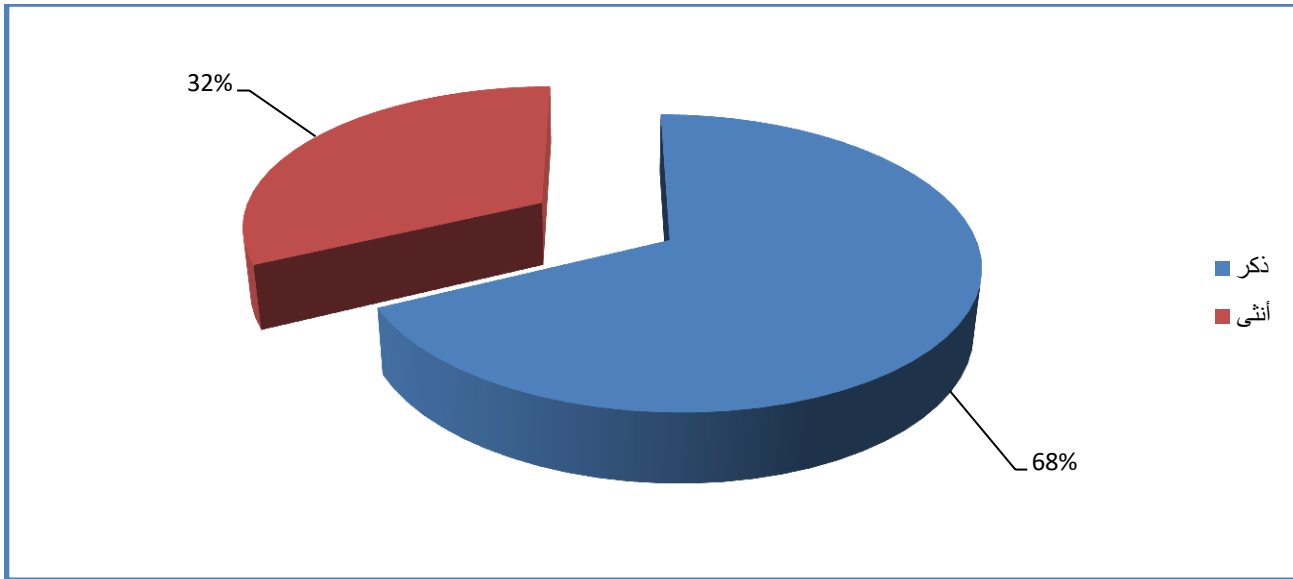
#### 1/1/ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

#### 1/1/1/ عرض الخصائص الوصفية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (n=37)

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	23	62
أنثى	14	38
الإجمالي	37	100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 37 موظفاً، نلاحظ أن 23 موظفاً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 62%، أما حجم الإناث فقد بلغ 14 موظفات بنسبة قدرت بـ 38%، نستنتج من خلال هذه القيم أن الدولة توفر في إطار التشغيل وكذا التحولات الديموغرافية تواجد عنصر نسوي بالمؤسسات والإدارات العمومية في إطار ترقية الخدمة العمومية بمؤسسات التربية وتكافئ الفرص لكلا الجنسين.



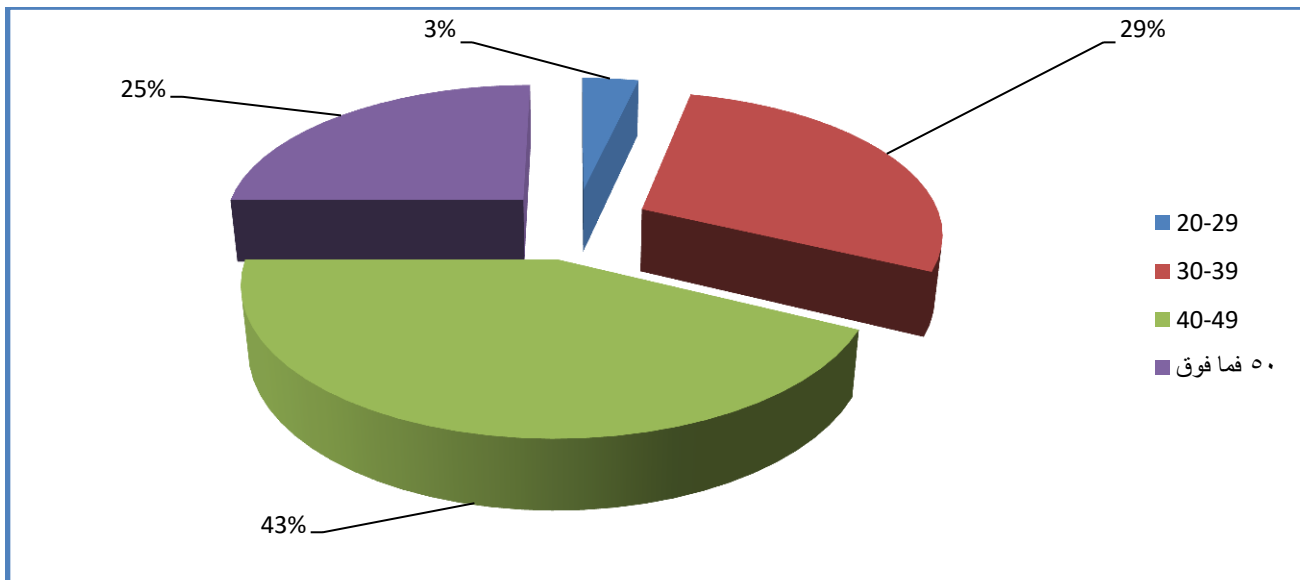
الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (n=37)

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن (n=37)

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
8	3	من 20 إلى 30
27	10	من 31 إلى 40
46	17	من 41 إلى 50
19	7	أكثر من 51 سنة
100	37	الإجمالي

من خلال معطيات الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 37 فرداً، نلاحظ أن الذين يبلغ سنهم من 20 إلى 29 بلغ عددهم 3 بنسبة 8%، أما الذين يبلغ سنهم من 30 إلى 39 فقد كان عددهم 10 بنسبة قدرت بـ 27%، أما الذين يبلغ سنهم من 40 إلى 49 فقد كان عددهم 17 بنسبة قدرت بـ 46%، وفيما يتعلق بالذين لهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 19%، نستنتج أن غالبية الموظفين يملكون من أقدمية بمكان عملهم وهذا ما يتعارض مع التحولات التي تعيشها الدولة من رقمته والتحول من الإدارة التقليدية للإدارة الرقمية مما يحتم على مديرية التربية على إعادة التكوين موظفيها وفتح فرص عمل جديدة لإطارات جديدة.



الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن (n=37)

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية (n=37)

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية %
متزوج	31	84
أعزب	6	16
الإجمالي	37	100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 37 فرداً، نلاحظ أن 31 فرداً يمثلون المتزوجون بنسبة بلغت 84%، و 7 فرداً يمثلون العزاب بنسبة بلغت 16%، يتبين من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هم فئة المتزوجين وهو ما ينعكس على أداء الموظفين من خلال ارتباطهم بأسرهم.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف (n=37)

الوضع المهني	التكرارات	النسبة المئوية %
أسلاك مشتركة	19	51
أسلاك تقنية	18	49
الإجمالي	37	100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 37 فرداً، نلاحظ أن 19 فرداً يمثلون أسلاك مشتركة بنسبة بلغت 51%، و 18 فرداً يمثلون أسلاك تقنية بنسبة بلغت 49%، والمفسر لهذه النتائج نجدها عادية كون نمط التنظيم الإداري المتواجد بمديرية التربية يتطلب أسلاك مشتركة وأعاون تقنية، كون معظم الأعمال الإدارية لا بد لها من موظفين من صنف والتنفيذ.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (n=37)

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية
18	5	من 1 - 5
32	9	من 6 إلى 10
4	1	من 11 إلى 15
21	6	من 16 إلى 20
25	7	أكثر من 21 سنة
100	28	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 28 فرداً، نلاحظ أن الذين يملكون أقدمية أقل من أو تساوي 5 سنوات بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 18%، أما الذين يملكون أقدمية بين 6 إلى 10 سنوات فقد كان عددهم 9 بنسبة قدرت بـ 32%، أما الذين يملكون أقدمية من 11 إلى 15 سنة فقد كان عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 4%، بينما الذين يملكون أقدمية من 16 إلى 20 سنة فقد كان عددهم 6 بنسبة قدرت بـ 21%، وفيما يتعلق بالذين لهم أكثر من 21 سنة فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 25%، ويعود السبب في قلة خبرة موظفي عينة محل الدراسة إلى الطلبات الكثيرة للموظفين والمقبلين على التقاعد لمعظم موظفي مديرية التربية وكذا اعتماد الدولة استخلاف هذه الفئة وتجميد التوظيف في مختلف الإدارات، لذا نجد أن أغلبية المبحوثين ذوو خبرة مهنية ما بين 6 و 10 سنوات.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1/2/ عرض نتائج الفروق لتكرارات استجابات عينة الدراسة في محور التمكين الوظيفي:

1/2/1/ عرض نتائج الفروق لتكرارات استجابات عينة الدراسة في متغير الاتصال ومشاركة المعلومات:

الجدول رقم (06) يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير

بيانات متعلقة بالاتصال ومشاركة المعلومات (n=37)

القيمة الاحتمالية sig	قيمة Chi- (Square)	درجة الحرية	التكرارات		المتغيرات
			لا	نعم	
0.014	6.081	01	11	26	السؤال الأول
0.071	3.270		13	24	السؤال الثاني
0.622	0.243		20	17	السؤال الثالث
0.505	0.444		20	16	السؤال الرابع
مستوى الدلالة 0.05			حجم العينة (37)		
القرار الإحصائي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية					
القرار الإحصائي: توجد فروق ذات دلالة احصائية					

توضح نتائج الجدول أعلاه قيم اختبار كاي تربيع والخاصة بدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في أسئلة المحور الأول ولتغير الاتصال ومشاركة المعلومات، حيث بلغت قيمة  $(Chi-Square c)$  للسؤال الأول 6.081 وهي قيمة دالة إحصائية بسبب أن القيمة الاحتمالية sig (0.014) أقل من مستوى الدلالة  $(\frac{0.05}{2} = 0.025)$  وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة (n=37) في بدائل السؤال الأول ولصالح البديل (نعم)

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ومن جهة ثانية لم تثبت الدلالة الإحصائية لباقي الأسئلة حيث كانت قيم ( $Chi-Square_c$ ) ضمن المجال (0.243-3.270) وهي غير دالة بسبب أن القيم الاحتمالية (0.071-0.622) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي يقر الباحثان أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة ( $n=37$ ) في نتائج تكرارات السؤال (2-3-4) من خلال استجابات أفراد العينة حول الاتصال ومشاركة المعلومات بين جميع موظفي مديرية التربية، يشير إلى وجود انسجام وثقة بين زملاء العمل والعمل بروح الفريق هذا ما يعكس وجود اتصال وتواصل بين المستويات الإدارية من جهة وبين زملاء العمل من جهة أخرى، طالما انه أداة نقل المعلومات والواقع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق أهداف التنظيم.

1/2/2/ عرض نتائج الفروق لتكرارات استجابات عينة الدراسة في متغير القدرة على اتخاذ القرار:

الجدول رقم (07) يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير القدرة على اتخاذ القرار ( $n=37$ )

القيمة الاحتمالية sig	قيمة Chi- (Square)	درجة الحرية	التكرارات			المتغيرات
			أحيانا	لا	نعم	
0.411	0.676	01		21	16	السؤال الخامس
0.000	22.730		33	04	السؤال السادس	
0.622	0.243		20	17	السؤال السابع	
0.704	0.703	02	14	13	10	السؤال الثامن
مستوى الدلالة 0.05			حجم العينة (37)			
القرار الإحصائي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية						
القرار الإحصائي: توجد فروق ذات دلالة احصائية						

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

توضح نتائج الجدول أعلاه قيم اختبار كاي تربيع والخاصة بدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في أسئلة المحور الأول ولمتغير القدرة على اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة ( $Chi-Square c$ ) للسؤال السادس 22.730 وهي قيمة دالة إحصائياً بسبب أن القيمة الاحتمالية  $sig$  (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\frac{0.05}{2} = 0.025$ ) وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات عينة الدراسة ( $n=37$ ) في بدائل السؤال السادس ولصالح البديل (نعم)

ومن جهة ثانية لم تثبت الدلالة الإحصائية لباقي الأسئلة حيث كانت قيم ( $Chi-Square c$ ) ضمن المجال (0.243-0.703) وهي غير دالة بسبب أن القيم الاحتمالية  $sig$  (0.411-0.704) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي يقر الباحثان أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات عينة الدراسة ( $n=37$ ) في نتائج تكرارات السؤال (5-7-8) ومن خلال استجابات أفراد العينة حول القدرة على اتخاذ القرار نجد أن اغلب الموظفين لا يملكون الحرية المطلقة في اتخاذ القرار والمشاركة فيه وهذا ما يؤكد مركزية السلطة التي تكمن في يد أقلية معينة وهذا بحكم الطابع الإداري الذي يميز المؤسسة محل الدراسة فالخطأ في اتخاذ القرار والتخوف منه يحول حول إعطاء الحرية في المشاركة إزاء اتخاذ القرار، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تتوزع في هيكل تنظيمي بيروقراطي، متعدد المستويات حيث يخضع المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وهو المفهوم الذي وضعه " ماكس فيبر " حول نموذج المثالي للبيروقراطية " فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى للسيطرة ورقابة المكتب الأعلى.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1/2/3 عرض نتائج الفروق لتكرارات استجابات عينة الدراسة في متغير التحفيز:

الجدول رقم (08): يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير

التحفيز (n=37)

القيمة الاحتمالية sig	قيمة (Chi- Square)	درجة الحرية	التكرارات		المتغيرات
			لا	نعم	
0.003	9.000	01	27	9	السؤال التاسع
0.008	7.111		26	10	السؤال العاشر
0.317	1.000		21	15	السؤال الحادي عشر
مستوى الدلالة 0.05			حجم العينة (37)		
القرار الإحصائي: توجد فروق ذات دلالة احصائية					
القرار الإحصائي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية					

توضح نتائج الجدول أعلاه قيم اختبار كاي تربيع والخاصة بدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في أسئلة المحور الأول ولمتغير التحفيز، حيث بلغت قيمة (Chi-Square c) للسؤال التاسع 9.000 وهي قيمة دالة إحصائياً بسبب أن القيمة الاحتمالية sig (0.003) أقل من مستوى الدلالة ( $\frac{0.05}{2} = 0.025$ ) وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة (n=37) في بدائل السؤال التاسع ولصالح البديل (لا) كما بلغت قيمة (Chi-Square c) للسؤال العاشر 7.111 وهي قيمة دالة إحصائياً بسبب أن القيمة الاحتمالية sig (0.008) أقل من مستوى الدلالة ( $\frac{0.05}{2} = 0.025$ ) وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة (n=37) في بدائل السؤال العاشر ولصالح البديل (لا)

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

في حين لم تثبت الدلالة الإحصائية للسؤال الحادي عشر حيث كانت قيمة (*Chi-Square*) ( $c$ ) 1.000 وهي غير دالة بسبب أن القيمة الاحتمالية ( $sig$ ) (0.317) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي يقر الباحثان أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة ( $n=37$ ) في نتائج تكرارات السؤال (11).

ومن خلال استجابات أفراد العينة حول متغير التحفيز، يمكن تفسيره سيسيولوجيا بتوجهات الإدارة نحو استثارة تحفيز الموظفين من خلال التحفيز المادي والمعنوي للموظفين الملتزمين والمبدعين في أداء مهامهم، وهو ما درج الفكر التنظيمي على الحث عليه في كل مراحل التاريخية باعتبار العلاقة بين التحفيز الموجه والذاتي .

3/1/ عرض نتائج الفروق لتكرارات استجابات عينة الدراسة في محور الارتباط الوظيفي:

1/3/1 / عرض نتائج الفروق لتكرارات استجابات عينة الدراسة في متغير الولاء:

الجدول رقم (09): يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير

بيانات الولاء ( $n=37$ )

القيمة الاحتمالية sig	قيمة Chi- (Square)	درجة الحرية	التكرارات			المتغيرات
			أحيانا	لا	نعم	
0.622	0.243	01		17	20	السؤال الثاني عشر
0.622	0.243			17	20	السؤال الثالث عشر
0.000	51.946	02	02	02	33	السؤال الخامس عشر
0.128	4.108		صارمة وجادة	تفاني واخلاص	عادية	السؤال الرابع عشر
			07	17	13	
مستوى الدلالة 0.05			حجم العينة (37)			
القرار الإحصائي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية						
القرار الإحصائي: توجد فروق ذات دلالة احصائية						

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

توضح نتائج الجدول أعلاه قيم اختبار كاي تربيع والخاصة بدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في أسئلة المحور الثاني ولمتغير الولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ( $Chi-Square c$ ) للسؤال الخامس عشر 51.946 وهي قيمة دالة إحصائياً بسبب أن القيمة الاحتمالية  $sig$  (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\frac{0.05}{2} = 0.025$ ) وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات عينة الدراسة ( $n=37$ ) في بدائل السؤال الخامس عشر ولصالح البديل (نعم)

ومن جهة ثانية لم تثبت الدلالة الإحصائية لباقي الأسئلة حيث كانت قيم ( $Chi-Square c$ ) ضمن المجال (4.108-0.243) وهي غير دالة بسبب أن القيم الاحتمالية  $sig$  (-0.128-0.622) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي يقر الباحثان أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات عينة الدراسة ( $n=37$ ) في نتائج تكرارات السؤال (12-13-14) من خلال استجابات أفراد العينة نحو متغير الولاء نلاحظ أن أكثرية الموظفين لا يشعرون بالولاء والانتماء لمؤسستهم، وهذا الأخير نلتسمه خاصة عند الموظفين المؤقتين وهذا راجع إلى عوامل تنظيمية ومادية.

1/3/2/ عرض نتائج الفروق لتكرارات استجابات عينة الدراسة في متغير الانضباط الذاتي:  
الجدول رقم (10) : يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير

الانضباط الذاتي ( $n=37$ )

القيمة الاحتمالية $sig$	قيمة ( $Chi-Square$ )	درجة الحرية	التكرارات		المتغيرات
			لا	نعم	
0.000	16.892	01	06	31	السؤال السابع عشر
0.000	14.297		07	30	السؤال الثامن عشر

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

0.071	3.270		13	24	السؤال التاسع عشر
0.869	0.027		18	19	السؤال العشرون
مستوى الدلالة 0.05			حجم العينة (37)		
القرار الإحصائي: توجد فروق ذات دلالة احصائية					
القرار الإحصائي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية					

توضح نتائج الجدول أعلاه قيم اختبار كاي تربيع والخاصة بدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في أسئلة المحور الثاني ولتغير الانضباط الذاتي ، حيث بلغت قيمة (*Chi-Square c*) للسؤال السابع عشر 16.892 وهي قيمة دالة إحصائية بسبب أن القيمة الاحتمالية *sig* (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\frac{0.05}{2} = 0.025$ ) وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة ( $n=37$ ) في بدائل السؤال السابع عشر ولصالح البديل (نعم)

كما بلغت قيمة (*Chi-Square c*) للسؤال الثامن عشر 14.297 وهي قيمة دالة إحصائية بسبب أن القيمة الاحتمالية *sig* (0.000) أقل من مستوى الدلالة ( $\frac{0.05}{2} = 0.025$ ) وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة ( $n=37$ ) في بدائل السؤال الثامن عشر ولصالح البديل (نعم)

في حين لم تثبت الدلالة الإحصائية للسؤال (19-20) حيث كانت قيمة (*Chi-Square c*) 3.270-0.027 على التوالي وهي غير دالة بسبب أن القيمة الاحتمالية *sig* (0.869-0.071) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي يقر الباحثان أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة ( $n=37$ ) في نتائج تكرارات السؤالين (19-20)

من خلال استجابات أفراد العينة نحو متغير الانضباط الذاتي، أن اغلب أفراد العينة ملتزمين مع أوقات عملهم أداء مهامهم على أكمل وجه، كما يساهم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

والموظفين، والذي يعكس نوعا من الولاء التنظيمي داخل مديرية التربية كما تلعب المكافآت دورا كبيرا.

1/3/3/ عرض نتائج الفروق لتكرارات استجابات عينة الدراسة في متغير تعزيز التحكم الوظيفي:

الجدول رقم(11) يمثل دلالة الفروق لتكرارات اجابات عينة الدراسة في أسئلة في متغير

تعزيز التحكم الوظيفي (n=37)

القيمة الاحتمالية sig	قيمة (Chi-Square)	درجة الحرية	التكرارات		المتغيرات
			لا	نعم	
0.000	29.432	01	02	35	السؤال الحادي و العشرين
0.005	7.811		10	27	السؤال الثاني و العشرين
0.411	0.676		21	16	السؤال الثالث و العشرين
0.000	16.892		06	31	السؤال الرابع و العشرين
0.250	1.324		15	22	السؤال الخامس و العشرين
مستوى الدلالة 0.05			حجم العينة(37)		
القرار الإحصائي: توجد فروق ذات دلالة احصائية					
القرار الإحصائي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية					

توضح نتائج الجدول أعلاه قيم اختبار كاي تربيع والخاصة بدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في أسئلة المحور الثاني ولمتغير تعزيز التحكم الوظيفي ، حيث بلغت قيمة (Chi-Square c) للسؤال الحادي و العشرين 29.432 وهي قيمة دالة إحصائيا بسبب أن القيمة الاحتمالية sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة  $(\frac{0.05}{2} = 0.025)$  وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة (n=37) في بدائل السؤال (21) ولصالح البديل (نعم)

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

كما بلغت قيمة  $(Chi-Square c)$  للسؤال الثاني و العشرين 7.811 وهي قيمة دالة إحصائيا بسبب أن القيمة الاحتمالية  $sig (0.005)$  أقل من مستوى الدلالة  $(= \frac{0.05}{2})$  وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة  $(n=37)$  في بدائل السؤال (22) ولصالح البديل (نعم)

ونشير أيضا أنه قد بلغت قيمة  $(Chi-Square c)$  للسؤال الرابع و العشرين 16.892 وهي قيمة دالة إحصائيا بسبب أن القيمة الاحتمالية  $sig (0.000)$  أقل من مستوى الدلالة  $(\frac{0.05}{2} = 0.025)$  وبالتالي هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة  $(n=37)$  في بدائل السؤال (24) ولصالح البديل (نعم)

في حين لم تثبت الدلالة الإحصائية للسؤال (23-25) حيث كانت قيمة  $(Chi-Square c)$  على التوالي وهي غير دالة بسبب أن القيمة الاحتمالية  $sig (0.411-0.250)$  أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي يقر الباحثان أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة الدراسة  $(n=37)$  في نتائج تكرارات السؤالين (23-25)

من خلال استجابات أفراد العينة نحو متغير **التحكم الوظيفي**، نلاحظ أن موظفي مديرية متمكنون من القدرة على تنظيم وإدارة العمليات والأنشطة داخل، نظرا للخبرة التي يكتسبها الموظفون وسياسة المديرية بالاعتماد على التكوينات والترقيات والحوافز والتي تنعكس على قدرة الموظف على أداء مهامه بشكل جيد.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 1/4/ عرض وتفسير ومناقشة الفرضيات

1/4/1 عرض نتائج قيم معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي لدى عينة الدراسة:

الجدول رقم(12) يمثل نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي و

الارتباط الوظيفي لدى عينة الدراسة (n=37)

القيمة الاحتمالية sig	قيمة معامل (Cramer's)	قيمة معامل (Phi)	المتغيرات
0.000	1.000	1.414	التمكين الوظيفي / الارتباط الوظيفي
مستوى الدلالة 0.05		حجم العينة (37)	
القرار الإحصائي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية			

تبحث نتائج الجدول أعلاه في إيجاد العلاقة بين متغيري التمكين الوظيفي و الارتباط الوظيفي لدى عينة الدراسة (n=37)، حيث طبق الباحثان اختباري معامل (Phi) ومعامل (Cramer's)

لإيجاد الارتباط أو استقلال المتغيرين عن بعضهما، بغية استنباط وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل فاي بين المتغيرين 1.414 وهي قيمة دالة احصائيا باعتبار ان القيمة الاحتمالية sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة  $\frac{0.05}{2}$  0.025 وبالتالي هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

وعلى هذا نقر بوجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التمكين الوظيفي و الارتباط الوظيفي لدى عينة الدراسة أي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري عند مستوى دلالة 0.05

و من خلال معطيات الجدول، فإن التمكين الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة يؤثر على مدى ارتباطهم بوظائفهم، وبشكل خاص تزيد نسبة ارتباط الموظفين

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

لوظيفتهم حين يكون هناك اهتمام من قبل الإدارة لتطوير قدرات الموظفين مهنيا، بالإضافة إلى العمل ضمن فريق في أداء المهام، وعند اسناد المهام إلى الموظفين واعطائهم حرية التصرف في اتمام هذه الأعمال والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات، وبالتالي فعند ارتفاع نسبة ما سبق بشكل إيجابي بدوره يزيد من نسبة ارتباطهم بوظيفتهم الذي ينعكس ايجابيا على أهداف المديرية، حيث أن التمكين الوظيفي لدى الموظفين يُعزز ارتباطهم و زيادة شعورهم بالرضا عن وظائفهم والثقة في إدارتهم.

1/4/2/ عرض نتائج قيم معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي لدى عينة الدراسة:

الجدول رقم(13): يمثل نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي ومتغير الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة (n=37)

القيمة الاحتمالية sig	قيمة معامل (Cramer's)	قيمة معامل (Phi)	المتغيرات
0.000	1.000	1.414	التمكين الوظيفي/ متغير الولاء الوظيفي
مستوى الدلالة 0.05		حجم العينة(37)	
القرار الإحصائي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية			

تبحث نتائج الجدول أعلاه في تحديد العلاقة بين متغير التمكين الوظيفي ومتغير الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة (n=37)، حيث طبق الباحثان اختباري معامل فاي ومعامل (Cramer's)

لإيجاد الارتباط أو استقلال المتغيرين عن بعضهما، بغية استنباط وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل فاي بين المتغيرين 1.414 وهي قيمة دالة احصائيا باعتبار ان القيمة الاحتمالية sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة  $\frac{0.05}{2}$  وبالتالي هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وعلى هذا نقر بوجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التمكين الوظيفي ومتغير الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة أي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري عند مستوى دلالة 0.05.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول، : أن الموظفين بمديرية الذين يتمتعون بقدر أكبر من التمكين كانوا أكثر ولاءً لمؤسستهم وأقل عرضة للترك، حيث نأخذ في الاعتبار عوامل أخرى مثل الأجر وشروط العمل.

2/4/1 عرض نتائج قيم معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والانضباط الذاتي لدى عينة الدراسة:

الجدول رقم(14): يمثل نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي ومتغير والانضباط الذاتي لدى عينة الدراسة (n=37)

القيمة الاحتمالية sig	قيمة معامل (Cramer's)	قيمة معامل (Phi)	المتغيرات
0.000	1.000	1.000	التمكين الوظيفي/ متغير الانضباط الذاتي
مستوى الدلالة 0.05		حجم العينة(37)	
القرار الإحصائي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية			

تبحث نتائج الجدول أعلاه في تحديد العلاقة بين متغير التمكين الوظيفي ومتغير الانضباط الذاتي لدى عينة الدراسة (n=37)، حيث طبق الباحثان اختباري معامل فاي ومعامل (Cramer's) لإيجاد الارتباط أو استقلال المتغيرين عن بعضهما، بغية استنباط وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل فاي بين المتغيرين 1.000 وهي قيمة دالة احصائيا باعتبار ان القيمة الاحتمالية sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة  $0.025 = \frac{0.05}{2}$  وبالتالي هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وعلى هذا نقر بوجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التمكين الوظيفي ومتغير الانضباط الذاتي لدى عينة الدراسة أي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول، أن العلاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي والانضباط الذاتي، حيث يتمتع الموظفون بمديرية التربية بالقدرة على التأثير في عملهم ، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يُعزز التمكين الشعور لديهم بالمسؤولية عن عملهم، مما يدفعهم إلى التحكم بشكل أكبر في سلوكهم وتحقيق أهدافهم.

3/4/1 عرض نتائج قيم معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والتحكم الوظيفي لدى عينة الدراسة:

الجدول رقم(15): يمثل نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي ومتغير

التحكم الوظيفي لدى عينة الدراسة (n=37)

القيمة الاحتمالية sig	قيمة معامل (Cramer's)	قيمة معامل (Phi)	المتغيرات
0.000	1.000	1.000	التمكين الوظيفي/ متغير التحكم الوظيفي
مستوى الدلالة 0.05		حجم العينة(37)	
القرار الإحصائي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية			

تبحث نتائج الجدول أعلاه في تحديد العلاقة بين متغير التمكين الوظيفي ومتغير التحكم الوظيفي لدى عينة الدراسة (n=37)، حيث طبق الباحثان اختباري معامل فاي ومعامل (Cramer's) لإيجاد الارتباط أو استقلال المتغيرين عن بعضهما، بغية استنباط وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل فاي بين المتغيرين

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1.000 وهي قيمة دالة احصائيا باعتبار ان القيمة الاحتمالية sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة  $0.025 = \frac{0.05}{2}$  وبالتالي هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

وعلى هذا نقر بوجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التمكين الوظيفي ومتغير التحكم الوظيفي لدى عينة الدراسة أي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من خلال معطيات الجدول، أن التمكين الوظيفي التحكم الوظيفي يكملان بعضهما بعضهما البعض، فمن خلال التمكين، يشعر الموظفون بالمسؤولية عن عملهم، مما يدفعهم إلى البحث عن طرق لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم، وبالتالي، يسعى الموظف المُمكّن إلى الحصول على تحكم أكبر في عمله، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة ارتباطه بعمله.

### 2. النتائج العامة للدراسة:

على ضوء هذه الدراسة و بناءا على التراث النظري و السوسيولوجي والدراسات السابقة المستند عليها في معالجة موضوع دراستنا الموسوم ب " التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الارتباط الوظيفي " والذي هدفنا من خلاله إلى إبراز علاقة التمكين الوظيفي مع الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة.

ومن خلال عرض وتحليل المعطيات الإحصائية ومناقشة النتائج وفرضيات الدراسة، نقر بوجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي لدى عينة الدراسة:

وقد توصلت دراستنا إلى عدة نتائج وهي كالآتي:

اتضح من النتائج بأن هناك أثر واضح للتمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية، حيث إن أبعاد التمكين الوظيفي التالية: الاتصال ومشاركة المعلومات، القدرة في اتخاذ القرار، والتحفيز تؤثر على الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية.

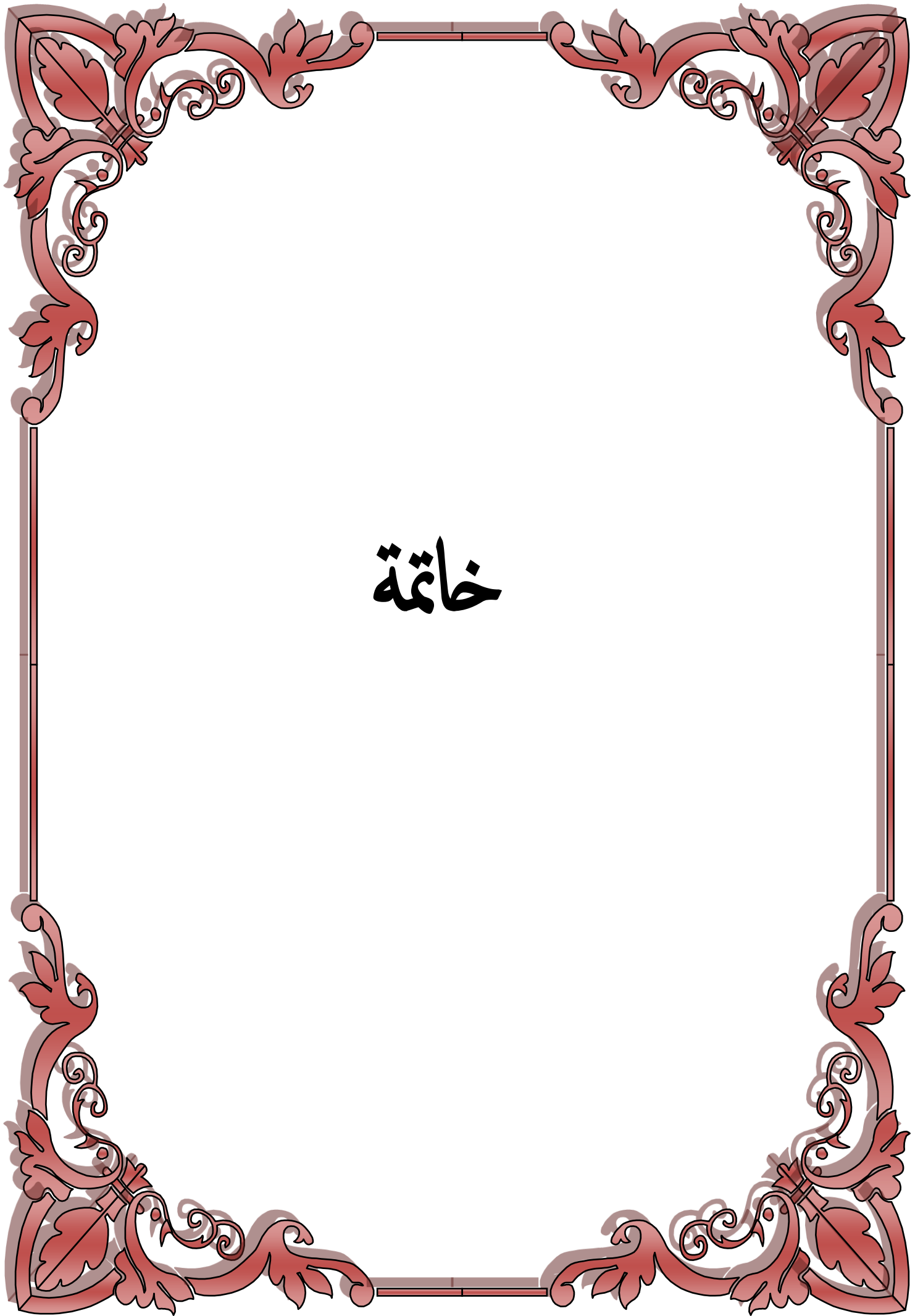
## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين مرتبطين بوظيفتهم بدرجة كبيرة في جميع أبعاد الارتباط الوظيفي (الولاء، الانضباط الذاتي، التحكم الوظيفي) حيث يُشعر التمكين الموظفين بأنهم مُقدرون ومُحترمون من قبل المنظمة، مما يعزز شعورهم بالانتماء وولائهم ويزيد في تحكّمهم وأداء مهامهم بشكل جيد.

### الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا لموضوع التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الارتباط الوظيفي، و ملاحظتنا بموقع الدراسة نقترح ما يلي:

- توفير مناخ عمل يشجع على التعاون والترابط.
- تقديم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.
- إقامة نظام عادل للمكافآت والحوافز.
- منح الموظفين حرية واستقلالية في اتخاذ القرارات.
- تعزيز مبدأ الاعتماد على الذات وتوفير الدعم التنظيمي.



خاتمة

## خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع العلاقة بين التمكين الوظيفي تعزيز الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية حيث كان المطلب الرئيسي والركيزة القادرة على بلورة الواقع السوسيو تنظيمي وهذا من خلال استعراض التراث النظري لكلا المتغيرين وكذا إبراز الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث جاءت هذه الخطوات تمهيدا للجانب الميداني للدراسة، وذلك من اجل البحث عن أهمية الاعتماد على التمكين داخل المؤسسة، كديناميكية للرفع من الكفاءة الفكرية قصد تمكينه من متطلبات الوظيفة التي يشغلها ومنح تفويض السلطة للموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في العمل، وتفعيل الاتصال ومشاركة المعلومات ، ودور التحفيز في تقديم الموظفين نتائج أفضل داخل المؤسسة كسياق علائقي بالارتباط الوظيفي في ظل الولاء، والتحكم الذاتي والانضباط الذاتي، وما مدى تواجدها في ممرات البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، حيث ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا من المتغيرين للدراسة البحثية من حيث العلاقة، ونظرا لما سبق من منطلقات تحليلية للكشف عن العلاقة بين متغيرات ، جاء في نتائج هذه الدراسة أن للتمكين الوظيفي علاقة في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية، حيث يُعزز التمكين الوظيفي شعور موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة بالانتماء والرضا عن عملهم ، والذي ينعكس بدوره على ارتباطهم والتزامهم في الاستمرار في مؤسساتهم.

A decorative border in a reddish-brown color, featuring intricate floral and scrollwork patterns. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, all connected by a thin line. The corner pieces are larger and more ornate, while the side pieces are simpler and more uniform.

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر:

1. القرآن الكريم.
2. ابن منظور محمد بن مكرم معجم لسان العرب عربي عربي، المجلد الثالث عشر، دار صار، لبنان، 2010.
3. بطرس البستاني، قاموس محيط المحيط، عربي - عربي، المجلد الأول، الطبعة الثالثة، مكتبة لبنان، 1998.

ثانياً: قائمة الكتب العربية

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
2. عمار بوحوش محمد محمود الذنيبات، (2001)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
3. احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
4. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.
5. السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، ط1، الإسكندرية مصر ، دار المعرفة الجامعية، 1994.
6. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، عمان الأردن دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
7. مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، عمان، 2006.

## قائمة المصادر والمراجع

8. محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، غزة، 2006.

### ثالثا: الرسائل والاطروحات

9. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحماسي الرمل أطروحة دكتوراه في علم التسيير، جامعة فاروق بلقايد، تلمسان، 2005.
10. أحمد ديب محمد ماضي: اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، كلية التجارة غزة، 2014.
11. تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الرغبة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2014.
12. خالد عبد السلام دهليز، محمد حسن خليل حمد، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مذكرة الماجستير (غير منشورة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016.
13. خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين رسالة ماجستير كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2003.
14. نور الدين عيواز، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي للعامل بالمؤسسة دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

### رابعاً : المجالات والملتقيات العلمية والقوانين

15. احسان دهش جلاب، شروق عبد الرضا سعيد، زينب هادي معيوف الشريفى، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي، مجلة الغري العلوم الاقتصادية والادارية الفرات، العدد 39، 2016.
16. أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي ونجلاء إبراهيم الشنيفي، التمكين الوظيفي و أثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة مج 41، ع 4 ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2021.
17. أياذ طه الرواشدة، الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات الكرك الطفيلة، معان في جنوب الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40 العدد 22، 2013.
18. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014.
19. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية الرياض-المملكة العربية السعودية، 2020.
20. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005.
21. شراف عقون وليلى بوحديد، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، الجزائر، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

22. العبادي هاشم، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال - دراسة استطلاعية العينة من العاملين في قطاع المصرفي العراقي في اربيل، مجلة دراسات إدارية العدد (9) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2012.
23. محمد ذيب الأبيض ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإداري، المجلد 38 العدد2، 2011.
24. محمود عبد العزيز المنسي، أثر جودة العلاقات التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الارتباط الوظيفي الدور الوسط الرأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمركز الطبية بجامع المنصورة)، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 2 جامعة الإسكندرية، 2018.
25. نهاية عبد الهادي التلواني، محمد جودت فارس، رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الأول عدد 2، 2015.

الملاحق

## التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الارتباط الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

تحت اشراف

أ.د. جغلولي يوسف

إعداد الطالب:

بوخرص عبد الرزاق

بوطني بوعلام

يضع الباحث بين أيديكم استمارة الاستبيان المتضمنة مجموعة من الفقرات، يرجى منكم الإجابة عليها مع وضع العلامة في الخانة المناسبة لرأيكم، المرجو منكم تحديد إجاباتكم بصدق، ولن توظف المعلومات إلا لغرض البحث العلمي.

2024/2023

## الملاحق

### أولاً: البيانات الشخصية

- 1- نوع الجنس  ذكر  أنثى
- 2- العمر: من 20 إلى 30  من 31 من 40 سنة  من 41 من 50  أكثر من 51
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب
- 4- الخبرة المهنية: 1 - 5  6 - 10  11 - 15  من 16 إلى 20  أكثر من 21 سنة
- 5- الصنف:  أسلاك مشتركة  أسلاك تقنية

### ثانياً: بيانات متعلقة بالتمكين الوظيفي

➤ بيانات متعلقة بالاتصال ومشاركة المعلومات:

1. هل الاتصال مفتوح بين جميع موظفي مؤسستكم؟  
 نعم  لا
2. هل تتلقى المعلومات من الرئيس مباشرة دون وساطة؟  
 نعم  لا
3. هل يوجد نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية؟  
 نعم  لا
4. هل مهارات الاتصال لدى العاملين عالية لتسهم في تسهيل انجاز المهام؟  
 نعم  لا
- بيانات متعلقة القدرة في اتخاذ القرار:
5. هل تمنحك إدارة مؤسستكم بعض الصلاحيات؟  
 نعم  لا

## الملاحق

6. هل لديك الحرية في إصدار القرارات ؟

نعم  لا

7. هل تتمتع بالاستقلالية في أداء مهامك ؟

نعم  لا

8. هل تساهم في وضع الأهداف المنظمة في الجانب الذي تعمل به ؟

أح

➤ بيانات متعلقة بالتحفيز:

9. هل تقدر المؤسسة جهودك المبذولة داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

10. هل يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل ؟

نعم  لا

11. هل تتشعر بان جهدك في العمل محل اهتمام الرؤساء ؟

نعم  لا

ثالثاً: بيانات متعلقة بالارتباط الوظيفي

➤ بيانات متعلقة بالولاء :

12. هل وظيفتك هي مصدر تحفيز لك؟

نعم  لا

13. هل تشعر بالحماس أثناء أدائك عملك ؟

نعم  لا

14. بأي طريقة تحب انجاز أعمالك ؟

بطريقة عادية  بكل حب وتقاني واخلاص  بطريقة صارمة وجادة

15. هل تساهم في الحفاظ على سمعة مؤسستك ؟ ؟

نعم

## الملاحق

16. كيف تقيم زملائك من حيث تقانيهم في أداء أعمالهم؟

### ➤ بيانات متعلقة بالانضباط الذاتي

17. هل عند قيامك بعملك تشعر بمرور الوقت؟

نعم  لا

18. هل أثناء العمل تركز على عملك فقط دون الانشغال بأشياء أخرى؟

نعم  لا

19. هل تشعر بتراكم عبء العمل عليك أثناء قيامك بعملك؟

نعم  لا

20. هل تنسى كل شيء حولك أثناء قيامك بعملك؟

نعم  لا

### ➤ بيانات متعلقة بتعزيز بالتحكم الوظيفي

21. هل هناك احترام متبادل بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم  لا

22. هل تقوم بتنفيذ عملك بشكل شخصي؟

نعم  لا

23. في حين عدم القدرة على القيام بعملك، هل تكلف به غيرك؟

نعم  لا

24. هل تقوم بالحضور لعملك في الوقت المحدد؟

نعم  لا

25. أثناء فترة العمل، هل تقوم بالخروج من عملك لأي سبب من الأسباب؟

نعم  لا

## الملاحق



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

### وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: التمكن من الوظيفة وعلاقتها بتعزيز  
الارتباط الوظيفي  
إعداد الطلبة:  
1- بوحريش عبد الوفاق رقم التسجيل: 23044102707  
2- بوحريش بوعلام رقم التسجيل: 8323075115320  
القسم: علم الاجتماع الشعبة: التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل  
إشراف: الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح  
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.



أ.د. بن جمال

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطبقة  
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنتاج بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): بوحنين عبد الشراف  
الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206190746  
الصادرة بتاريخ: 2020.10.25 عن دائرة: المسيلة  
المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تطبيقي وعمل تحت رقم التسجيل: 3044/102707  
والمكلف بإنتاج اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).  
عنوانها: التأثير الوظيفي وعلاقتها بتعزيز الإقبال الوطني

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024.05.25

امضاء الممضي (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): بوشيقي بوعلام

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 41 1057258

الصادرة بتاريخ: 2024/04/01 عن دائرة: عين السمارة /المنهية

المسجل(ة) بكلية: العلوم الانسانية والاجتماعية علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 232307511532

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه)

عنوانها: التكبير الوظيفي وعلاقتها بتعزيز الانتماء الوظيفي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للتواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة التمكين الوظيفي بتعزيز الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن أحد المؤسسات المتمثلة في مديرية التربية، والبالغ عددهم (37) موظف وموظفة .

وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات إلى العديد من النتائج أهمها :

➤ اتضح من النتائج بأن هناك أثر واضح للتمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية، حيث إن أبعاد التمكين الوظيفي التالية: الاتصال ومشاركة المعلومات، القدرة في اتخاذ القرار، والتحفيز تؤثر على الارتباط الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية.

➤ توصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين مرتبطين بوظيفتهم بدرجة كبيرة في جميع أبعاد الارتباط الوظيفي (الولاء، الانضباط الذاتي، التحكم الوظيفي) حيث يُشعر التمكين الموظفين بأنهم مُقدرون ومُحترمون من قبل المنظمة، مما يعزز شعورهم بالانتماء وولائهم ويزيد في تحكّمهم وأداء مهامهم بشكل جيد.

**الكلمات المفتاحية:** الارتباط الوظيفي، التمكين الوظيفي، التحفيز، مديرية التربية، الانضباط الذاتي.

### Abstract :

The study aimed to identify the relationship between job empowerment and enhancing job engagement among employees of the Directorate of Education. The study relied on the descriptive approach to describe the perceptions of the respondents about one of the institutions represented by the Directorate of Education, who numbered (37) male and female employees.

After analyzing the questionnaires, the study reached several results, the most important of which are:

Therefore, we conclude that there is a clear contribution of job empowerment to job engagement among the employees of the Directorate of Education, as the dimension of job empowerment is: communication and information, the ability to encourage interest, and motivate job engagement among the employees of the Directorate of Education.

The results of the study found that employees are highly connected to their jobs in all job relatedness differences (loyalty, self-discipline, job control) as empowerment makes employees feel their abilities are appreciated and respected by the organizers, which makes their contribution to belonging and loyalty begin to monitor them and perform their duties well

**.Keywords:** job engagement, job empowerment, motivation, education directorate, self-discipline.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ