

## علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل

### Workers empowerment relationship with job involvement

### Field study at Sonelgaz power plant of Jijel

تاريخ الاستلام : 2020/05/13؛ تاريخ القبول : 2021/07/14

#### ملخص

تبحث هذه الدراسة في علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي، وذلك بقياس مستوى تمكين العاملين في أبعاد الإدارة بالمشاركة، فريق العمل، حوافز العمل، والاستغراق الوظيفي من خلال أبعاده الفكري، والعاطفي، والسلوكي، وقد اعتمدت الدراسة المسح الشامل لـ 289 عاملا بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل، وعلى أدوات جمع البيانات ممثلة في الملاحظة البسيطة، واستمارة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي تضمنت 30 بنداً تعكس متغيري الدراسة، مع بند خاص بالمستوى الوظيفي للمبحوث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة بالمشاركة والاستغراق الفكري، وبين فريق العمل والاستغراق العاطفي، وأيضاً بين حوافز العمل والاستغراق السلوكي، وعليه كانت علاقة ارتباط تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي طردية قوية بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل.

**الكلمات المفتاحية:** علاقة، تمكين، عمال، استغراق وظيفي.

عزيز سعيود<sup>1\*</sup>

أ.د. الطاهر بلعيبور<sup>2</sup>

1 مخبر علم النفس والتربية وقضايا المجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.

2 جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.

#### Abstract

This study examines the relationship between empowerment and job involvement by measuring the level of workers' empowerment in the dimensions of participatory administration, working group, job incentives and job involvement through its mental, emotional and behavioral dimensions. The study adopted the comprehensive survey of 289 workers at Sonelgaz power plant of Jijel, a simple observation tools and a 30-items form reflecting the empowerment and job involvement dimensions, designed according to the Fifth Likert Scale, with a specific item on the job level of the subject of research.

The study found a strong positive correlation between participatory administration and mental involvement, and between worker group and emotional involvement, as well as between work incentives and behavioral involvement. Therefore, the relationship between empowerment and job involvement is positive and strong in the target station.

**Keywords:** Relationship; Empowerment; Workers; Job involvement.

#### Résumé

L'objet de cette étude est le rapport entre l'empowerment des ouvriers et l'engagement professionnel (job involvement); en mesurant le niveau de l'empowerment dans la gestion participative, l'équipe de travail, les motivations de travail, et l'engagement professionnel à travers ses dimensions intellectuelles, émotionnelles et comportementales. L'étude a procédé au sondage de 289 employés à la centrale de production d'électricité SONELGAZ – unité de JIJEL, en utilisant les instruments de la simple observation, un formulaire contenant 30 articles qui reflète les deux variables d'étude, conçu selon L'échelle de Likert, avec un article spécifique au niveau hiérarchique du répondant.

L'étude a révélé une forte corrélation positive entre la gestion participative et l'engagement intellectuelle, et entre l'équipe de travail et l'engagement émotionnelle ainsi qu'entre les motivations de travail et l'engagement comportementale. Cela confirme que la relation entre les deux variables d'étude est une relation forte et positive.

**Mots clés:** Relation; empowerment; employés; engagement professionnel.

\* Corresponding author, e-mail: [savoud.aziz18@gmail.com](mailto:savoud.aziz18@gmail.com)

## I - مقدمة

يعتبر فهم العنصر البشري داخل المؤسسات أهم المفاتيح الفعالة التي تمكنها من ضمان البقاء وتحقيق النجاح، فقد حظي وجود هذا العنصر داخل المؤسسات في العقود الأخيرة باهتمام كبير في التناولات العلمية الأكاديمية، جسدهت دراسات عديدة ومستفيضة أجريت لمختلف جوانب سلوكه، حيث خلصت هذه الدراسات إلى نتائج متنوعة تربط بينها فكرة أن الاستثمار المثمر في العنصر البشري يكون من خلال انتهاج المؤسسة أسلوباً يعني بحاجاته المختلفة ويحقق له الإشباع المطلوب منها، ويعد الاستغراق الوظيفي أحد هذه الجوانب التي تقدم دراستها دعماً للمساعي البحثية الرامية للوصول إلى نتائج تحقق فهماً كافاً للعنصر البشري ومن ثمة الاستغلال الأمثل لقدراته باعتباره العنصر النشط الدينامي والمحرك الأساسي لدواليب العمل، حيث سنتناول هذه الدراسة الاستغراق الوظيفي من زاوية تمكين العاملين، أحد الأساليب الإدارية الحديثة المرنة التي كثرت الدعوات لتبنيها، لقدرته على تحقيق أفضل استغلال للعنصر البشري في العمل بعيداً عن نفوره وعدم رضاه.

## 1. إشكالية الدراسة:

ترتكز النظرة الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي على أهمية العنصر البشري وتعتبره محور العمليات التنظيمية، وتؤكد أن إيجاد بيئة مرنة تسهل لهذا العنصر العمل داخل المؤسسة وتحسين طبيعة العلاقة داخلها، هو الضمان للوصول به إلى مستوى عالٍ من استغراقه في العمل وتقديم الأفضل فيه، ومن ثمة الاستفادة من طاقاته وضمان استمرارية رغبته بالارتباط بالمؤسسة، حيث يؤكد Charles Akpan على أن الموارد البشرية استثمار حقيقي داخل أي منظمة، ويكون ذلك بإيجاد بيئة عمل ملائمة، مع الاهتمام الجاد بالإدارة التشاركية وحزمة الحوافز المقدمة، واستثارة الدافعية للعمل للرفع من مستوى الاستغراق الوظيفي<sup>(1)</sup>، هذا الأخير الذي تعكسه الجوانب الفكرية والعاطفية والسلوكية للعنصر البشري اتجاه العمل والمؤسسة ككل. إن نقطة الانطلاق في إعادة النظر ومراجعة الجوانب التنظيمية داخل المؤسسات وفق النظرة الحديثة، لا بد أن تتعلق بالطرق المنتهجة في استغلال العنصر البشري وتحديد أهميته وأدواره في سيرورة العمل، وبصفة خاصة تلك التي تعمل على كبح ما يمكن أن يقدمه في العمل، ليبزر التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي كثرت الصيحات إلى تبنيه لقدرته على تحقيق الاندماج الشامل لكل العناصر البشرية في العمل، حيث يؤكد ملحم يحي أن الاهتمام بالتمكين يرجع لارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة مثل اللامركزية الإدارية، عمل الفريق وغيرها من القضايا التي تعكس وتمكن من تشخيص تفوق ونجاح المؤسسة<sup>(2)</sup>، ويدعم بوخمخم و بوتاعة ذلك بإشارتهما إلى أن التمكين من المواضيع التي اهتم بها العلم الحديث، وقد تبنته المؤسسات الرائدة كنهج إداري حديث للرفع من أداء العاملين بها<sup>(3)</sup>.

فلسفة التمكين تسعى لتجاوز سلبيات المؤسسة المنفذة فيما يتعلق بجمود التقسيم الدقيق للعمل وأهمية العنصر البشري، إلى تأسيس المؤسسة الممكنة من خلال اعتماد مرونة تسمح باندماج الجميع في السيرورة الشاملة للعمل وتوجيه كل الجهود الممكنة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبالارتكاز على ضمان الحد المناسب من إشباع الحاجات المختلفة لعناصرها البشرية، وبذلك فجوه التمكين يؤسس لنظرة تلغي فيها جميع الحواجز التنظيمية التي تكبح من إمكانية مساهمة العناصر البشرية في إنجاز العمل خارج أطره الجامدة والمحددة بدقة، ويركز على اهتمام المؤسسة بتوطيد علاقتها مع عناصرها البشرية، من خلال تجاوز العلاقة الأحادية الاتجاه إلى العلاقة التبادلية التي تسمح بأن تكون هذه العناصر مساهمة في تسيير العمل وفي تخطيط القرارات داخل المؤسسة، مع الاهتمام بجعل بيئة العمل جذابة، وحوافز العمل أكثر توافقاً مع الاحتياجات الفعلية للعنصر البشري.

وبناء على الطرح السابق جاءت هذه الدراسة لتبحث في واقع المؤسسة الجزائرية عن العلاقة بين التمكين باعتباره أسلوبا إداريا حديثا شغل حيزا معتبرا في الأدبيات والاهتمامات البحثية الحديثة، ما أفضى إلى كثرة الصيحات والنداءات لتبنيه لقدرته على إثبات نتائج إيجابية في استغلال العنصر البشري، وبين الاستغراق الوظيفي من خلال أبعاده التي تعكس العلاقة التي تنشدها المؤسسات في عمالتها، حتى يمكن القول أنها تحوز عنصر بشري فاعل وفعال فيها، إذ يتضح ذلك باستغراقه أكثر من خلال أعمال تفكيره في العمل، وارتباطه في النسيج الاجتماعي للمؤسسة بعلاقات متينة مع الآخرين تزيد من رصيده العاطفي فيها، وأيضا في توجيهه لسلوكه بما يتوافق مع محتوى ومتطلبات العمل داخل المؤسسة.

وتنحصر إشكالية هذه الدراسة في التساؤل المحوري الآتي:

-هل توجد علاقة بين تمكين العاملين واستغراقهم وظيفيا في محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل؟

وقد تفرعت عن هذا السؤال المحوري الأسئلة الفرعية الآتية:

-هل توجد علاقة بين الإدارة التشاركية والاستغراق الفكري لدى عمال محطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل؟

-هل توجد علاقة بين فرق العمل والاستغراق العاطفي لدى عمال محطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل؟

-هل توجد علاقة بين حوافز العمل والاستغراق السلوكي لدى عمال محطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل؟

## **2. فرضيات الدراسة:**

### **الفرضية الرئيسية:**

تمكين العاملين له علاقة باستغراقهم الوظيفي بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل.

**الفروض الفرعية:** انبثقت عن الفرضية العامة للدراسة ثلاثة فرضيات فرعية هي:

1-الإدارة بالمشاركة لها علاقة بالاستغراق الفكري لدى عمال محطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل.

2-العمل في فريق له علاقة بالاستغراق العاطفي لدى عمال محطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل.

3-حوافز العمل لها علاقة بالاستغراق السلوكي لدى عمال محطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل.

### **3.أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى بلوغ جملة الأهداف الآتية:

-الكشف عن مستوى تمكين شركة سونلغاز جيجل لعمالها بمحطة توليد الكهرباء باعتماد أبعاده الممثلة في الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، حوافز العمل.

-الكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي بأبعاده: الفكري، العاطفي، السلوكي، لدى عمال محطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل.

-التوصل إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين تمكين العاملين واستغراقهم الوظيفي من خلال العلاقة بين أبعاد المتغيرين بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل.

#### 4. الدراسات السابقة:

- دراسة أحمد دن وفراجي بلحاج 2017 بعنوان: استراتيجيات التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، بهدف التعرف على واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية ممثلة في اتصالات الجزائر -وكالة الجلفة- وتأثيره على السلوك الإبداعي لديهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى استمارة تضمنت 20 عبارة لمحور تمكين العاملين في أبعاده: الاتصال الفعال، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، تفويض السلطة، و08 عبارات لمحور السلوك الإبداعي، طبقت على عينة عشوائية حجمها 30 مفردة.
- توصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التمكين الإداري بوكالة الجلفة، وأيضاً في تبني وتطوير عمالها لأفكار وسلوكات إبداعية في العمل، وهو ما تعكسه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد المتغيرين في اجابات العاملين.
- دراسة أحمد مصنوعة 2017 الموسومة بـ التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، حيث هدفت إلى الكشف عن أهمية التمكين في تعزيز قدرات ومهارات العاملين وتحمل مسؤولياتهم في العمل، من خلال التوصل إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الإدارة الإشرافية بالجامعة، سحبت منهم عينة عشوائية حجمها 41 مفردة، طبقت عليها استمارة مكونة من 23 فقرة لأبعاد التمكين: المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية، و19 فقرة لأبعاد الالتزام التنظيمي: الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المعياري، الإلتزام الاستمراري.
- توصلت الدراسة إلى أن الجامعة تتبنى أسلوب التمكين بمستوى أعلى من المتوسط، كما جاء مستوى الإلتزام التنظيمي أعلى من المتوسط أيضاً، وقد كانت العلاقة قوية موجبة بين المتغيرين ما يعني أن اهتمام إدارة الجامعة التمكين الإداري يعزز من التزام العاملين بها.
- دراسة 2012 CHARLES AKPAN الموسومة بـ RESOURCE MANAGEMENT AND JOB INVOLVEMENT AMONG UNIVERSITY LECTURERS IN SOUTH – SOUTH NIGERIA، بهدف معرفة علاقة إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية بالاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة في جامعات UYO، CALABAR، HARCOURT، واعتمدت الدراسة عينة طبقية عشوائية تناسبية حسب الرتبة الوظيفية للمبحوث حجمها 578 مفردة، طبقت عليها استمارة تضمنت 24 بنداً لمتغيري الدراسة مصممة وفق مقياس ليكرت.
- توصلت الدراسة إلى أن الأجر الكافي والظروف الجيدة للعمل، مع الاهتمام بالشكاوى هي عوامل تحفيزية في العمل، كما أن توفير المرافق والمعدات الكافية وإدارتها بشكل فعال في الجامعات يسهل عملية التدريس ويمكن من تحسينها، وأن التسيير الفعال للميزانية المالية يسهل أداء المهام الوظيفية، وهذا كله تعكسه العلاقة الموجبة القوية بين إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، وبين الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة، حيث أكدت الدراسة أن مستوياته تعود لإدارة هذه الموارد بكفاءة وفعالية بالجامعات.
- دراسة خضير علي فيروز 2017 بعنوان: تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف، بهدف تدعيم ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول بالأفراد إلى حالة الاستغراق الوظيفي وزيادة دورهم في تقوية المناعة التنظيمية للمنظمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية بسيطة حجمها 75 مفردة، طبقت عليها أداة استمارة مكونة من 36 بنداً مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس الاستغراق الوظيفي في

- أبعاده المعرفي/الإدراكي، والشعوري، والجسدي، والمناعة التنظيمية في أبعاد التعليم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية.
- توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي لا يعني اهتمام العاملين بالعمل من خلال المستويات العالية من التركيز والجهد فقط، بل ارتباطهم شعورياً به وبالمنظمة ككل، كما أن الالتزام والتفاني لدى العمال يعكس جوانباً من استغراقهم الوظيفي.
- دراسة عبد الله ده رون فريدون 2018 بعنوان: دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية، حيث هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة أبعاد المتغيرين والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية بحجم 170 مفردة، واستمارة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي مكونة من 23 سؤالاً لأبعاد القيادة الخادمة: تمكين وتنمية الآخرين، التواضع، الموثوقية، القبول من قبل الآخرين، تقديم التوجيهات، القيام بخدمة الآخرين، و 18 سؤالاً لأبعاد الاستغراق الوظيفي: الحماس في العمل، الإخلاص والتفاني في العمل، الانغماس في العمل.
- توصلت الدراسة إلى أن تمكين التدريسيين من خلال توفير المعلومات الضرورية للعمل، والتشجيع على استخدام مواهبهم فيه ومساعدتهم على تطوير أنفسهم وتحفيزهم على تطوير وابتكار أساليب جديدة وجعلهم قادرين على حل المشاكل بأنفسهم، ومنحهم القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس، له علاقة بمستويات الاستغراق الوظيفي لديهم، حيث كانت العلاقة ذات دلالة إحصائية (قوية موجبة) بين التمكين وتنمية الآخرين والاستغراق الوظيفي، وهي العلاقة الأقوى من بين الأبعاد.
- دراسة كمال كاظم طاهر الحسني بعنوان رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسيي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية بجامعة المثنى، وقد هدفت إلى تحقيق تكامل بين فكر السلوك التنظيمي وفكر إدارة الموارد البشرية من خلال البحث في علاقة وتأثير أبعاد رأس المال النفسي في بلوغ الاستغراق الوظيفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى عينة قصدية حجمها 52 مفردة، طبقت عليها أداة استمارة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، تشكلت من 24 بنداً لمحور رأس المال النفسي في أبعاد: الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل، و 17 بنداً لمحور الاستغراق الوظيفي في أبعاد: الحماس في العمل، الإخلاص في العمل، الانغماس في العمل.
- توصلت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى المرونة في العمل والقدرة على التفكير في كيفية إنجازهِ وحل مشاكله كمؤشرات لرأس المال النفسي تسهم إيجاباً في تحقيق الاستغراق الوظيفي من خلال ارتفاع مستويات الفخر بالمشاركة في العمل والتحمس والانفتاح الذهني فيه، وقد كانت العلاقة موجبة قوية جداً بين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة.
- يتبين من خلال الدراسات السابقة لتمكين العاملين أنها تتفق وتقترب في تناولها على أبعاد المشاركة في المعلومات والإدارة، التحفيز، العمل الجماعي أو فرق العمل، وقد اعتمدت المنهج الوصفي، وأداة الاستمارة، كما أنها خلصت إلى أنه أسلوب مرن في العنصر البشري له عديد النتائج الإيجابية التي تعود على العامل والمنظمة.
- أما الدراسات السابقة للاستغراق الوظيفي في تتمحور في قياسه حول الأبعاد الفكرية، والعاطفية والسلوكية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستمارة، وتوصلت إلى أن الاستغراق الوظيفي يرتبط بالممارسات المرنة للإدارة.
- وعليه فإن هذه الدراسات السابقة تعتبر خلفية وتراثاً معرفياً ونظرياً، شكل أرضية الانطلاق لتأسيس وبناء موضوع هذه الدراسة، فهي تتطابق أو تقترب من الدراسات السابقة في تحديدها لأبعاد المتغيرين والأهداف المراد بلوغها، وفي المنهج المستخدم وأداة الاستمارة، لكنها تختلف عنها في اعتماد أداة الملاحظة أيضاً، وأجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة بدل اعتماد عينة منه فقط.

## II- الجانب النظري للدراسة:

### 1. تمكين العاملين:

#### 1.1 مفهوم تمكين العاملين:

قدمت تعاريف عديدة للتمكين تبين تنوع زوايا نظر العلماء والباحثين إليه وطريقة تناولهم له، ويمكن عرض بعض من هذه التعاريف في الجدول الآتي:

#### جدول 01: تعريف تمكين العاملين.

صاحب التعريف	المصدر	التعريف
Hyung Hur 2006	البغدادي، الحدراوي(4)	اشراك المؤسسة العاملين في المعلومات، وفتح المجال أمامهم لاستغلال طاقاتهم الذاتية والتركيز على بناء فرق العمل.
بوخمم، بوتاعة(5)	مجلة ميلاف للبحوث والدراسات	اشراك الفرد في قرارات العمل، وتقديم التدريب الفعال والحوافز وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، وتوفير المناخ الملائم لأداء الوظيفة على أكمل وجه.
تيسير (6)	مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية	الثقة في العمال، ومنحهم الحرية والموارد والفرص لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز، والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.
فيها خير، مناصرية (7)	مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية	توفير بيئة تنظيمية للتعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، مع الإهتمام بالتدريب والتحفيز وخلق التواصل الفعال داخل المؤسسة.
مصنوعة (8)	مجلة اقتصاديات شمال افريقيا	اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية في العمل والرقابة الذاتية، وتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لجعلهم قادرين على اعمال قدراتهم لصالح المؤسسة.

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

وعند مناقشة التعاريف التي قدمت لمفهوم التمكين، يتبين أنها تجمع في أغلبها على فكرة أن التمكين يتمحور حول إعطاء العنصر البشري صلاحية أوسع وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يشغلها، ومن جهة أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في سياق الوظيفة، أي خارج الوظيفة التي يشغلها وفي إطار الترابط والتشابك الحاصل بين الوظائف في سيرورة العمل داخل المؤسسة (9)، فالتمكين إجرائيا يشير إلى إهتمام المؤسسة بإيجاد بيئة عمل مراعية لطبيعة العامل الاجتماعية، وبإشباع مختلف حاجاته المادية والمعنوية، و اعتمادها النهج المرن في التعامل معه من خلال اشراكه في إدارة العمل، وتجاوز النظرة الآلية التي جعلت منه تابعا منفذا للمهام المحددة بدقة في العمل فقط، وغير قادر على استخدام طاقاته الكامنة فيه.

#### 2.1 أبعاد تمكين العاملين:

لا يوجد اتفاق حول أبعاد محددة للتمكين، وقد تم انتقاؤها من الأدبيات بما يتوافق مع معناه في الدراسة ومع بناء فروضها:

-الاتصال ومشاركة المعلومات: فالمعلومات اللازمة لصنع القرارات تعتبر من الأبعاد

الرئيسية في تمكين العاملين لاحتوائها على الثقة والتشاركية في تسيير العمل(10)، كما أنها تعمل على تحسيس العمال بأنهم يملكون هامشا من الحق في تسيير شؤونهم داخل المؤسسة، وهو ما ينمي فيهم أكثر مسؤولية إنجاز العمل.

**-فرق العمل:** إن دور العمل الجماعي في تحقيق الفعالية في العمل وحل مشكلاته، يجعل منه ذا أهمية في تنمية الشعور المشترك بالمسؤولية على نتائج العمل، والرفع من التزام كل عضو من الجماعة نحو ما يقوم به(11)، كما أن العمل ضمن فريق يعزز الانتماء وينمي القيم الحميدة في العمل ويقلل من التوترات ويسهم في رفع مستويات الأداء الفردي والجماعي.

**-التحفيز:** يرجع Sabeer Bhatia مؤسس شركة Hotmail إجماع العاملين في العمل إلى عدم كفاية الحوافز، فهي من أهم أبعاد التمكين كونها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وأدائه ككل مقبول، وتثير دافعيته لبذل مزيد من الجهد في العمل وتحسينه باستمرار(12)، ولهذا فإن الاهتمام بجعل التحفيز في شقيه المادي والمعنوي مناسبا للاحتياجات الفعلية والواقعية للعاملين، يحقق الإشباع الذي يجعلهم يضبطون سلوكياتهم بما يتوافق مع محتوى العمل.

## 2. الاستغراق الوظيفي

### 1.1 مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعد الاستغراق الوظيفي من المواضيع الحديثة التي شغلت المهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية كونه مفتاح رئيسي في تحقيق النجاح لارتباطه برفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية(13)، حيث يشير العبادي والجاف إلى أن صياغة مصطلح الاستغراق الوظيفي يعود للعالم William A.Khane سنة 1990، إلا أن ارهاساته الأولى ارتبطت بدراسات أجريت سنة 1920 بهدف الكشف عن ارتباط الأفراد بالمنظمة، ارتكازا على معنوياتهم واستعداداتهم لتحقيق أهدافها، وقد كان للجيش الأمريكي إسهام بارز في نضوج فكرة الاهتمام بوحدة الجهد والاستعداد كمؤشرين دالين على الاستغراق لدى عناصره(14).

إن تناول العلماء والباحثين للاستغراق الوظيفي من زوايا مختلفة أفرز تنوعا في التعاريف، وعدم الاتفاق على تعريف موحد له، ومن بين هذه التعاريف:

### الجدول 2: تعريف الاستغراق الوظيفي

صاحب التعريف	المصدر	التعريف
Sakovska, 2012	الحسني(15) مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية	تركيبية من الجوانب السلوكية والشعورية والإدراكية ذات الارتباط بأداء الدور للأفراد العاملين.
Ford et all, 2016	فيروز(16) مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية	سلوكيات تعبر عن تعزيز الاتصال بالعمل وبالأخرين من خلال الحضور الجسدي والمعرفي والعاطفي، والأداء النشط والدور الكامل للفرد في العمل.
الغانمي(17)	مجلة كربلاء	مفهوم مرتبط بالسلوك التنظيمي، يشير الى الجوانب الجسدية والذهنية والعاطفية للعاملين في أدوارهم التي يقومون بها اتجاه العمل والمنظمة.
2007 Perrin,	العبادي، الجاف(18)، مجلة دراسات إدارية	تجاوز الحد الأدنى من الجهد في تنفيذ الوظيفة، إلى الزيادة في مستوى تسخير القدرات العقلية والطاقة، والاستعداد للعمل لوقت إضافي.

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة	أبو شنب(19)
حالة الاندماج التي يستخدم فيها العامل كل قدراته للوصول الى أفضل جودة في العمل، ويشعر بالراحة النفسية والسعادة أثناء أدائه للمهام لدرجة يكون فيها مستعدا لبذل جهد إضافي.	

**المصدر:** من اعداد الباحثين اعتمادا على أدبيات الدراسة.

إن التعاريف المقدمة للاستغراق الوظيفي تتم عن وجود اهتمام بدراسته كظاهرة تتيح الوصول إلى فهم جيد لسلوك العنصر البشري في العمل. حيث يعتبر الاستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبيا في دراسة السلوك التنظيمي، فقد تم التوصل إلى أنه ذو ارتباط وتأثير بالغ على عديد الجوانب في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كالإنتاجية والرضا والغياب عن العمل(20)، وتجدر الإشارة إلى أن الاستغراق الوظيفي مفهوم يتداخل مع مفاهيم أخرى كالمشاركة، الارتياح والالتزام ومشاركة الفريق في العمل(21)، وأيضا مع مفاهيم الاندماج الوظيفي، والانغماس الوظيفي، والانخراط والانهماك في العمل(22)، وعليه فالاستغراق الوظيفي إجرائيا يعني استحضار العامل عفويا لكل طاقاته دونما أي اكراه أو انصياع للتنفيذ، وهو يعبر عن استجابة سلوكية وشعورية تحدث معها حالة من التشابك بين الجوانب الفكرية والعاطفية والسلوكية للعامل مع محتوى بيئة العمل والمؤسسة ككل، بحيث يكون راغبا في ذلك بمحض إرادته وباختياره.

## 2.2. أبعاد الاستغراق الوظيفي:

اتخذت شركة Towers Perrin شعار "فكر... أشعر... تصرف"، منهجا لها في استغلال العنصر البشري وضمان ارتباطه بها، وقد عمدت في الدراسة التي أجرتها على موظفيها بهدف الكشف عن ذلك، إلى التركيز في قياس هذا الارتباط على الأبعاد التالية: (23)

- الرشد:** الذي يعكس كيفية فهم ومستوى تفكير الموظفين في وظائفهم.
- العاطفة:** مقدار المشاعر والعواطف التي يحملها الموظف اتجاه الوظيفة وزملاء العمل والشركة ككل.
- التحفز:** وتعكسه بصورة دقيقة السلوكيات التي يظهرها الموظف في مكان العمل وقد توصلت هذه الشركة من خلال المسح الاحصائي لدراساتها إلى أربعة أنواع من الموظفين صنفتهم إلى:
  - المشارك كليا:** وهو الموظف المستغرق لامتلاكه درجات عالية في الأبعاد الثلاث.
  - المشارك جزئيا:** موظف لديه درجات عالية في بعدي التفكير والتحفز، وضعيف في بعد العاطفة.
  - المنفصل جزئيا:** وهو الموظف الذي يكون لديه انخفاض في درجات الأبعاد الثلاث.
  - المنفصل كليا:** موظف لديه درجات منخفضة جدا في الأبعاد الثلاث.
- وانطلاقا من الدراسة التي قامت بها شركة Towers Perrin، يمكن حصر الاستغراق الوظيفي بصورة أدق في ثلاث أبعاد أساسية هي: (24)
- الاستغراق الإدراكي:** تعكسه درجة اليقظة والمرونة الفكرية للعامل في بيئة العمل.
- الاستغراق الجسدي:** يعبر عن الطاقة الجسدية للعامل وانخراطه النشط في العمل من خلال سلوكياته.
- الاستغراق العاطفي:** يشير إلى الجاذبية الشعورية للعامل اتجاه العمل والزملاء

والمؤسسة ككل. فهذه الأبعاد تعكس أهم الجوانب التي يوظفها العامل في بيئة العمل والأكثر تأثرا لديه بها، ويقتضي الأمر هنا ضرورة الإشارة إلى أن هذا التصنيف يتفق مع ما قدمه RICH & A. LEPINE & R. CRAWFORD<sup>(25)</sup> في تصنيفهم لاشتباك الموظفين مع العمل ومع المنظمة ككل، حيث توصلوا في دراستهم إلى أن هذا الاشتباك يكون فكريا وجسديا وعاطفيا.

### III- المقاربة السلوكية لعلاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي.

لقد أفرزت تجارب التون مايو وزملائه بـ شركة ويسترن الكترينك الأمريكية (1932-1927) ما يسمى بـ "عرض هاورثون"، والذي شكل منطلقا للاهتمام أكثر بإبراز الدور الفعلي الذي يؤديه العنصر البشري وأهميته في بيئة العمل في مقابل الأصول الأخرى للمؤسسة. حيث توصلت هذه التجارب إلى أن انتاجية العمال ارتفعت بسبب تحفزهم وارتفاع معنوياتهم ودافعيتهم نتيجة العمل في جماعات، واحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة<sup>(26)</sup>، وقد شكل هذا بالأساس إشباعا للحاجات التي غفلت النظريات الكلاسيكية عنها لتبنيها مبدأ الرجل الاقتصادي كزاوية نظر للعنصر البشري وفي التعامل معه، فاستغراق العامل لا يتحقق بتحفيز مادي فقط، وإنما أيضا بتحفيز آخر لا يلغي إنسانيته وطبيعته الاجتماعية. ويرى SCOOT أن العلاقات الإنسانية تعبر عن حفز الأفراد للوصول إلى تحقيق الأهداف والرضا الإنساني الذي يساعد على تحقيق مطالب المشروع، وكل ذلك يصب في تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>(27)</sup>.

إن تجارب هاورثون مهدت لدخول العلماء السلوكيين على الخط لدراسة السلوك التنظيمي من خلال تناول متغيرات أخرى عديدة متحركة فيه. فقد ظهرت بعد هذه التجارب نظريات اهتمت بفهم سلوك العنصر البشري داخل المنظمة بالارتكاز على تناول حاجاته غير المادية أيضا<sup>(28)</sup>، وهو ما شكل منطلقا لتوسيع مساحة دراسة التنظيم، وتجاوز النظرة الكلاسيكية الضيقة التي اعتمدت الطابع الرسمي والنظرة المادية كمحددات للظواهر الواجب دراستها والاهتمام بها للبحث عن الطرق الناجعة لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث يبرز هذا التجاوز أكثر في أنها جعلت من الفرد والجماعة وحدات التحليل الأساسية في مختلف الدراسات.

فقد عمل ماسلو من خلال نظرية تدرج الحاجات الإنسانية على لفت الانتباه إلى أهمية تصنيف الحاجات، والتي اعتبرها الموجه الأساسي لسلوك العنصر البشري في العمل، حيث طور Clayton Alderfer هذا التصور متجاوزا النقد الموجه لـ ماسلو بخصوص التسلسل في الإشباع، إلى نظرية ERG Theory، مقسما فيها الحاجات الإنسانية إلى: (29)

**-حاجات الوجود Existance Needs:** وهي حاجات تشبع للعامل من خلال الأجور وظروف العمل، كما أنها تقابل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان في هرم ماسلو.

**-حاجات الارتباط Relatedness Needs:** يتم اشباعها من خلال العلاقات الاجتماعية التبادلية التي تنسج في العمل، وهي تقابل حاجات الانتماء في هرم ماسلو.

**-حاجات النمو Growth Needs:** يتم اشباع هذه الحاجات من خلال جعل العمل جذابا للفرد وقادرا على جعله منتجا ومبدعا، وهذه الحاجات يقابلها حاجات التقدير وتحقيق الذات عند ماسلو.

وقد أكد Clayton Alderfer أن إشباع هذه الحاجات، لا يكون بالضرورة متدرجا وفق تسلسل محدد.

إن هذا التصنيف للحاجات يبين أن الإشباع لدى العامل لا يكون ماديا فقط، فبالرغم من أهمية هذا الأخير إلا أن العامل بطبيعته إنسان له حاجات غير مادية لا بد أن تشبع أيضا، لكونها هي الأخرى تحكم وتوجه سلوكه في العمل.

أما دوغلاس ماغريغور فقد تجاوز نظرية X التي تعكس المبدأ الكلاسيكي الجامد، إلى وضع نظرية Y التي تركز على مبادئ أكثر مرونة، بتأكيدا على أن: (30)

-العمال يستطيعون ممارسة الرقابة والضبط الذاتيين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.  
-العامل لا ينفرد من المسؤولية في العمل، وإنما يبحث عنها في الظروف لتحقيق فيها اشباعاته المطلوبة.  
-أي عامل وفي أي مستوى يمكن أن تكون لديه قدرات إبداعية خلاقة تفيد في خدمة المؤسسة.

ف دوغلاس ماغريغور يلفت الانتباه في نظرية y إلى أهمية الاستثمار في قدرات العمال، من خلال تأكيده على أن إشراكهم في إدارة العمل والمسؤولية عليه يفرض إلى نتائج إيجابية تخدم مصلحة المؤسسة.

كما قدم فريدريك هارزبرغ تصنيفا آخر للحاجات الانسانية في مجموعتين، الأولى "وقائية" يُطلب توفيرها لاستبعاد استياء وسخط العمال على المؤسسة كالأجر مثلا، أما الثانية "دافعة" وهي المسؤولة عن تحقيق رضا العمال، وتكون مرتبطة بمحتوى العمل وجاذبيته (31)، فأشباع عوامل هاتين المجموعتين يشكل تمكينا للعاملين من شأنه أن يساهم في الوصول الى مستوى عال من استغراقهم الوظيفي بالمؤسسة.

ويضيف كرس آر جريس في نظريته حول الشخصية البالغة -والتي يراها محمود حسين الوادي (32) خطوة هامة جدا اتجاه التمكين- أن العامل إنسان عاقل بالغ ومدرك، يمكنه أن يتحمل مسؤولياته دونما اللجوء إلى التشديد في التوجيه والإشراف، لذا يجب تجاوز الممارسات السلبية للإدارة بمنحه حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين طبيعة العلاقات فيه .

إن جوهر هذه النظريات يكشف جليا أن الدعوة إلى تمكين العاملين وإن لم تكن بهذا المفهوم بالذات، موجودة منذ أن تم تغيير زاوية النظر إلى المؤسسات نتيجة للتفطن إلى أنها أيضا تركيبية من عناصر بشرية، يتوجب الإقرار أن لها احتياجات عديدة تتجاوز المادي منها فقط، والتي لا بد أن تشبع وتأخذ كأهداف هامة واجب تحقيقها هي الأخرى، للوصول بها لمستوى الاستغراق الفكري والعاطفي والسلوكي في السيرورة الشاملة للعمل.

#### IV. الجانب التطبيقي للدراسة

##### 1. حدود الدراسة:

-الحدود الزمكانية: أجريت الدراسة في محطة توليد الكهرباء بولاية جيجل التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء سونلغاز، وهي مؤسسة ذات طبيعة إنتاجية، حيث انطلقت الدراسة شهر سبتمبر 2019، وانتهت شهر أفريل 2020.

-الحدود البشرية: تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من 289 عاملا، والموزعين حسب المستوى الوظيفي إلى:

- 60 إطار - 168 عون تحكم - 61 عون تنفيذ

##### 2. المنهج:

تحده عادة طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وجملة الأهداف المرجو تحقيقها، ولكي يتم ضبط البحث وتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية، تم اختيار المنهج الوصفي لأنه أفضل مناهج وصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر والأحداث والمواقف والآراء وتحليلها وتفسيرها، من أجل

الوصول إلى مخرجات مفيدة قابلة للتعميم قد تستخدم لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكماله أو تطويره.

### 3. الأدوات المنهجية للدراسة:

-**الملاحظة:** وقد اعتمدت الأداة تحريا للواقعية في تحديد مؤشرات الظاهرة التي سيتم تناولها بالدراسة، واستخدمت أيضا كأداة داعمة للمساعدة على التحليل والتفسير.

-**الاستمارة:** اعتمدت الأداة لما تنطوي عليه من موضوعية وتقليل التحيز، خاصة إذا ما تمت صياغة بنودها بأسلوب علمي لتكون مرتبطة بفرضيات وأهداف الدراسة، حيث تضمنت الأداة 31 بندا، منها 01 بند حول المستوى الوظيفي للمبحوث، و30 بندا تعكس أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي لتسهيل المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS 18.

### 4. أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي للكشف عن مستوى قبول المبحوثين للبنود والأبعاد ومن ثمة قياس متغيري الدراسة، وعلى الانحراف المعياري للكشف عن مستوى التقارب في إجابات المبحوثين، كما اعتمدت على معامل الارتباط سبيرمان لتبيان اتجاه وقوة العلاقة بين البنود وبين الأبعاد، ومن ثمة بين متغيري الدراسة.

ولمعرفة درجة موافقة المبحوثين على بنود الاستمارة حددت الأوزان بثلاث نقاط من 1 إلى 5 (1 معارض تماما)، (2 معارض)، (3 محايد)، (4 موافق)، (5 موافق تماما)، وحددت مجالات القبول من خلال:

-المدى: أكبر قيمة ناقص أصغرها في مقياس ليكرت أي:  $5-1=4$ .

-طول المدى: حاصل قسمة المدى على عدد الدرجات أي  $4 \div 5=0.8$ .

وعليه كانت حدود الفئات التي تندرج فيها استجابات المبحوثين على بنود الاستمارة ومحاورها كما هو موضح في الجدول الآتي:

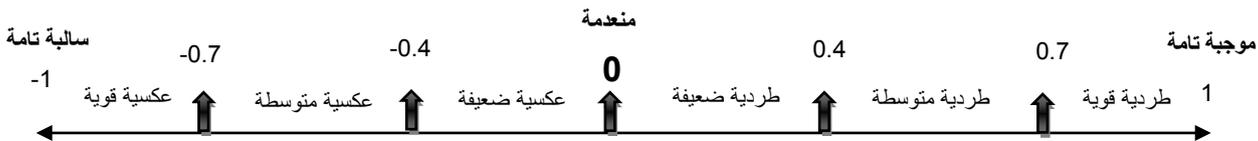
### الجدول 3: مجالات استجابات المبحوثين على الاستمارة

الحكم	المجال (الفئة)
معارض تماما	[1.8، 1]
معارض	[2.6، 1.9]
محايد	[3.4، 2.7]
موافق	[4.2، 3.5]
موافق تماما	[5، 4.3]

المصدر: من اعداد الباحثين.

أما مجالات تحديد اتجاه وقوة العلاقة بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان فيمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

### الشكل 01: سلم سبيرمان لقياس اتجاه وقوة العلاقة



المصدر: من إعداد الباحثين.

• **ثبات الأداة:** تم باعتماد معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول 4: معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستمارة

المحاور	البنود	القيمة الجزئية	القيمة الكلية
الإدارة بالمشاركة	5-1	0.674	0.791
فريق العمل	10-6	0.653	
حوافز العمل	15-11	0.653	
الاستغراق الفكري	20-16	0.656	
الاستغراق العاطفي	25-21	0.698	
الاستغراق السلوكي	30-26	0.656	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي لأداة الاستمارة يساوي 0.791، أما بالنسبة لمحاورها فينحصر بين 0.653 و0.698، ولما كان مجال معامل الثبات ألفا كرونباخ هو [0،1]، بحيث كلما اقترب من 1 دل على ثبات الأداة وكلما اقترب من 0 دل على العكس، فإن قيم ألفا كرونباخ لأداة الإستمارة تؤكد أنها أداة ثابتة وصالحة لإجراء الدراسة ويمكن الوثوق في نتائجها.

• **صدق الأداة:** تم التحقق من صدق أداة الاستمارة من خلال:

-**الصدق الظاهري:** تم توزيع الأداة في شكلها الأولي على عدد من الأساتذة المحكمين، بهدف الكشف عن مدى ملائمة الأداة وبنودها للقياس، وقد تم التعديل بناء على ملاحظات المحكمين، للوصول إلى الشكل النهائي للاستمارة.

-**صدق المحتوى:** تم اعتماد الصدق البنائي الذي يبين درجة الارتباط الجزئية والكلية لكل بند من بنود أداة الاستمارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول 5: الصدق البنائي لأداة الاستمارة

البنود	الإدارة بالمشاركة	علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي	البنود	الاستغراق الفكري	علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي
01	0,651**	0,455**	16	0,661**	0,448**
02	0,503**	0,514**	17	0,528**	0,493**
03	0,731**	0,548**	18	0,664**	0,500**
04	0,627**	0,540**	19	0,654**	0,566**
05	0,740**	0,576**	20	0,719**	0,588**
البنود	فريق العمل	علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي	البنود	الاستغراق العاطفي	علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي
06	0,698**	0,175**	21	0,739**	0,281**
07	0,639**	0,286**	22	0,654**	0,296**
08	0,624**	0,209**	23	0,715**	0,355**
09	0,660**	0,238**	24	0,710**	0,317**
10	0,640**	0,155**	25	0,619**	0,250**
البنود	حوافز العمل	علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي	البنود	الاستغراق السلوكي	علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي
11	0,611**	0,301**	26	0,560**	0,263**

0,405**	0,775**	27	0,396**	0,748**	12
0,285**	0,550**	28	0,184**	0,489**	13
0,401**	0,597**	29	0,465**	0,685**	14
0.319**	0,612**	30	0,277**	0,581**	15

\*\* ارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال أرقام الجدول يتضح أن معاملات ارتباط كل بند من بنود الإستمارة بدرجة المحور وبالدرجة الكلية، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني وجود اتساق داخلي لأداة الاستمارة، ويؤكد أن الأداة صادقة ويمكن اعتماد نتائجها في الدراسة.

### 5. اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول 6: علاقة الإدارة بالمشاركة بالاستغراق الفكري لدى عمال محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل.

العنصر	$\sigma$	$\bar{X}$	أفكار جديدة في العمل	التحسين في طريقة العمل	المبادرة بحلول لمشاكل المؤسسة	معالجة ذاتية لمشاكل العمل	الإنجاز وفق قرارات العمل	الاستغراق الفكري الإدارة بالمشاركة
موافق	0.501	3.98	0,338**	0,255**	0,266**	0,135*	0,761**	المشاركة في قرارات العمل
			0,273**	0,289**	0,158**	0,671**	0,152**	رقابة ذاتية في العمل
			0,429**	0,301**	0,717**	0,176**	0,332**	الانشارك في المعلومات المهمة
			0,272**	0,761**	0,267**	0,267**	0,258**	الحرية في طريقة انجاز العمل
			0,785**	0,262**	0,428**	0,184**	0,319**	استطلاع الإدارة لسير العمل
ارتباط قوي	معامل سبيرمان 0.849**		4.00					$\bar{X}$
			0.486					$\sigma$
			موافق					الحكم

\*\* ارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين البنود المتقابلة لبعيد الإدارة بالمشاركة مع بنود بعد الاستغراق الفكري، تتراوح بين (0.671 و0.785) وهي تندرج ضمن مجالي ارتباط طردي متوسط، وطردي قوي، كما أن المتوسط الحسابي لبعيد الإدارة بالمشاركة يساوي 3.98 بانحراف معياري 0.501، في مقابل متوسط حسابي لبعيد الاستغراق الفكري بقيمة 4.00 بانحراف معياري 0.486، وكلا المتوسطين يندرج ضمن مجال موافقة موافق.

أما على المستويات الوظيفية الثلاث، فقد كان المتوسط الحسابي لبعيد الإدارة بالمشاركة لدى فئة الإطار بقيمة 4.49 بانحراف معياري قدره 0.266، في مقابل بعد الاستغراق الفكري بقيمة متوسط حسابي 4.38، وانحراف معياري 0.285، وكلا المتوسطين يندرج ضمن مجال موافقة موافق تماما، كما كانت قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.681 عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني وجود علاقة طردية متوسطة

وقريبة جدا من القوية بين البعدين.

ولدى فئة أعوان التحكم كان بعد الإدارة بالمشاركة بمتوسط حسابي قدره 3.98 بانحراف معياري 0.417، في مقابل بعد الاستغراق الفكري بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.421، ويندرج المتوسطان ضمن مجال موافقة موافق، وكانت العلاقة بين البعدين طردية قوية بقيمة ارتباط 0.809 عند مستوى الدلالة 0.01.

في حين كان المتوسط الحسابي لبعده الإدارة بالمشاركة لدى فئة أعوان التنفيذ بقيمة 3.48، بانحراف معياري 0.378، في مقابل قيمة متوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.382 لبعده الاستغراق الفكري، وكلا المتوسطان يندرج ضمن مجال موافقة محايد، وقد كانت قيمة الارتباط بين البعدين لدى هذه الفئة 0.770 عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني وجود علاقة طردية قوية بينهما.

تبين العلاقة بين مستوى الإدارة بالمشاركة ومستوى الاستغراق الفكري لكل من فئتي الإطارات وأعوان التحكم، وجود اهتمام عال بهما داخل محطة توليد الكهرباء سونلغاز بخصوص المشاركة في إدارة العمل من خلال اشراكهما في وضع قراراته والرقابة عليه، والمكاشفة بالمعلومات المهمة داخل المحطة، والحرية في الإنجاز والاستطلاع المستمر للإدارة على المشاكل التي يواجهها الإطار أو عون التحكم في العمل، وفي ذلك اعتماد للجوانب اللامادية في حفز واستثارة العمال في العمل، واشباع لحاجات النمو لديهم من خلال التقدير والاعتراف بأنهم يستطيعون ممارسة الرقابة على العمل وتحمل المسؤولية فيه دونما تشديد الإدارة على التوجيه والإشراف، وهو ما ساعد على إيجاد وضع دافع للإطارات وأعوان التحكم للحرص على جعل الإنجاز موافقا لقرارات العمل، وحل المشاكل التي يلاقونها فيه ذاتيا، والتحسين في طريقة إنجاز العمل باستمرار، وتقديم أفكار جديدة فيه، مع المبادرة باقتراح حلول لمشاكل المحطة، وفي مقابل ذلك يتبين من خلال العلاقة بين مستوى البعدين لدى فئة أعوان التنفيذ عن وجود اهتمام متوسط بتمكينهم في الإدارة، ومن ثمة استغراقهم فكريا داخل المحطة، أي أنه يوجد تباين في مستوى المشاركة المسموح بها في الإدارة داخل المحطة بين فئتي الإطارات وأعوان التحكم، وفئة أعوان التنفيذ، بشكل انعكس على مستويات الاستغراق الفكري لدى العاملين.

قيمة معامل الارتباط الكلية بين بعدي الإدارة بالمشاركة والاستغراق الفكري كانت 0.849 عند مستوى الدلالة 0.01، وهي قيمة تبين وجود علاقة طردية قوية بين الإدارة بالمشاركة والاستغراق الفكري لدى عمال محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل، ومنه يمكن التأكيد على تحقق الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

**الجدول 7: علاقة فريق العمل بالاستغراق العاطفي لدى عمال محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل.**

الفئة	$\sigma$	$\bar{X}$	الفخر بالمشاركة في العمل	احترام زملاء العمل	الثقة في قدرة الزملاء	دعم الزملاء في العمل	التحمس في العمل	الاستغراق العاطفي فرق العمل
موافق	0.479	4.25	0,195**	0,412**	0,298**	0,315**	0,799**	العمل وفق مبدأ الفريق
			0,189**	0,456**	0,306**	0,723**	0,428**	التكوين والتدريب على العمل في فريق
			0,457**	0,217**	0,715**	0,307**	0,260**	التكامل المعرفي والمهاري داخل الفريق
			0,159**	0,795**	0,318**	0,411**	0,472**	مشاركة جميع أعضاء الفريق في الإنجاز
			0,773**	0,153**	0,320**	0,240**	0,212**	المسؤولية الجماعية على نتائج الإنجاز

ارتباط قوي	معامل سبيرمان	4.29	$\bar{X}$
		0.490	$\sigma$
	0.859**	موافق	الحكم

\*\* ارتباط دال عند 0.01

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال أرقام الجدول يتبين أن معاملات الارتباط بين البنود المتقابلة لبعدي فريق العمل، والاستغراق العاطفي تتراوح بين (0.715 و 0.799)، وهي تقع ضمن مجال ارتباط طردي قوي، كما أن المتوسط الحسابي لبعدي فريق العمل يساوي 4.25 بانحراف معياري 0.479، في مقابل متوسط حسابي قدره 4.29 بانحراف معياري 0.490 لبعدي الاستغراق العاطفي، بحيث يندرج المتوسط الحسابي لكل بعد في مجال موافقة موافق.

أما على مستوى الفئات الوظيفية الثلاث فقد كان المتوسط الحسابي لبعدي فريق العمل لدى فئة أعوان التحكم 4.44 بانحراف معياري 0.385، في مقابل متوسط حسابي قدره 4.49 بانحراف معياري قدره 0.418 لبعدي الاستغراق العاطفي، وكلا المتوسطين يندرج ضمن مجال موافقة موافق تماما، أما العلاقة بين البعدين فهي طردية قوية بمعامل ارتباط يساوي 0.822 عند مستوى الدلالة 0.01.

ولدى فئة أعوان التنفيذ كان المتوسط الحسابي لبعدي فريق العمل 4.24 بانحراف معياري 0.393، في مقابل متوسط حسابي 4.15 بانحراف معياري 0.434 لبعدي الاستغراق العاطفي، وكلا المتوسطين الحسابيين يندرج ضمن مجال موافقة موافق، والعلاقة بين البعدين طردية قوية بمعامل ارتباط 0.831 عند مستوى الدلالة 0.01.

كما كان المتوسط الحسابي لبعدي فريق العمل لدى فئة الإطارات 3.73 بانحراف معياري 0.407، في مقابل متوسط حسابي 3.89 بانحراف معياري 0.431 لبعدي الاستغراق العاطفي، وكلا المتوسطين الحسابيين يندرج ضمن مجال موافقة موافق، وقيمة الارتباط بين البعدين 0.624 عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني وجود علاقة طردية متوسطة.

يبين مستوى اعتماد فرق العمل داخل محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل، عن وجود جو عمل داخلها يسمح بحدوث تفاعلات بين العمال، ومراع لطبيعة الفرد الاجتماعية من خلال إيجاد وضع يسمح له بالتفاعل وتكوين شبكة من العلاقات في العمل، فالعمل الجماعي ركيزة أساسية في استثارة دافعية العامل في العمل بتحقيقه اشباعا لحاجات الارتباط، وهو طريقة لتنمية وتعزيز الانتماء لدى العاملين من خلال الروابط العلائقية التي تتشكل وتنسج في بيئة العمل، وتمتين هذه الروابط إلى الحد الذي يتحقق معه الرضا لدى العمال بخصوص طبيعة العلاقات التي يعملون في خضمها والسائدة داخل المحطة، فما تمت ملاحظته بين العمال داخل المحطة وخاصة في أماكن عمل فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ وتجلت صورته بوضوح، وجود قيم حميدة بين العمال كالصداقة والتعاون والاحترام، وأنماط تفاعل إيجابية تلمس في طرق التواصل بينهم أثناء الانهماك النشط في تأدية العمل أو خارج هذه الحالة، فمراعاة أن طبيعة العمل داخل المحطة تتطلب بالضرورة اعتماد فرق العمل لتسهيل الإنجاز وضمان المستوى المطلوب من وتيرته في سيرورة العمل، مع الاهتمام بإدراج عنصر العمل في فريق ضمن برامج تكوين وتدريب العمال، والتركيز على بناء فرق عمل متكاملة معرفيا ومهاريا، والحرص على ضرورة مشاركة جميع أعضاء الفريق في الإنجاز، وعلى المسؤولية الجماعية على نتائج العمل المنجز، يعد تمكيننا بمستوى عال للعمال في هذا الجانب، بشكل أثبت أن له علاقة بالمستوى المرتفع لاستغراقهم

العاطفي بالمحطة، والذي يظهر من خلال ارتفاع مستويات تحمسهم للعمل، وابداء مستويات عالية من الاحترام والثقة والدعم بينهم داخل المحطة، مع الفخر بكونهم مشاركين فيما تم إنجازه في العمل.

يتضح من خلال قيمة معامل الارتباط الكلية بين بعدي فريق العمل والاستغراق العاطفي التي كانت 0.859 عند مستوى الدلالة 0.01، وجود علاقة طردية قوية بين فريق العمل والاستغراق العاطفي لدى عمال محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

**الجدول 8: علاقة حوافز العمل بالاستغراق السلوكي لدى عمال محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل**

الحكم	$\sigma$	$\bar{X}$	الإنجاز وفق مصلحة المؤسسة	الالتزام بإنهاء العمل خارج الدوام	الانضباط في العمل	تحري الدقة في الانجاز	بدل الطاقة الكاملة في العمل	الاستغراق السلوكي حوافز العمل
محايد	0.490	2.81	0,163**	0,231**	0,134*	0,294**	0,840**	راتب مناسب في العمل
			0,247**	0,401**	0,225**	0,798**	0,365**	التحفيز المعنوي في العمل
			0,088	0,180**	0,759**	0,167**	0,215**	فرص شفافة للترقية
			0,245**	0,827**	0,138*	0,279**	0,194**	الاستحقاق في مكافآت العمل
			0,732**	0,265**	0,091	0,249**	0,248**	العدالة في الامتيازات الوظيفية
ارتباط قوى	معامل سبيرمان 0.784**	2.83						$\bar{X}$
		0.533						$\sigma$
		محايد						الحكم

\*\* ارتباط دال عند 0.01 / \* ارتباط دال عند 0.05

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال أرقام الجدول يتبين أن قيم معامل الارتباط بين البنود المتقابلة لبعدي حوافز العمل، والاستغراق السلوكي تتراوح بين (0.732 و 0.840)، وهي تقع ضمن مجال ارتباط طردي قوي، وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لبعدي حوافز العمل 2.81 بانحراف معياري 0.490، في مقابل متوسط حسابي قدره 2.83 بانحراف معياري 0.533 لبعدي الاستغراق السلوكي، بحيث يندرج كلا المتوسطين الحسابيين في مجال موافقة محايد.

أما على مستوى الفئات الوظيفية الثلاث فقد كان المتوسط الحسابي لبعدي حوافز العمل لدى فئة الإطارات 3.45 بانحراف معياري 0.434، في مقابل متوسط حسابي قدره 3.46 بانحراف معياري 0.508 لبعدي الاستغراق السلوكي، وكلا المتوسطين الحسابيين يندرج ضمن مجال موافقة محايد، وكانت العلاقة بين البعدين طردية قوية بقيمة معامل ارتباط تساوي 0.836 عند مستوى الدلالة 0.01.

في حين كان المتوسط الحسابي لبعدي حوافز العمل لدى فئة أعوان التحكم مساويا لـ 2.66 بانحراف معياري 0.358، مقابل متوسط حسابي قدره 2.69 بانحراف معياري 0.440 لبعدي الاستغراق السلوكي، وكلا المتوسطين ينتمي لمجال موافقة معارض، كما كانت قيمة معامل الارتباط 0.684 عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني وجود علاقة طردية متوسطة وقريبة جدا من القوية بين البعدين.

وأيضا كانت قيمة المتوسط الحسابي لبعدي حوافز العمل لدى فئة أعوان التنفيذ 2.59

بانحراف معياري 0.303، في مقابل متوسط حسابي قدره 2.61 بانحراف معياري 0.270 لبعد الاستغراق السلوكي، وكلا المتوسطين ينتمي لمجال موافقة معارض، والعلاقة بين البعدين طردية قوية بمعامل ارتباط 0.862 عند مستوى الدلالة 0.01.

إن مستوى الحوافز المعتمدة داخل محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل، يبين غياب أسلوب جدي داخلها بخصوص إيجاد نظام ناجع في تحفيز و استئثار دافعية العمال في العمل خاصة العائد المادي (الأجر) حيث كان لدى فئة الإطارات في مجال قبول محايد بمتوسط حسابي 3.40، وفي مجال قبول معارض لدى فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بمتوسط حسابي 2.41 و 2.38 على التوالي، وبعد ذلك إهمالا لإشباع حاجات الوجود، والتي تعد أيضا عوامل وقائية في العمل لعمال المحطة كون الأجر عامل أساسي في تحفيز العمال لإخراج قدراتهم في العمل، وأيضا عدم اشباع لحاجات النمو لأعوان الفنيين الأخيرتين لغياب الاهتمام الكافي بتحفيزهم معنويا، كما أن غموض عمليات الترقيّة الوظيفية ومنح المكافآت والامتيازات الوظيفية إلى حد ما، خلف عدم اشباع لحاجات الأمان لدى عمال المحطة، وعليه فإن عدم نجاعة نظام الحوافز بمحطة توليد الكهرباء، له علاقة بضعف وتدني مستويات استغراق العاملين سلوكيا داخلها، وهو ما بينته اجاباتهم حول عدم بدلهم الجهد أو الطاقة بمستويات عالية في العمل، مع مستويات متوسطة فيما يخص مراعاة الدقة ومصحة المؤسسة في انجاز العمل، وقلة استعدادهم للبقاء خارج الدوام عند الضرورة لإنهاء العمل كوجه من التزامهم نحو المحطة، وأيضا انضباطهم في العمل، فقد تبين من خلال الملاحظة هدر العمال لوقت العمل عند بداية الدوام وعند نهايته .

قيمة معامل الارتباط الكلية بين بعدي حوافز العمل والاستغراق السلوكي تساوي 0.784 عند مستوى الدلالة 0.01، وهي قيمة تبين وجود علاقة طردية قوية بين حوافز العمل والاستغراق السلوكي لدى عمال محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل، وعليه يمكن التأكيد على تحقق الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

**الجدول 9: علاقة تمكين العاملين باستغراقهم الوظيفي في محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل.**

الحكم	$\sigma$	$\bar{X}$	الاستغراق الوظيفي	
موافق	0.283	3.68	0,860**	تمكين العاملين
ارتباط قوي	معامل سبيرمان 0.860**		3.71	$\bar{X}$
			0.308	$\sigma$
			موافق	الحكم

\*\* ارتباط دال عند 0.01

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقا مما تم عرضه في جداول اختبار الفروض الفرعية الثلاث والتأكد من تحققها، ومن خلال الجدول رقم (09) الذي تبين أرقامه أن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير المستقل تمكين العاملين كانت 3.68 بانحراف معياري قدره 0.283، في مقابل متوسط حسابي قدره 3.71 بانحراف معياري 0.308 للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي، بحيث يندرج كلا المتوسطين في مجال موافقة موافق، ولما كانت قيمة معامل الارتباط الكلية بين متغيري الدراسة 0.860 عند مستوى الدلالة 0.01، فإنه يتبين وجود علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين واستغراقهم الوظيفي بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل، وهذا يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة.

**V-خاتمة:**

- تم التوصل من خلال الشقين النظري والميداني للدراسة إلى جملة النتائج الآتية:
- التمكين نهج مرن في الإدارة يُعنى بإشباع حاجات العنصر البشري المختلفة، ويهدف إلى جعله مساهما بكل طاقاته في النطاق الشامل لا الجزئي في سيرورة العمل.
  - دراسة الاستغراق الوظيفي بأبعاده الفكري والعاطفي والسلوكي تمكن من الكشف عن مستوى إرتباط العنصر البشري بالمؤسسة، فهو مفتاح أساسي لفهم السلوك التنظيمي، والمساعدة في الوقوف على جوانب تقصير المؤسسة اتجاه عمالها.
  - مستوى تمكين العاملين بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيبل له علاقة بمستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، حيث تبين من خلال ميدان الدراسة أن:
  - الاهتمام العالي بتمكين الإطارات وأعاون التحكم بخصوص المشاركة في الإدارة داخل المحطة، في مقابل الاهتمام المتوسط بذلك اتجاه أعوان التنفيذ، أوجد تباينا في مستويات الاستغراق الفكري حسب المستوى الوظيفي لدى عمال المحطة.
  - الاهتمام العالي باعتماد وبناء فرق العمل بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيبل، أوجد بيئة عمل تراعي الطبيعة الاجتماعية للعامل وتشبع حاجاته منها، وهو ما حقق مستويات عالية من الاستغراق العاطفي لدى عمال المحطة.
  - ضعف مستويات الاستغراق السلوكي لدى عمال محطة توليد الكهرباء سونلغاز جيبل، يرتبط بضعف مستوى تحفيزهم داخلها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أحمد دن وفراجي بلحاج في أن الاتصال الفعال والحرية والاستقلالية، وتفويض السلطة، تمكن العمال من الإبداع في العمل، وتتفق أيضا مع دراسة أحمد مصنوعة في أن فرق العمل تعزز من التزام العمال، كما تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة CHARLES, AKPAN في أن الاهتمام بالأجور عامل مهم في تحفيز العمال ، وتتفق مع دراسة خضير علي فيروز في أن العمال يستغرقون عاطفيا أيضا في بيئة العمل، وتتفق أيضا مع دراسة عبد الله ده رون فريدون في أن الاستغراق الوظيفي لدى العمال له علاقة بالمستويات المسموح بها التشاركية في المعلومات وفي قرارات العمل، والإهتمام بمكونات نظام التحفيز، وأيضا مع دراسة كمال كاظم طاهر الحسني في أن تمتع العامل بالمرونة في العمل والقدرة على التفكير في كيفية إنجازه وحل مشكاله يحقق استغراقه الوظيفي.

**المراجع:**

- (1) CHARLES, AKPAN, (2012), RESOURCE MANAGEMENT AND JOB INVOLVEMENT AMONG UNIVERSITY LECTURERS IN SOUTH – SOUTH NIGERIA, European Journal of Business and Social Sciences (EJBSS, no 08, vol 01 , p.20.
- (2) يحي سليم ملحم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ص05.
- (3) عبد الفتاح بوخممخ، سليمة بوتاعة، (2015)، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيبل، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01 المجلد 01، ص 70.
- (4) عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، (2013)، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 133.
- (5) عبد الفتاح بوخممخ، سليمة بوتاعة، مرجع سابق، ص 45.

- (6) تيسير زاهر، (2012)، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02 المجلد 28، ص 264.
- (7) مريم فيها خير، رشيد مناصرية، (2016)، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 02 المجلد 02، ص 206.
- (8) أحمد مصنوعة، (2017)، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16 المجلد 13، ص 329، 330.
- (9) يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 06.
- (10) رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، (2015)، حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1 المجلد 23، ص 311.
- (11) رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، المرجع السابق، ص 311.
- (12) لطيفة برني، (2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 74.
- (13) عبد الله ده رون فريدون، (2018)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01 المجلد 08، ص 242.
- (14) هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، (2012)، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، العدد 09 المجلد 05، ص 78.
- (15) كمال كاظم طاهر الحسني، (2013)، رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية بجامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 06 المجلد 03، ص 114.
- (16) خضير علي فيروز، (2017)، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل سموت النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 04 المجلد 10، ص 422.
- (17) افراح خضير عبد الرضا الغانمي، (2018)، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم العاملين دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من آراء القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية بمحافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء، العدد 03 المجلد 16، ص 128.
- (18) هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، مرجع السابق، ص 79.
- (19) محمد أحمد أبو شنب، (2016)، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص 60.

- (20) محمود السيد إمام، (2019)، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على شركات السياحة المصرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، العدد 04 المجلد 02، ص 319.
- (21) خضير علي فيروز، مرجع السابق، ص 421.
- (22) عبد الله ده رون فريدون، مرجع السابق، ص 242.
- (23) TOWERS PERRIN, (05/01/2020), CLOSING THE ENGAGEMENT GAP A ROAD MAP FOR DRIVING SUPERIOR BUSINESS PERFORMANCE , P P 1,3, Retrieved from ENGAGE FOR SUCCESS, <http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Closing-the-engagement-gap-TowersPerrin.pdf>.
- (24) عبد الله ده رون فريدون، مرجع السابق، ص ص 245، 246.
- (25) BRUCE LOUIS. R, JEFFREY. A, EEAN. R, JOB ENGAGEMENT ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE, Academy of Management Journal, no 3 vol 53, 2010, P 634.
- (26) الفضيل رتيمة لطيفة طبال، (2015)، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 01 المجلد 01، ص ص 23، 24.
- (27) بلقاسم سلاطونية، أسماء بن تركي، نجاة قريشي، سهام بن رحمون، (2013)، الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 76.
- (28) لطيفة برني، مرجع السابق، ص 21.
- (29) رعد حسن الصرن، (2004)، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، ص ص 276، 277.
- (30) محمد قاسم القريوتي، (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الطبعة الرابعة، ص ص 86، 87.
- (31) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 281، 282.
- (32) محمود حسين الوادي، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 38، 39.