

أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع
الكهرباء والغاز - جيجل -

**The impact of administrative empowerment on the job
involvement of employees in the Direction of Electricity and
Gas Distribution - Jijel -**

بوعلوي رؤوف

جامعة جيجل، الجزائر

raouf.bouali@univ-jijel.dz

بودماغ محمد أمين

المركز الجامعي ميله، الجزائر

m.boudemagh@centre-univ-mila.dz

قرين ربيع*

المركز الجامعي ميله، الجزائر

r.grine@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 01/04/2022

تاريخ القبول: 16/02/2022

تاريخ الاستلام: 14/06/2021

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 130 عامل بالمؤسسة والتي حددت بطريقة العينة العشوائية. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى عمال الشركة، وهذا راجع لتأثير كل من التفويض، فرق العمل، التحفيز، والتدريب والتعليم، كما توصلت الدراسة أنه ليس للاتصال الفعال أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي للعاملين. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ التفويض؛ فرق العمل؛ الاستغراق الوظيفي.

تصنيف JEL: E24، M12.

Abstract:

This study aimed to test the nature of the impact of administrative empowerment on the job engagement of employees in the Direction of Electricity and Gas Distribution in Jijel, where the questionnaire was adopted as a tool for collecting data from the sample of 130 workers in the institution, which was determined by a random sampling method.

The results of the study concluded that administrative empowerment has a positive impact on the job engagement of company workers due to the effect of delegation, work teams, motivation, training and education, and the study also found that effective communication has no impact on job engagement for employees.

Keywords: Administrative empowerment; delegation; work teams; Job involvement.

Jel Classification Codes: E24, M12.

*المؤلف المرسل: قرين ربيع.

I. تمهيد:

أصبح البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الأداء المرتبط أكثر بالجانب السلوكي للمورد البشري من القضايا المهمة لكثير من المؤسسات والشركات، سواء على المستوى الوطني، الإقليمي أو العالمي حتى تتمكن من الصمود أمام التحديات التي تواجهها، وهذا ما دفع بالكتاب والإداريين إلى التخلي عن المفاهيم التقليدية للإدارة والبحث عن المفاهيم الحديثة القادرة على وصف الأهمية الإستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأولى للمؤسسات وهذا لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية المحيطة، ومن أهم هذه المفاهيم التمكين الإداري للعاملين والاستغراق الوظيفي، ويأتي ذلك في محاولة للاستفادة من هذين المفهومين في تكريس اهتمام العاملين نحو عملهم والشعور الإيجابي تجاهه ومنحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى الرجوع لرئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين.

وعليه أصبح التمكين الإداري من أهم المداخل للإصلاح في الدول المتقدمة وتطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، فهو يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على تحقيق ريادتها، ومن جهة أخرى فإن الاستغراق الوظيفي يعد نقطة مضيئة للموظفين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة والذين يعبرون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها و يدرك من خلاله العاملين سياق الأعمال وواجباتهم، ويعملون عن كئيب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما تقدم سنحاول في هذه الورقة البحثية أن نتعرف على الأثر الذي يكرسه التمكين الإداري في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل؟

ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي السؤال الفرعي التالي:

ما طبيعة أثر أبعاد التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل؟

فرضيات الدراسة:

يهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية المندرجة تحته، تم صياغة الفرضية

الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: للتمكين الإداري أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لتفويض السلطة أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل؛

- لفرق العمل أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
 - للاتصال الفعال أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
 - للتحفيز أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
 - للتدريب والتعليم أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
 - التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
 - معرفة وتحديد أثر التمكين الإداري للعاملين على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
 - تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى التمكين الإداري للعاملين وتزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- منهج الدراسة:

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي لعرض الإطار النظري لمتغيرات البحث و المنهج التحليلي لتحليل ومعالجة البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

أولاً: الإطار النظري للتمكين الإداري

1. تعريف التمكين الإداري

هو "مفهوم معاصر يسعى إلى رفع وتطوير قدرات ومهارات الأفراد اللازمة لحل مشاكلهم الإدارية ومنحهم الفرص للمبادرة والتحدي؛ من خلال تشجيعهم على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار والتعاون والمشاركة لتحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، يعتبر التمكين الإداري إستراتيجية فعالة تعزز أداء المديرين، حيث يتمتعون بمستوى عالٍ من القدرات والمهارات بالإضافة إلى الرضا الوظيفي تجاه مؤسساتهم ومهنتهم" (Al-Maani, 2020)، كما يعتبر التمكين الإداري "من أهم العمليات التي تزيد من قدرة المديرين في المنظمات المختلفة على إدارة أداء مرؤوسهم، إذ أنها تمكّنهم من التخطيط والإشراف الجيد واتخاذ القرارات بطريقة تساعدهم على إدارة أداء الموظفين بدون التدخل المباشر من قبل إدارتهم العليا" (Al-bdareen, 2020).

2. أهمية التمكين الإداري

لخص بعض الباحثين أهمية التمكين الإداري من خلال منح الموظفين حرية العمل وإعطائهم المزيد من الصلاحيات وتنمية قدراتهم وإشراكهم في عملية صنع القرار في المنظمة. كل هذا يعني مشاركتهم في العملية الإدارية للمؤسسة، وبالتالي التطلع إلى قيادة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها (Asiri, 2020). كما أوضحت (كانتر، 1993) أن التمكين الإداري يمنح الموظفين شعور إيجابي، ونتيجة لذلك فإن العاملين يكونون أكثر التزام

بعملهم وتنظيمهم ويشعرون بالسيطرة والاستقلالية وتجربة أقل من الإجهاد والإرهاق على غرار العمال الذين يواجهون إحساسا بالفشل في عملهم، الأمر الذي يؤدي إلى بعض السلوكيات والمواقف السلبية مثل التغيب والارتباك ودوران العمل مما ينتج عنه المزيد من الإرهاق والتوتر، لذلك فإن التمكين الإداري يؤدي توجيهات إيجابية ومستويات منخفضة من الإرهاق في العمل. (عبد الرحيم سعيد و ردام، 2018)

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين جاء ليحقق أهداف ثلاثة أطراف وهي: (مرزوق ، 2017):

1.1 بالنسبة للموظف: تمكين الموظف هو فرصة لتنمية قدراته ويزيد من احتمال تحقيقه لأهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة؛

2.1 بالنسبة للزبون: إن تمكين الموظف يزيد من مستوى الخدمة المقدمة للزبون، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع الحاجات ومقابلة التوقعات الخاصة بالزبائن؛

3.1 بالنسبة للمنظمة: إن تمكين الموظف يضمن للمنظمة كسب ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العملاء وولائهم، وبالتالي الرفع من قيمة الأرباح المحققة.

3. أبعاد التمكين الإداري

يتضمن التمكين الإداري خمسة أبعاد يمكن إجمالها فيما يلي:

1.1 تفويض السلطة: تتضمن إسناد المهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة وأداء العمل دون الرجوع إلى مديرهم، مع استعدادهم لتحمل مسؤولية قبول هاته المهام: (Alfadli & Al-Mehaisen, 2019)

2.1 التحفيز: يعتبر التمكين في حد ذاته حافزاً للعمال، لكنه لا يُمنح مجاناً حيث يشمل المشاركة في الفوائد والمخاطر بالإضافة إلى المساءلة عن النتائج وتحمل المسؤولية، ويتطلب برنامج التمكين نظام عوائد مختلف يعتمد على الأداء، فعندما ترتبط العوائد بالأداء فإنه يؤدي إلى زيادة دافع العمال نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة من خلال ربط مكاسبها بنجاح المنظمة؛ (AL-Rousan, 2014)

3.1 فرق العمل: يعتبر العمل الجماعي استراتيجية مهمة للغاية لتسهيل عمل المنظمة كفريق إذ يقوم الأعضاء بترقية مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم من خلال العمل في فرق، وهذا يؤثر على التنظيم، الأداء والفعالية؛ (Hanaysha, 2016)

4.1 التدريب: هو عملية تقديم برامج تدريبية لتدريب الموظفين على مهارات صنع القرار وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل ضمن الفرق: (Al-Omari, Alomari, & Aljawarneh, 2020)

5.1 الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال من أهم الركائز الأساسية لتمكين الموظف. بحيث يترجم الحرية وسهولة الوصول إلى المعلومات الهامة في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة بطريقة تمكن الموظفين من تحديد المعلومات ذات الصلة بأدائهم وأهدافهم واستراتيجياتهم. (Lassoued, Awad, & Guirat, 2020)

ثانياً: الإطار النظري للاستغراق الوظيفي

1. تعريف الاستغراق الوظيفي

بشكل عام الاستغراق الوظيفي يمثل درجة مشاركة الموظف في عمله، ويمكن تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي من خلال احتياجات الشخص وقيمه وأخلاقيات العمل والبيئة التنظيمية وطبيعة وظيفته، فقد

يشعر الموظفون ذو المشاركة المنخفضة في العمل بالعزلة بسبب تصورهم لعملهم ورأيهم حول قيمتهم في المنظمة، أو لا يمكنهم الشعور بالصلة بين عملهم و ماذا يريدون أن يكونوا في الحياة (Gopinath, Yadav, Saurabh, & Swami, 2020). ولذلك يستوجب على الموظفين الاستعداد الجيد وزيادة قدرة شركتهم على تحقيق النجاح إلى حد كبير من خلال توفير جهد تقديري على أساس مستوى مستدام. (Sundari & Narayanamma, 2020)

2. أبعاد الاستغراق الوظيفي

يرى (Khan, Chishti, & Safdar, 2019) أن للاستغراق الوظيفي ثلاثة أبعاد هي:

1.2 الاستغراق المعرفي (Cognitive Involvement): يعرف الاستغراق المعرفي (الإدراكي) على أن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة ويركزون بشكل مكثف على المهام التي أسندت إليهم: (العابدي، 2012)

2.2 الاستغراق الشعوري (Emotional Involvement): غالبًا ما يتم وصف الاستغراق الشعوري بالتفاني في العمل، ويتميز الموظف على هذا النحو بالمشاركة القوية في العمل والحماس والشعور الصريح بالفخر والأهمية، والإلهام، بعبارة أخرى يرى الأفراد المرتبطون عاطفياً أن وظيفتهم هي هدفهم المهم: (Lauring & Selmer, 2015)

3.2 الاستغراق الجسد (Physical Involvement): يشير الاستغراق الجسدي إلى مدى الجهد الذي يبذله الموظفون أثناء أداء أدوارهم في العمل. (Jayanth, Kowsalya, & Manju, 2020)

II. الطرق والأدوات

يمكن توضيح مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الأداة المستخدمة بالإضافة إلى التحقق من جودة البيانات

كما يلي:

1. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الشركة تنشط ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم يكمن نشاطها الرئيسي في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات، حيث تلعب دورا هاما في التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، إذ تغطي في مجال الكهرباء نسبة تقدر ب 98% على المستوى الوطني ونسبة 40% في توصيل الغاز. ومن بين الفروع التابعة لمجمع سونلغاز: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالشرق التي تتفرع بدورها إلى عدة مديريات للتوزيع فيما بينها مديرية التوزيع بجيجل، والتي تعتبر الفرع المسؤول على إرسال الطاقة الكهربائية والغازية عبر إقليم الولاية، حيث تتكون من عدة أقسام ومستويات مختلفة تضمن لها ذلك. تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببلدية جيجل، يحدها من الشرق مقر بلدية جيجل ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب مقر مديرية الضرائب ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه.

ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع فقد وقع الاختيار على عينة من 130 عامل بالمؤسسة بصفة عشوائية، حيث تم تطوير استبيان بالاستعانة بدراسات سابقة تناولت نفس الموضوع.
الجدول 1: مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات المسترجعة والاستبانات غير المسترجعة.

الإستبانات غير المسترجعة	الإستبانات المسترجعة		حجم العينة (الإستبانات الموزعة)	حجم المجتمع الأصلي
	الإستبانات المستبعدة	الإستبانات الصالحة للتحليل		
15	07	108	130	173
11.54	5.38	83.08	100	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الباحثين.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع (130) استبانة، حيث تم استرجاع (115) استبانة منها (108) صالحة للتحليل أي ما نسبته (83.08%) في حين بلغ عدد الاستبانات المستبعدة (07) استبانات بنسبة (5.38%)، أما عن الاستبانات غير المسترجعة فقد بلغ عددها (15) استبانة أي ما نسبته (11.54%).

وبناء على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل و المقدر عددها ب (108) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (108) عامل أي ما نسبته (62.43%) من مجتمع الدراسة.
2. أداة الدراسة:

من أجل معرفة طبيعة أثر التمكين الإداري بأبعاده على الاستغراق الوظيفي تم تطوير استبيان تضمن ثلاثة محاور: المحور الأول خصص للبيانات الشخصية والوظيفية من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب الشهري)، أما المحور الثاني فخصص لعبارة أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب والتعليم)، في حين خصص المحور الثالث لعبارة أبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي).

3. التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية:

الجدول 2: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
		الجنس	العمر
87	94	ذكر	أقل من 35
13	14	أنثى	
14.8	16	من 35 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
84.3	91	من 35 إلى 50 سنة	
0.9	01	أكثر من 50 سنة	

23.1	25	ثانوي	المؤهل العلمي
19.4	21	تكوين متخصص (مهني)	
57.4	62	جامعي	
22.2	24	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
40.7	44	من 5 إلى 10 سنوات	
16.7	18	من 11 إلى 15 سنة	
20.4	22	أكثر من 15 سنة	
15.7	17	أعزب / عزباء	الحالة العائلية
84.3	91	متزوج (ة)	
26.9	29	أقل من 40.000 دج	الراتب الشهري
50.9	55	[40.000 دج - 60.000 دج]	
22.2	24	أكثر من 60.000 دج	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أغلب عمال الشركة ذكور حيث بلغت نسبتهم 87 % في حين بلغت نسبة الإناث 13 %، وهذا راجع لطبيعة العمل في الشركة والذي يتطلب جهد عضلي كبير ومخرجات ميدانية وبالتالي صعوبة تأديته من قبل الإناث. ونلاحظ أن أغلب العمال عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 35 و 50 سنة بنسبة 84.3 % وهي نتيجة تعكس النضج الفكري والبدني لأفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من خلال الجدول أن 57.4 % من العمال لديهم مستوى جامعي مما يدل على أن المديرية محل الدراسة الممثلة في مجتمع الدراسة تركز على استقطاب الكوادر من حملة الشهادات الجامعية، وهي الفئة التي غالبا ما تتميز بسعة الإدراك ومواكبة التطور وتقبلهم للتغيير الذي يتطلبه تطبيق مفهوم التمكين الإداري في مؤسستهم، وما نسبته 23.1 % لديهم مستوى ثانوي، أما فيما يخص العمال الذين خضعوا لتكوين متخصص (مهني) فقد بلغت نسبتهم 19.4 %، تعود نسبة تدني هذا المستوى لدى أفراد العينة إلى الأعمال التي يقومون بها، فهي أعمال روتينية لا تتطلب المستوى العالي، بالإضافة إلى أن 40.7 % من العمال لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات وهذا عامل مهم يساعد المديرية محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل، و 22.2 % منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات، أما عن العمال الذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 20.4 %، وباقي العمال تراوحت خبرتهم بين 11 و 15 سنة بنسبة 16.7 %، أما فيما يخص الحالة العائلية فنلاحظ أن غالبية عمال المديرية متزوجين بنسبة 84.3 % ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن (30) سنة، وهو السن المتوقع

للزواج. كما نلاحظ أيضا أن 50.9 % من العمال تتراوح رواتبهم بين 40.000 دج و 60.000 دج، في حين بلغت نسبة العمال الذين تقل رواتبهم عن 40.000 دج 26.9 %، وباقي العمال يتقاضون راتب أعلى من 60.000 دج بنسبة 22.2 % وهذا راجع لطبيعة العمل في المديرية من جهة والخبرة التي يتمتع بها أفراد العينة من جهة أخرى.

4. ثبات الأداة:

هناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "ألفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Crombach"، لجميع الفقرات بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة وذلك من أجل التأكد بأنها تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة في ظروف مشابهة، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 3: نتائج اختبار معامل "ألفا كرونباخ Alpha Crombach"

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	تفويض السلطة	4	0.848
	فرق العمل	4	0.809
	الاتصال الفعال	4	0.789
	التحفيز	4	0.785
	التدريب والتعليم	4	0.787
الاستغراق الوظيفي	الاستغراق المعرفي	4	0.863
	الاستغراق الشعوري	6	0.762
	الاستغراق الجسدي	4	0.820
الثبات الكلي		34	0.899

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (03) نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد يتراوح بين (0.762 و 0.863) بدرجة ثبات جيدة، كما أن درجة الثبات الكلي كانت ممتازة إذ بلغت (0.899)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

5. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل معرفة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يتم حساب معاملي الالتواء والتفطح، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 4: معامل الالتواء والتفطح.

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفطح
تفويض السلطة	-0.211	-0.203
فرق العمل	-0.475	0.373
الاتصال الفعال	-0.475	0.235

0.056	0.057	التحفيز
-0.602	-0.201	التدريب والتعليم
0.339	-0.609	الاستغراق المعرفي
-0.637	-0.078	الاستغراق الشعوري
-0.412	-0.205	الاستغراق الجسدي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-0.609) و (0.057) وهي أقل من 3 وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و3)، أما معاملات التفلطح فهي محصورة بين (-0.602) و (0.339) وهي أقل من (20). ومنه فإن هذه النتائج تشير إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. (Cao & Dowlatshahi, 2015)

6. معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتأكد من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، يتم الاعتماد على كل من اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وكذا اختبار التباين المسموح (Tolérance) والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 5: معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
تفويض السلطة	1.685	0.593
فرق العمل	1.736	0.576
الاتصال الفعال	2.713	0.369
التحفيز	1.585	0.631
التدريب والتعليم	1.397	0.716

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أصغر من 10 والتباين المسموح (Tolérance) أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة فإن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر (بوطالب و نجيمي ، 2020)، ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم معاملات تضخم التباين كانت محصورة بين (1.397) و (2.713) وهي أصغر من 10، أما فيما يخص قيم التباين المسموح تراوحت بين (0.369) و (0.631) وهي أكبر من 0,1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة وبالتالي عدم ظهور مشاكل عند التحليل واختبار الفرضيات.

III. نتائج الدراسة

1. اختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية

من أجل اختبار ملائمة النموذج وصحة الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول 6: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	Durbin-watson
1	13.871	1	13.871	28.250	0.000	0.210	0.459	1.673
الانحدار	52.046	106	0.491					
الخطا المتبقي	65.917	107						
المجموع								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يعتبر اختبار "دربان واتسون Durbin-Watson Test" من أبرز الاختبارات المستخدمة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، حيث يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2. (مصلح الضمور و مقراش، 2018)

وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (06) إذ بلغت قيمة هذا المؤشر 1,673 وهي أقل من 2، وهذا ما يدل على عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي، ويمكن اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن مستوى الدلالة $F=0.000$ وهو أقل من 0,05 مما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.210$ وهذا يعني أن 21% من التباين في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) في حين يرجع باقي التأثير لعوامل أخرى. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية "مقبولة" والتي تنص على أن: " للتمكين الإداري أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن كيفية إدراك الموظفين للتمكين الإداري يؤثر على إستغراقهم في العمل بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل. حيث يرى الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التمكين الإداري أن وظيفتهم ذات مغزى كبير، ويعتقدون أنهم مؤهلون، ومصممون بأنفسهم وقادرون على إحداث الفرق، واستغراقهم في وظائفهم نتيجة سلوكية للدافع الداخلي يتم افتراضها على أنها مرتبطة بشكل جيد بالتمكين الإداري.

2. اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار أثر أبعاد التمكين الإداري للعاملين (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب والتعليم) على الاستغراق الوظيفي، يتم استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 7: معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج MODEL
			الخطأ المعياري	B	
-	-	Beta	الخطأ المعياري	B	-
0.01	3.557	-	0.501	1.784	ثابت Constant
0.023	0.804	0.091	0.137	0.111	تفويض السلطة
0.013	1.597	0.184	0.137	0.218	فرق العمل
0.976	-0.031	-0.004	0.194	-0.006	الاتصال الفعال
0.002	3.139	0.345	0.122	0.382	التحفيز
0.024	2.292	0.236	0.104	0.239	التدريب والتعليم

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ما يلي:

1-2- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لتفويض السلطة أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل لأن مستوى الدلالة Sig= 0.023 وهو أقل من 0.05 ، كما أن قيمة (β) والتي تعبر عن نسبة أثر بعد تفويض السلطة على الاستغراق الوظيفي كانت 0.091 أي 9.1 % وهي نسبة مقبولة نوعاً ما، وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن " لتفويض السلطة أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. " مقبولة؛

وهذه النتيجة تشير إلى أن تفويض الصلاحيات بحاجة إلى عناية أكبر من قبل المسؤولين في المديرية محل الدراسة، من خلال العمل على توسيع نطاق السلطة بشكل أكبر ومنح العاملين فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات خصوصاً التي تتعلق بمجال أعمالهم، هذا ما يساعد الموظفين على ابتكار أساليب جديدة في الأداء وحل المشكلات وبالتالي تزيد من استغراقهم في عملهم؛

2-2- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لفرق العمل أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل لأن مستوى الدلالة Sig= 0.013 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة (β) والتي تعبر عن نسبة أثر بعد فرق العمل على الاستغراق الوظيفي كانت 0.184 أي 18.4 % وهي قيمة مرتفعة نوعاً ما، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن " لفرق العمل أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. " مقبولة؛

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرية تعمل على تشجيع العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي من أجل تنمية مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات وتحفز العمال على التعاون مع زملائهم في حل المشكلات التي تواجههم، إذ يعتبر العمل الجماعي أمر ضروري كونه إستراتيجية فعالة وضرورية للتطوير الإداري ويساهم في فاعلية عملية التمكين ما يساعد في خلق مناخ تنظيمي يشعر معه العاملون بالاندماج مع الوظيفة كأهم وحدة واحدة؛

2-3- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ليس للاتصال الفعال أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل لأن مستوى الدلالة Sig= 0.976 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن " للاتصال الفعال أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل." مرفوضة؛

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن سياسة الاتصال في المديرية ليست بالمستوى المطلوب، وأن المعلومات لا تصل للعاملين في الوقت المناسب، حيث أن عدم توفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب وعدم كفايتها بالشكل المطلوب يؤثر على فعاليتها، وعلى النقيض من ذلك فإن الاتصال الفعال من شأنه توفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وهذا ما يساهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين؛

2-4- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

للتحفيز أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig = 0.002 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة (β) والتي تعبر عن نسبة أثر بعد التحفيز على الاستغراق الوظيفي كانت 0.345 أي 34.5% وهي نسبة مرتفعة، ومنه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن " للتحفيز أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل." مقبولة؛

وهذا يدل على أن مستوى التحفيز لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة كان جيدا، ونفسر هذه النتيجة بأن المديرية محل الدراسة تعمل على التحفيز في الحوافز كونها تلبى تطلعات الموظفين وطموحاتهم وتزيد من رغبتهم في أداء مهامهم الوظيفية بدقة وكفاءة عاليين؛

2-5- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

للتدريب والتعليم أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل لأن مستوى الدلالة Sig= 0.024 وهو أقل من 0.05. كما أن قيمة (β) والتي تعبر عن نسبة أثر بعد التدريب والتعليم على الاستغراق الوظيفي كانت 0.236 أي 23.6% وهي قيمة مرتفعة نوعا ما، ومنه فإن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أن " للتدريب والتعليم أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزع الكهرباء والغاز بجيجل." مقبولة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمال بالمديرية محل الدراسة ينجزون أعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم من خلال اكتسابهم لمعارف ومهارات تساعد في تطوير قدراتهم وتمكنهم من ابتكار وسائل جديدة وبالتالي

تؤدي الى استغراقهم في وظائفهم، فيمكن القول بأن التدريب والتعليم بشكل كافي ومطلوب يزيد من أهمية استراتيجية التدريب باعتبارها الأداة التي تسمح للمديرية من مواكبة بيئتها.

IV. الخلاصة:

من خلال إجراء الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل توصلنا لمجموعة من النتائج متمثلة فيما يلي:

- للتفويض أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
 - لفرق العمل أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
 - ليس للاتصال الفعال أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
 - للتحفيز أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛
 - للتدريب والتعليم أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.
- استنادا إلى النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي:
- من الأفضل لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تطبيق سياسات تمكين العاملين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات باستقلالية تامة وبدون الرجوع إلى رئيسهم المباشر؛
 - تعزيز وتشجيع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للعمل في جماعات لتنمية مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم على التعاون مع زملائهم في حل المشكلات مما يساهم في للتطوير الإداري وكذا تعزيز فاعلية عملية التمكين؛
 - الاهتمام أكثر بالحوافز خاصة المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز والحرص على تأكيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظفون بالنسبة للمديرية بشكل مستمر والإشادة بجهود الموظفين ودورهم في النجاحات التي تحققتها المديرية؛
 - العمل على تغيير سياسة الإيصال المتبعة بحكم أنها لا تعد كافية للتأثير على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمديرية؛
 - من الأفضل لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال الاهتمام بكل أبعاد التمكين الإداري لتنمية شعور الموظفين بالالتزام نحو عملهم والاهتمام به والإخلاص فيه.

– الإحالات والمراجع:

- The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of .A. A. I Asiri
Journal of Human .King Abdul-Aziz Hospital in Makkah (An Applied Study)
pp 157-184 ,vol 8(no 2) ,*Resource and Sustainability Studies*
(2020) .Salameh, A. A. Al Maani & ,A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M
Level of administrative empowerment at private institution and its impact on
Entrepreneurship and .institutional performance: a case study. , 8(2), 5
pp 500-511 ,vol 8(no 2) ,*Sustainability Issues*
- Alfadli, M., & Al-Mehaisen, S. (2019). The Reality of Administrative Empowerment
among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools.
International Education Studies, vol 12(no 6), pp 120-133.
- Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in
improving internal process, customer satisfaction, learning and growth.
Management Science Letters, vol 10(no 4), pp 841-848.
- AL-Rousan, M. (2014). The Relationship between the management information system
and the administrative empowerment (A field study on the Jordanian banking
sector). *International Journal of Business, Humanities and Technology, vol 4(no*
3), pp 121-129.
- Cao, Q., & Dowlatshahi, S. (2015). The impact of alignment between virtual enterprise
and information technology on business performance in an agile manufacturing
environment. *Journal of Operations Management, vol 23(no 5), pp 531-550.*
- Gopinath, R., Yadav, A., Saurabh, S., & Swami, A. (2020). Influence of Job Satisfaction
and Job Involvement of Academicians with special reference to Tamil Nadu
Universities. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, vol 24(no 3),*
pp 4296-4306.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and
employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and*
Behavioral Sciences, vol 229, pp 298-306.
- Jayanth, D., Kowsalya, N., & Manju, S. (2020). Perception Of Jes (Job Engagement
Scale) Among It/Ites Employees: A Study. *International Journal Of Scientific &*
Technology Research, vol 9(no 1), pp 4256-4261.
- Khan, M., Chishti, M., & Safdar, S. (2019). Analyze the Impact of Procedural Justice and
Distributive Justice on Physical Engagement, Cognitive and Emotional
Engagement. *Gomal University Journal of Research, vol 35(no 2), pp 54-65.*
- Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment
on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi
University. *Management Science Letters, vol 10(no 4), pp 769-780.*
- Lauring, J., & Selmer, J. (2015). Job engagement and work outcomes in a cognitively
demanding context. *Personnel Review, vol 44(no 4), pp 629-647.*
- The Impact of the Administrative Empowerment on the .(2020) .R Al-bdareen
International Journal of Asian .Employees Performance Management Process
pp 193-206 ,vol 10(no 4) ,*Social Science*
- Sundari, N., & Narayanamma, D. (2020). A Study On Employee Engagement: The Key
To Improving Performance. *JRAR-International Journal of Research and*
Analytical Reviews (IJRAR), vol 7(no 1), pp 394-403.

-
- جهيد بوطالب ، و عيسى نجيمي . (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. *مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10 (العدد 1)*، ص 179-198.
- سارة مرزوق . (2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري -بسكرة-. *مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4 (العدد 3)*، ص 162-187.
- سناء عبد الرحيم سعيد، و اركان عبد الله ردام. (2018). تأثير ابعاد راس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة. *مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 24 (العدد 103)*، ص 78-101.
- علي رزاق جواد العابدي. (2012). الرقابة التنظيمية : مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين : دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة و المعادن. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 8 (العدد 24)*، ص 147-174.
- فيروز مصلح الضمور، و فوزية مقراش. (2018). أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال-، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. مجلة العلوم الاقتصادية والتنمية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11 (العدد 1)*، ص 345-332.