

## أثر التمكين النفسي على الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة

شوقي جدي<sup>1</sup>\*

خاتمة لواتي<sup>2</sup>

بشير كاوجة<sup>3</sup>

1. جامعة تبسة، (الجزائر)، chawkidjeddi@gmail.com

2. جامعة عين تموشنت (الجزائر)، khatima.louati@gmail.com

3. جامعة ورقلة، (الجزائر)، bacha213@gmail.com

نُشر في: 18-06-2021

قُبِل في: 07-05-2021

استلم في: 01-03-2021

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والأثر) على مستوى الإستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، وقد تم الاعتماد على استبيان وزع على عينة مكونة من (75) عامل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (AMOS) في تحليل بياناته. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي العام الذي فسر ما نسبته (75.9%) من التباين في مستوى الاستغراق الوظيفي العام لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، في حين توصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي المتمثلة في: الاستقلالية والأثر، ووجود أثر غير دال لبعدي: المعنى والكفاءة. وعليه تم اقتراح جملة من التوصيات المهمة التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين النفسي في المؤسسة محل الدراسة لتعزيز الشعور بالاستغراق الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تمكين نفسي؛ إستغراق وظيفي؛ مؤسسة نقل حضري وشبه حضري، تبسة.

رموز تصنيف JEL: M12؛ M54.

## Impact of Psychological Empowerment (PE) on Job Engagement (JE) among the Employees of ETUST-Tebessa

Chouki DJEDDI<sup>1\*</sup>

Khatima LOUATI<sup>2</sup>

Bachir KAOUDJA<sup>3</sup>

1.University of Tebessa, (Algeria), chawkidjeddi@gmail.com

2.University of Ain temouchent, (Algeria), Khatima.louati@gmail.com

3.University of Ouargla, (Algeria), Bacha213@gmail.com

**Received:** 01/03/2021

**Accepted:** 07/05/2021

**Published:** 18/06/2021

### Abstract:

The present study aims to identify the effect of psychological empowerment (PE) in its dimensions (meaning, competence, self-determination and impact) on the job Engagement (JE) of ETUST employees of Tébessa. A questionnaire was distributed on a sample of (75) workers, with the use of (SPSS) and the (AMOS) programs. The study revealed some results with the most important as follows: the existence of a statistically significant effect of psychological empowerment, which explained (75.9%) the variation in the level of job Engagement, the researchers have found out that there is a statistically significant impact of two dimensions of (PE): independence and impact on (JE), and the study found a non-significant impact on the two dimensions: meaning and efficiency. Finally, the study suggested a number of important recommendations to improve the level of psychological empowerment in the institution under study, to enhance the job Engagement.

**Keywords:** psychological empowerment; Job Engagement; ETUST Tébessa

**JEL classification codes :** M12 M54.

---

\* : *Corresponding author.*

**مقدمة:**

تعيش منظمات الأعمال في وقتنا الحالي في عالم يتسم بحالة من التطور السريع والتحول العميق والتغيير المستمر في جميع نظم الحياة والعمل، وهذا ما غير من نوع وحجم تطلعات وتوقعات الموظفين من جهة واحتياجات وتوقعات العملاء من جهة أخرى، ومن المتعارف عليه أن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تتكيف مع هذه الظروف الجديدة والمواقف المتغيرة بكل فعالية وكفاءة؛ من خلال العمل على البحث عن طرق ونماذج تستخدم لتعزيز القدرات التنظيمية وتوظيف الإمكانيات المتاحة، بمحاولة تبنى المفاهيم والأساليب السلوكية/التنظيمية الحديثة لتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها وضمان نجاحها واستمراريتها في بيئة أعمالها، وهذا ما دفع بالمنظمات وباختلاف أنواعها إلى أن تعيد النظر في طريقة إدارتها لأحد أهم أصولها والمتمثل في الموارد البشري المتاح لديها، والسعي لتطوير بيئة عمل مناسبة للأفراد المكونة لهذا المورد الهام. ويعتبر التمكين النفسي للموظفين من بين أهم المداخل الإدارية الحديثة نسبياً، التي تعتمد بشكل أساسي على إنشاء وإرساء ومد جسور الثقة بين المديرين من جهة والعاملين من جهة ثانية، وتحرير طاقتهم وقواهم الداخلية وتحفيزهم ذاتياً في إطار بيئية تنظيمية يسودها التحكم الذاتي وضبط النفس تسمح له بإنجاز مهامه بأفضل الطرق الممكنة. وفي سياق متصل تبرز أهمية الإستهراق الوظيفي كأحد السلوكيات الإيجابية لدى العمال اتجاه المنظمة وقيمتها.

**مشكلة الدراسة:**

قطاع النقل، يعتبر عصب الحياة بالنسبة للدول والمنظمات والإنسان، وفي الجزائر تسعى شركات النقل العمومي إلى تحسين خدماتها المقدمة للمواطنين، بهدف تحسين مستويات الرفاه الاقتصادي والمعيشي لأفراد المجتمع، ولا شك أن تحقيق هذه المهمة يتطلب أن يتمتع العنصر البشري في مؤسسة النقل الحضري بمستويات جيدة من الإستهراق الوظيفي في وظائفهم. ومن هذا الواقع، وتأسيساً على ما سبق، فإن مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري - شأنها شأن مؤسسات النقل العام الجزائرية الأخرى - مطالبة برفع مستويات الإستهراق الوظيفي لدى العاملين لديها لضمان تحقيق أهدافها بأفضل النتائج، من خلال تبني الممارسات الإدارية الحديثة التي يأتي مدخل التمكين النفسي كأحد أهم تطبيقاتها. وبناء على ما تقدم، فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التمكين النفسي في

**الإستهراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تبسة؟**

**الأسئلة الفرعية:** واستناداً إلى ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى التمكين النفسي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة حسب وجهة نظر العمال؟
- ما مستوى الإستهراق الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة حسب وجهة نظر العمال؟
- هل يوجد أثر للتمكين النفسي على مستوى الإستهراق الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة العمل حسب وجهة نظر العمال؟

**فرضيات الدراسة:** تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر إيجابي معنوي للتمكين النفسي في مستوى الإستهراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال؟. وانطلاقاً منها يمكن أن نشق الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعد المعنى في مستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال؛
- يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعد الكفاءة في مستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال؛
- يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعد الاستقلالية في مستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال؛
- يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعد الأثر في مستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي من خلال استعراض أهم النماذج والأبحاث في الموضوع. كما تهدف هذه الدراسة إلى التحقق (التأكد) من طبيعة البنية العاملة للتمكين النفسي والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، كما تهدف هذه الدراسة التحقق من وجود أثر بين نموذج التمكين النفسي ونموذج الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العمال.

#### الدراسات السابقة:

دراسة (Meng & Sun, 2019) جاءت بعنوان " أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بالكليات جامعة الصين الوطنية) ؛ حيث أهتم الباحثان في هذه الدراسة على دراسة العلاقة والأثر بين التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، الأثر) والاستغراق الوظيفي في الكليات المختارة بالجامعة محل الدراسة، كما قام الباحثان بتطبيق الدراسة على عينة بلغت (162) فرد، وقد توصلت إلى وجود علاقة وأثر إيجابي بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي بكل أبعاده، وكان أكثر عناصر التمكين تأثيرا هما عنصر المعنى والكفاءة . وقد اقترحت هذه الدراسة عدد من التوصيات، وكان من أهمها: تقديم مزيد من الدعم لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين، وضرورة اعتراف الجامعة بدور التمكين النفسي في إنشاء بيئة داعمة لتعزيز الشعور بالاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (حمدي أ.، 2019) بعنوان "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية الأغواط". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على الاستغراق الوظيفي؛ حيث قام الباحث بالاعتماد على مقياس سبريتزر (Spreitzer, 1995) للتمكين النفسي المكون من أربع أبعاد: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير، واعتمدت هذه الدراسة على نموذج أورغان ( Organ, 1993) في قياس سلوك المواطنة التنظيمية. كما قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت (137) عاملا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الشعور بالتمكين النفسي والمواطنة التنظيمية كان مرتفعا إجمالا، وأظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد التمكين النفسي ما عدى بعد الاستقلالية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

دراسة (موسى، 2017) بعنوان " أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية "، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومستوى استغراقهم الوظيفي. استخدمت هذه الدراسة استبيان تم تطويرها ثم توزيعها على عينة تبلغ (438) موظفا عاملا في مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية بمصر، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يؤثر التمكين النفسي للعاملين تأثيرا ايجابيا في مستوى كافة أبعاد الاستغراق الوظيفي(الاستغراق المعرفي، الشعوري، الجسدي) بالمؤسسة محل الدراسة. كما اقترحت هذه الدراسة عدد من التوصيات، وكان من أهمها: ضرورة وضع كل عامل في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته، قدراته ومهاراته، وضرورة المحافظة على بيئة إدارية محفزة.

### الإطار النظري للدراسة:

**التمكين النفسي:** ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريبا كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتمام أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمة(أبازيد، 2010، صفحة 499)، ويعتبر التمكين بمعناه العام عملية السماح والدفع بالموظفين إلى التفكير، التصرف، الرقابة على العمل واتخاذ القرار بشكل ذاتي (Singh & Dixit, 2011, p. 588)، وله مدخلين رئيسيين؛ يركز الأولى على دراسة العوامل والعناصر التنظيمية التي تهدف الى تفويض أكبر للسلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى ويسمى "بالمدخل الهيكلية للتمكين". أما المدخل الثاني للتمكين يسمى **بالتمكين النفسي (psychological empowerment)**؛ حيث يقوم رواد هذا المدخل النفسي بالتركيز على الحالة الذهنية للأفراد العاملين والإهتمام بمواقف الأفراد وتوجهاتهم تجاه وظائفهم في مكان العمل. كما يلعب كلا المدخلان دوراً مهماً في تطوير النظرية العامة للتمكين في المنظمات. (Al-Makhadmah, Al Najdaw, & Al-Muala, 2020, p. 897). ولقد اكتسب مفهوم التمكين النفسي قبولاً كبيراً وانتشاراً واسعاً لدى كل من الدارسين والمهتمين بعلم الإدارة (Wang & Lee, 2009, p. 271)، ويركز هذا المدخل على الحالة النفسية للفرد وليس على الظروف والممارسات التنظيمية والإدارية التي تساعد على التمكين في بيئة العمل(جدي، 2015، صفحة 28). ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد ويسمى بتمكين الذات (الوادي، 2012، صفحة 19)، ويشتمل على مجمل تصورات الموظفين تجاه سلوك رؤسائهم(Pelit & Yüksel , 2011, p. 786)، كما يهتم هذا المنظور النفسي للتمكين على الأبعاد الإدراكية أو النفسية للتمكين (Liden , Wayne , & Sparrowe , 2000, p. 408).

**تعريف التمكين النفسي:** يعتبر كل من كونغر وكاننغو(Conger and Kanungo, 1988) من الباحثين الأوائل الذين اهتموا بدراسة التمكين النفسي، ويريان بأنه يتمثل في: "عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية (self-efficacy) لدى أفراد المنظمة؛ من خلال تحديد العوامل المسببة للعجز والعمل على تحييدها عبر الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية". ولا يبتعد "ملحم" عن هذا التعريف إذ اعتبر التمكين من ناحية نفسية على أنه "مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتتار"(ملحم، 2006، صفحة 38). ويرى كل من توماس وفيلتهاوس أن "التمكين النفسي يتجاوز المفهوم الضيق الذي اقترحه كل من كونغر وكانينغو المقترصر على البعد الوحيد المتمثل في الفعالية الذاتية؛ بل هو مفهوم واسع نسبيا متعدد الأبعاد يهتم بالتركيز على زيادة الدافع

الداخلي (الذاتي) لأداء الفرد لمهامه ويمكن تفسيره من خلال أربع أبعاد إدراكية تشمل: المعنى، الكفاءة، التأثير، وحرية التصرف (الاستقلالية)، وهي تعكس توجه وإدراك الفرد نحو دوره في العمل". (Thomas & Velthouse, 1990, p. 1443) (Spreitzer, 1995, p. 671).

**أبعاد التمكين النفسي:** قامت سبريتز (Spreitzer) بدراسة مرجعية سنة 1995 هدفت الى التحقق من تطبيق النموذج الإدراكي للتمكين النفسي الذي قدمه كل من توماس وفالتهوس سنة 1990 وقد نجحت في تطوير وتحقيق مقياس عام لتقييم الأبعاد الإدراكية الأربعة للتمكين النفسي؛ حيث يحظى هذا المقياس المرجعي بقبول كبير لدى الباحثين والممارسين. وتتمثل هذه الأبعاد (المدركات) في ما يلي:

- **المعنى (Meaning):** يقصد به مدى شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به جدير بالإهتمام، وله قيمة، كما يتوافق مع نظام القيم لديه، ولا يتعارض مع معتقداته (حمدي أ.، 2019، صفحة 56). كما ينطوي على مدى وجود تطابق بين متطلبات العمل وكل من معتقدات، قيم وسلوك العامل (Spreitzer, 1995, p. 1443)؛

- **الكفاءة (Competence):** وتسمى أيضا "الفعالية الذاتية" (self-efficacy) وتعني إيمان العامل بقدرته على أداء مهامه بمهارة (Spreitzer, 1995, p. 1443)، وتحقق الكفاءة لدى العامل عندما يدرك قدرته على انجاز المهام التي توكل اليه بنجاح ومهارة عالية، اعتمادا على خبرته ومهاراته ومعارفه (البناء و الخفاجي ، 2014، صفحة 41). ويساعد الشعور بالكفاءة بتعزيز ثقة الأفراد بقدرتهم على الانخراط في الأنشطة داخل مكان العمل، والنجاح في المهام الموكلة إليهم؛

- **الاستقلالية (Self-determination):** يقصد به شعور الفرد بالحرية في اختيار كيفية أداء عمله (حمدي أ.، 2019، صفحة 56)، وتعني زيادة حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

- **التأثير (Impact):** يعبر عن مدى قدرة تأثير الفرد على المخرجات الإستراتيجية، العملياتية والإجرائية في العمل (Spreitzer, 1995, pp. 1443-1444) وهذا يعني "إدراك الفرد أن لديه تأثيرا على نشاطات عمله وأنه يؤثر في سياسات وقرارات المنظمة والتي تتعلق بعمله" (أبازيد، 2010، صفحة 501). يشير التأثير أيضا إلى "قوة شخصية الموظفين في بيئة عملهم ومدى استخدام قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة تحديات المهنية والتنظيمية فيها" (Al-Makhadmah, Al Najdaw, & Al-Muala, 2020, p. 898).

**الإستغراق الوظيفي (Work Engagement):** لقد مر ما يقرب من 30 عامًا على قيام أستاذ السلوك التنظيمي بجامعة بوسطن وليام كان (William Kahn) بنشر بحثه الأساسي حول "الإستغراق الوظيفي" سنة 1990، بعنوان "الشروط النفسية للإستغراق (Engagement) والانسحاب (Disengagement) الوظيفي"، الذي يعتبر الأول من نوعه في هذا المجال، وقد استمرت الدراسات التي تهتم بهذا المفهوم، كما انتشر استعماله في الدراسات والأبحاث؛ بعد أن لقي رواجاً كبيراً لدى الأكاديميين والممارسين والمهتمين بالموارد البشرية والتنظيم بشكل عام.

**تعريف الإستغراق الوظيفي:** يقدم وليام كان (Kahn, William) تعريف مرجعي للإستغراق الوظيفي فقد اعتبره "حالة يصبح فيها الموظفون مندمجين في وظيفتهم من خلال ارتباطهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً مع عملهم" (Kahn, 1990, p. 694). وعرف الإستغراق الوظيفي بأنه يعبر عن "كيفية بذل الأفراد لجهدهم في التعبير عن أنفسهم

جسديًا ومعرفيًا وعاطفيًا أثناء أدائهم العمل " (Abdulrab, Zumrah, Almaamari, & Altahitah, 2017, p. 1159)، وهو التعريف الذي يذهب إليه (الحسني) حيث يرى أنه "تركيبية من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين" (عبد الله، 2018، صفحة 243). أما الاستغراق الوظيفي عند شوفيلي (Schaufeli) وزملائه يعبر عن: "حالة ذهنية إيجابية ونفسية مرتبطة بالعمل تتميز بالحماس (vigor) والتفاني (dedication) والانهماك (absorption)" (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) بينما تم تعريف الاستغراق الوظيفي على أنه "مستويات عالية من النشاط، المبادرة والمسئولية" (Stumpf, Tymon, & van Dam, 2013, p. 255)، كما يُعرفه بولوك (Pollock) بأنه: "الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد" (ماضي، 2014، صفحة 24). ويعرف الاستغراق أيضاً على أنه: "درجة الاندماج الداخلي والاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد العامل تجاه العمل، والرغبة في بذل الجهود الطوعية الإضافية في العمل، ويعكس مدى تطابق وتعلق الفرد نفسياً بوظيفته وما تعكسه تلك الوظيفة من أهمية في تقديره الذاتي" (العنزي و صبر، 2018، صفحة 14).

**قياس الاستغراق الوظيفي:** قام شوفيلي (Schaufeli) وزملائه بتطوير مقياس مشهور جداً للاستغراق الوظيفي يسمى بمقياس "أوترخت" (Utrecht Work Engagement Scale) متوافر على الإنترنت وله أكثر من إصدار؛ الأصلي مكون من 24 فقرة (UWES-24) والمختصر المكون من 17 فقرات (UWES-17)، ويقسم هذا المقياس إلى ثلاثة مقاييس فرعية تعكس الأبعاد الأساسية للاستغراق في العمل من خلال: الحماس، التفاني والانهماك (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006, p. 702). كما قام ريتش (Rich) وزملائه سنة 2010 بتطوير مقياس للاستغراق الوظيفي يدعم بقوة النموذج النظري الذي اقترحه كان (1990) والذي يركز على الثلاثة أبعاد: معرفي، عاطفي وجسدي، يتكون هذا المقياس من 18 فقرة (Rich, Lepine, & Crawford, 2010, pp. 623-624)، وقد تم اختصار فقراته إلى 12، ويعد هذا المقياس من المقاييس الرائدة في أدبيات الاستغراق الوظيفي، والذي تم استخدامه في العديد من الدراسات إذ أثبت مصداقية ومعلوية عالية (العنزي و صبر، 2018، صفحة 8)؛ وسوف يتم الاعتماد على مقياس ريتش (Rich) للاستغراق الوظيفي في هذه الدراسة لتوافقه مع اشكاليته وأهدافها.

**أبعاد الاستغراق الوظيفي:** وتتمثل أبعاد الاستغراق الوظيفي حسب النموذج النظري الذي أعده كان (Kahn) في ما يلي:

- **الاستغراق المعرفي (الإدراكي) (Cognitive Engagement):** يعتبره ريتش (Rich) انغماس للأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم؛ بحيث يتم التركيز بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة لهم (سليمان، 2019، صفحة 330). كما ينطوي هذا البعد على: "اعتقادات الأفراد العاملين اتجاه العوامل التنظيمية مثل (كيف تقاد المنظمة، ظروف العمل في المنظمة) وكيفية اندماجهم للعمل في تلك الظروف" (عبد الله، 2018، صفحة 245)، يتمثل بالتركيز الشديد والإدراك الذهني المركز لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المنظمة فضلاً عن الشعور بالحماس والثقة في العمل (العنزي و صبر، 2018، صفحة 14)، ويساعد الاستغراق المعرفي الأفراد على توظيف قدراتهم الذهنية في داخل مكان العمل، والنجاح في المهام الموكلة إليهم؛

-**الاستغراق العاطفي (الشعوري) (Emotional Engagement):** يرى كان (Kahn) أن "الأفراد بحاجة إلى موارد عاطفية (الطاقة العاطفية) لتلبية متطلبات الاستغراق الوظيفي" (Kahn, 1990, p. 15)؛ إذ إن الاستغراق الشعوري للعاملين يتوقف وبشكل كبير على نوعية العلاقة بين عواطف ومشاعر الفرد تجاه منظماتهم وقادتهم وزملائهم في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإحساس بمشاعر الانتماء (عبد الله، 2018، الصفحات 245-246)؛

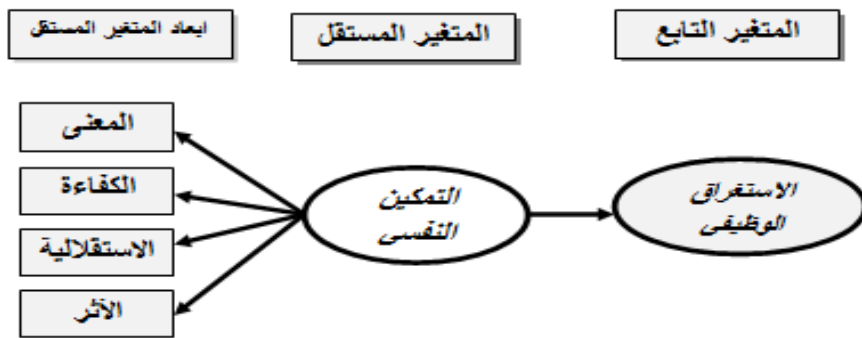
-**الاستغراق الجسدي (Physical Engagement):** يتطلب الاستغراق الوظيفي في شكله العام إلى مستويات من الإنجاز، الطاقة، المقدرة والجاهزية البدنية (Kahn, 1990, p. 714)، وهو ما يختص به الاستغراق المادي الذي يهدف إلى توفير الطاقات الجسدية والبدنية التي يبذلها العامل لتأدية دوره في المنظمة ومواجهة تحديات العمل بحماس وقدرات عالية (العنزي و صبر، 2018، صفحة 14)، وقد توصل كولار (Kular, et al) وزملائه إلى أن الأفراد المستغرقين جسدياً يشعرون بالاستغراق أكثر بثلاث مرات من غيرهم، وبأن حياتهم في العمل تؤثر بشكل ايجابي على صحتهم البدنية من الأفراد غير المستغرقين (أحمد و اسماعيل، 2019، صفحة 260).

### الطريقة والإجراءات:

**منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر في إعداد الإطار النظري للدراسة، والمنهج التحليلي الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستلانة) التي تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة الخاصة بكل من التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، وبعد ذلك تم توزيعها على أفراد العينة ثم تحليلها إحصائياً بالاعتماد على تقنيات الإحصاء الوصفي، وطريقة التحليل العاملي التوكيدي والنماذج الهيكلية-البنائية (SEM) وتقنية تحليل المسار (PathAnalysis) المتوفرة على البرنامج الإحصائي AMOS.

### أنموذج الدراسة:

الشكل 1: أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري تبسة، والبالغ عددهم الإجمالي (176) عاملاً. قد بلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (88) استبانته، تم استرداد (86) استبانته منها، وقد تم استبعاد (13) استبانته لعدم صلاحيتها بسبب عدم اكتمال تعبئتها من المستجيبين والقيم المتطرفة في الإجابات، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (73) استبانته، بنسبة (82%) من مجموع



الاستبيانات الموزعة. وفيما يلي وصف للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

الجدول 1: خصائص عينة الدراسة

النسبة%	التكرار	الفئات	الخصائص	النسبة%	التكرار	الفئات	الخصائص
61.7	45	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي	86.3	63	ذكر	الجنس
24.6	18	عون تحكم		13.7	10	أنثى	
13.7	10	اطار		24.7	18	أقل من 30	العمر
17.8	13	أقل من 5 سنوات	47.9	35	من 30 إلى		
53.4	39	من 05 إلى 10	23.3	17	من 41 إلى		
28.8	21	من 10 فأكثر سنة	4.1	3	أكبر من 50		

المصدر: تم اعداده بناءً على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول (1) أن نسبة الذكور بلغت 86.3% في حين بلغت نسبة الإناث 13.7%، نتيجة منطقية تعكس طبيعة العمل في المؤسسة. أما بالنسبة لمتغير العمر، يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانوا من فئة 30-40 سنة بنسبة 47.9%. وفيما يخص متغير المستوى الوظيفي، نجد أن أغلب أفراد العينة من فئة عون تنفيذ 61.7% ثم تأتي فئة عون تحكم بنسبة 24.6% وفي الأخير فئة الاطارات بنسبة 13.7%، وهذا أمر منطقي لمثل هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على سائقي وقابضي الحافلات بالإضافة إلى أعوان الصيانة والأمن. أما متغير سنوات الخبرة المهنية، وجد أغلب أفراد العينة من فئة 5-10 سنة بنسبة 53.4% وهي نتيجة منطقية لان المؤسسة محل الدراسة انطلقت في النشاط بتاريخ 16 جانفي 2009.

**أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها والمقاييس التي استخدمتها، تم القيام ببناء استبانة، اشتملت على ثلاث محاور، تضمن المحور الأول المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية)، وتضمن المحور الثاني الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل للدراسة وهو التمكين النفسي بالاعتماد على المقياس الذي طورته سبريتزر (Spreitzer, 1995, pp. 1464-1465)، واستخدمه حمدي (حمدي أ.، 2019) الذي يتكون من 12 فقرة موزعة على الأبعاد التالية: (المعنى: من فقرة 1 إلى 3)، (الكفاءة: من 4 إلى 6)، (الاستقلالية: من 7 إلى 9)، (التأثير: من 10 إلى 12). أما المحور الثالث فقد احتوى الفقرات الخاصة بقياس المتغير التابع للدراسة وهو الاستغراق الوظيفي؛ حيث تم الاعتماد على مقياس ريتش (Rich) لسنة 2010 والذي يركز على الثلاثة أبعاد: معرفي، عاطفي وجسدي، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale) خماسي التدرج بوزن نسبي (1-2-3-4-5) يمنح للإجابات (راضي بشكل كبير-راضي-غير متأكد-غير راضي-راضي بشكل كبير) لقياس درجة الشعور بالتمكين النفسي والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري تبسة.

**ثبات أداة الدراسة:** تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات بين فقرات الاستبانة، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول 2: قيم ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد	الثبات	المتغيرات	الأبعاد	عدد	الثبات
التمكين النفسي	المعنى	3	0.791	الاستغراق الوظيفي	الإدراكي	4	0.723
	الكفاءة	3	0.775		العاطفي	4	0.737
	الاستقلالية	3	0.636		الجسدي	4	0.702
محور التمكين النفسي	الأثر	3	0.789	محور الاستغراق الوظيفي	12	0.714	
	محور التمكين النفسي	12	0.705	جميع محاور الاستلانة	24	0.719	

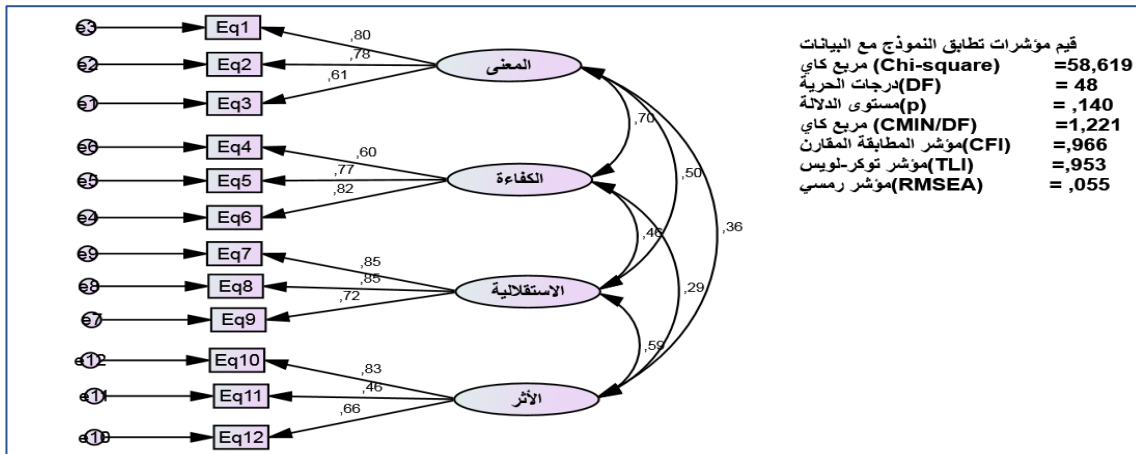
المصدر: تم اعداده بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات العام ألفا كرونباخ بلغ (0.719) لإجمالي محاور الدراسة، وهي نسب مقبولة لأغراض البحث العلمي لكونها تتجاوز (0.70) كحد أدنى للثبات (Cortina, 1993, p. 101)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة جدا من الثبات، وعليه يمكن الاعتماد على هذه الأداة.

التحقق من صدق أداة القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي: يتم خلال هذه المرحلة التأكد من أن الأداة تقيس حقيقة المفهوم المراد قياسه (بوروقعة و عكاشة، 2020، صفحة 955)، ولإختبار صدق المقياس يتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للمقاييس المستخدمة في الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (AMOS v22)، من خلال التطرق لمعنوية معاملات التشبع الخاصة بالعبارات المكونة للمقياس وأبعاده، والتأكد من مدى التمايز وجودة مطابقة النموذج النظري المفترض الذي تم اعتماده في ضوء المرجعية النظرية المفصلة، للبيانات الحقيقية.

صدق مقياس التمكين النفسي: يوضح الشكل أدناه، نموذج قياس عاملي رباعي من الدرجة الأولى خاص بمتغير التمكين النفسي الذي يتكون من 12 فقرة (متغير مشاهدة) ضمن أربع أبعاد (متغيرات كامنة).

الشكل 2: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي



المصدر: تم اعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS.

الصدق التقاربي لمقياس التمكين النفسي: يشير إلى مدى تقارب فقرات المتغير أو البناء مع بعضها البعض لتمثيل البعد (المتغير) نفسه، ويتم اختبار التقارب من خلال فحص قيم تشبعات الفقرات على عواملها الكامنة (الأبعاد/المتغير)، فكلما كانت التشبعات المعيارية (CV) قريبة من الواحد كان هناك صدق تقاربي مع قيمة دنيا

(0.4)(جفال، 2019، صفحة 132). وتشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الشكل (2)، إلى أن أغلب معاملات التشبع المعيارية (CV) الظاهرة على السهم الخاصة بالفقرات المكونة لمقياس التمكين النفسي والموزعة على أبعاده الأربع كانت أكبر من الحدود الدنيا المسموح بها (0.4) للتحليل العاملي التوكيدي. مما يؤكد صدق مقياس التمكين النفسي المفترض واحتفاظه ببنية العاملية المكونة من الأبعاد التالية (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، الأثر).

**الصدق التمايزي لمقياس التمكين النفسي:** يستخدم كمؤشر لمعرفة الدرجة التي تختلف (تتمايز) فيها الفقرات (المتغيرات) عن بعضها البعض؛ بمعنى أن تكون الفقرة متقاربة مع البعد الذي تقيسه وتتباعده عن الأبعاد الأخرى، وله أكثر من طريقة لاختباره؛ وينصح بأن لا تتجاوز قيم الارتباط بين الفقرات (الأبعاد) عتبة 0.9 حتى يتحقق الصدق التمييزي (جفال، 2019، صفحة 133) ومن خلال الشكل 2، يتبين تحقق هذا الشرط.

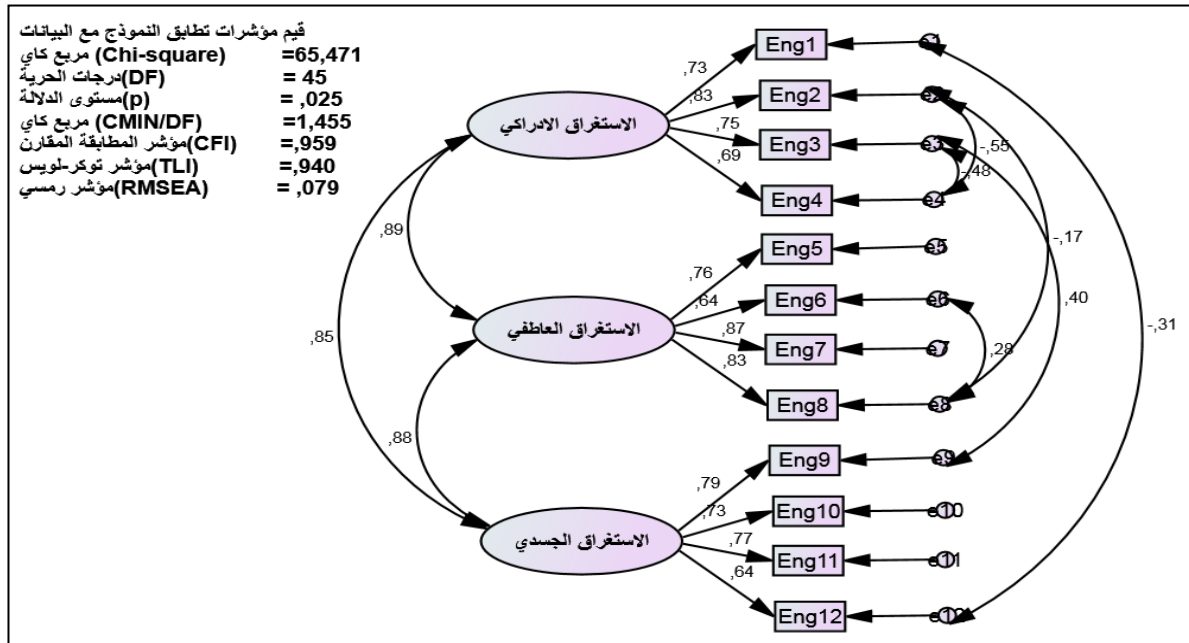
**جودة مطابقة مقياس التمكين النفسي:** يتم اختبار جودة المطابقة للنموذج مما يساعد في معرفة معقولية وصلاحيته النموذج الفرضي ومطابقته مع بيانات العينة في الواقع الميداني. وبالرجوع الى قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات في الشكل 2 التي كانت كما يلي: مستوى الدلالة ( $p=0.140 > 0.05$ )، مربع كاي المعياري ( $CMIN/DF=1.221 < 5$ )، مؤشر المطابقة المقارن ( $CFI=0.966 > 0.90$ )، مؤشر توكر-لوييس (TLI) ( $0.90 > 0.953$ )، مؤشر رمسي ( $RMSEA = 0.055 < 0.08$ )، وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول أن نموذج التمكين النفسي الرباعي محل الدراسة يحتفظ بمؤشرات حسن مطابقة كافية لاعتماده، ويتمتع بقدر كبير من الصدق.

**صدق مقياس الاستغراق الوظيفي:** يوضح الشكل (3)، نموذج قياس عاملي من الدرجة الأولى خاص بمتغير الاستغراق الوظيفي العام الذي يتكون من 12 فقرة (متغير مقياس) ضمن متغيرات كامنة تمثل الأبعاد الثلاث المكونة للاستغراق الوظيفي وهي: الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي.

**الصدق التقاربي لمقياس الاستغراق الوظيفي:** تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الشكل (3)، إلى أن القيم الانحدارية (التشبعات) للفقرات على المتغيرات الكامنة (أبعاد الاستغراق الوظيفي) كانت أكبر من الحدود الدنيا المسموح بها (0.4). وهذا ما يدل على أن مقياس الاستغراق الوظيفي في نموذج القياس النظري المعتمد صالح لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

**الصدق التمايزي لمقياس الاستغراق الوظيفي:** من خلال الشكل (3)، يتبين بأن قيم الارتباط بين المتغيرات الكامنة التي تمثل أبعاد الاستغراق الوظيفي (الإدراكي، العاطفي، الجسدي) لم تتجاوز عتبة 0.9 مما يدل على تحقق الصدق التمييزي لهذا النموذج القياسي.

الشكل 3: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستغراق الوظيفي



المصدر: تم اعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS.

جودة مطابقة مقياس الاستغراق الوظيفي: يظهر من الشكل (3) أعلاه بأن قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات المأخوذة من عينة الدراسة كما يلي: مستوى الدلالة ( $p=0.225 > 0.05$ )، مربع كاي المعياري ( $CMIN/DF=1.455 < 5$ )، مؤشر المطابقة المقارن ( $CFI=0.954 > 0.90$ )، مؤشر توكر-لوييس ( $TLI=0.940 > 0.90$ )، مؤشر رمسي ( $RMSEA=0.079 < 0.08$ )، وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول أن نموذج الاستغراق الوظيفي الخاص بالدراسة يحتفظ ببنية العاملية الثلاثية، ويمتلك مؤشرات حسن مطابقة كافية لاعتماده في هذه الدراسة.

### عرض نتائج الدراسة:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة): في ما يأتي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي للبيانات، بهدف الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في هذه الدراسة؛ وذلك باستخدام قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مع الأخذ بعين الاعتبار التدرج في المقياس.

الجدول 3: المجالات ومستوياتها

المجال	] 1.8 - 0 ]	] 2.6 - 1.8 ]	] 3.4 - 2.6 ]	] 4.2 - 3.4 ]	] 5 - 4.2 ]
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من اعداد الباحثين

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة للكشف على اتجاهاتهم نحو التمكين النفسي بأبعاده والاستغراق الوظيفي العام.

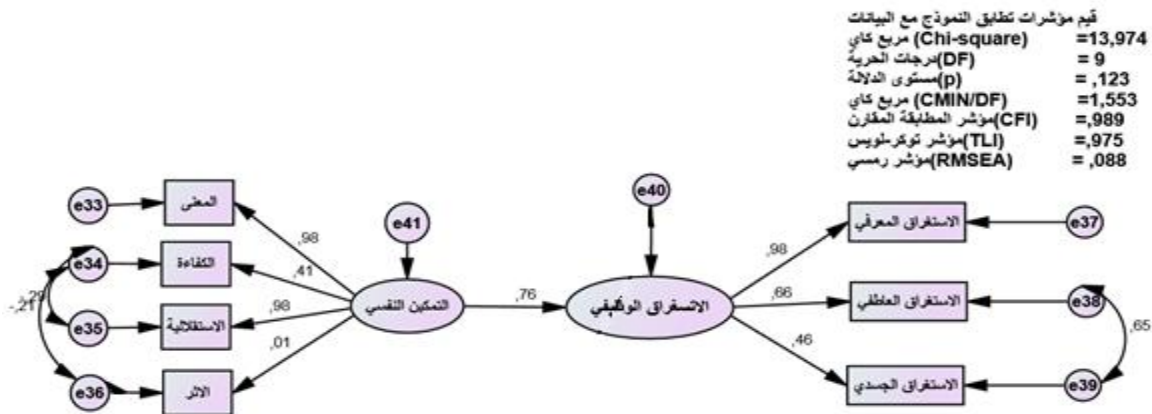
الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

المستوى	الانحراف	المتوسط	الأبعاد والمتغيرات
منخفض	0,62	4,03	المعنى
منخفض	0,51	3,92	الكفاءة
منخفض	0,54	3,99	الاستقلالية
منخفض	0,80	3,65	التأثير
منخفض	<b>0,39</b>	<b>3,90</b>	التمكين النفسي الكلي
منخفض	0,43	3,94	الاستغراق الإدراكي
منخفض	0,58	3,76	الاستغراق العاطفي
منخفض	0,77	3,75	الاستغراق الجسدي
منخفض	<b>0,52</b>	<b>3,81</b>	الاستغراق الوظيفي العام

المصدر: : تم اعداده بناءً على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق رقم 4 نلاحظ أن نتائج متوسطات أبعاد التمكين النفسي محصورة بين (3.65-4.03)، مما يدل على جود اتفاق كبير على وجود شعور منخفض للتمكين النفسي بشكل عام لدى أفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة لمتغير الاستغراق الوظيفي كانت متوسطات أبعاده محصورة بين (3.75-3.94)، وسجل متوسطه العام ما مقداره (3.81) مما يدل على انخفاض الشعور بالاستغراق وبكل أبعاده به من وجهة نظر العمل. النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية: بعد أن تم التأكد من دلالات الصدق والثبات لنموذج القياس، والتأكد من مطابقة نموذج القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة بصورة مستقلة، تم توحيدها في نموذج هيكل (Structural model)، بهدف الإجابة عن الفرضية الرئيسية الخاصة بالتحقق من الأثر بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي). والشكل رقم 4 يوضح النموذج الهيكلي الأولي لمتغيرات الدراسة.

الشكل 4: النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية للدراسة



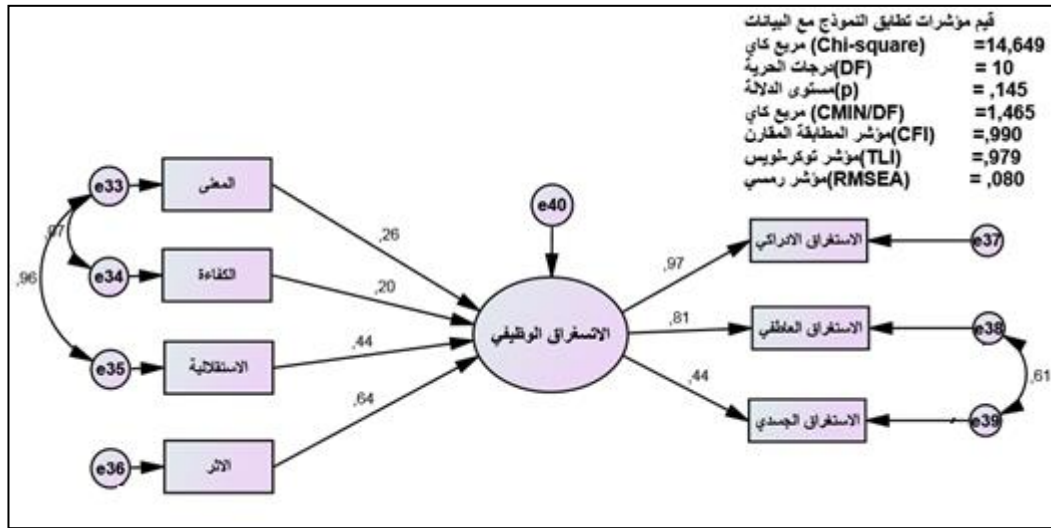
المصدر: تم اعداده بناءً على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS.

من خلال الشكل 4 يلاحظ بأن قيم مؤشرات جودة تطبيق النموذج مع البيانات سجلت القيم التالية: مستوى الدلالة (p=0.123>0.05)، مربع كاي المعياري (CMIN/DF=1.553<5)، مؤشر المطابقة المقارن (CFI=0.989>0.90)، مؤشر توكر-لويس (TLI =0.975>0.90)، مؤشر رمسي (RMSEA )

0.08 → 0.088)، وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول أن النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية يسجل مؤشرات حسن مطابقة مقبولة إجمالاً، وكافية لاعتماده.

**النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية:** بعد أن تم التأكد من دلالات الصدق والثبات لنموذج القياس، والنموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية، سيتم التطرق للنموذج الهيكلي الخاص بالتحقق من الأثر بين الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، الأثر) والمتغير التابع بشكله الإجمالي (الاستغراق الوظيفي بكل أبعاده). والشكل رقم 5 يوضح النموذج الهيكلي لفرضيات الدراسة الفرعية.

**الشكل 5: النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للدراسة**



المصدر: تم اعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS.

**اختبار فرضيات الدراسة:** يتم في هذه الخطوة الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (PathAnalysis) المتوفر في برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) للتأكد من صحة الفرضيات.

**اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية:** في ظل نتائج النموذج الهيكلي للدراسة الموضح في الشكل 4، يبين الجدول رقم 5 مخرجات نتائج اختبار معامل تحليل الانحدار (تحليل المسار) بين التمكين النفسي بشكل إجمالي والاستغراق الوظيفي العام.

**الجدول 5: نتائج اختبار معامل تحليل الانحدار بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي**

المسار	التقديرات Estim	الخطأ المعياري SE	CR	مستوى دلالة المعلمة
التمكين النفسي --	0.759	0.058	9.185	***

المصدر: تم اعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

من خلال الجدول 5، بلغت قيمة معامل المسار (0.759) وهي معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، كما سجلت قيمة ت (CR=8.463) وهي أكبر من 1.96 مما يؤكد على قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي معنوي للتمكين النفسي في مستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة حسب وجهة نظر العمال".

اختبار فرضيات الدراسة الفرعية: في ظل نتائج النموذج الهيكلي للدراسة الموضح في الشكل 5، يبين الجدول رقم 6 مخرجات نتائج اختبار معامل تحليل الانحدار (تحليل المسار) بين أبعاد التمكين النفسي والاستهراق الوظيفي بشكله العام.

الجدول 6: نتائج اختبار معامل تحليل الانحدار بين أبعاد التمكين النفسي والاستهراق الوظيفي

المسار	التقديرات	الخطأ	CR	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة
المعنى-->الاستهراق الوظيفي	0.260	0.100	1.7	0.075	غير دال
الكفاءة-->الاستهراق الوظيفي	0.203	0.131	5.1	0.002	غير دال
الاستقلالية-->الاستهراق	0.442	0.032	3.0	***	دال
التأثير-->الاستهراق الوظيفي	0.644	0.019	16.	***	دال

المصدر: تم اعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

تشير نتائج الجدول 6 أعلاه، إلى أن قيم معامل المسار (معياري التشبع العاملي) بين بعدي التمكين النفسي المتمثلة في "التأثير والاستقلالية" بلغت (0.442، 0.644) على الترتيب؛ وهو أكبر من 0.4 (الحد الأدنى للقبول) كما أنها قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، أما الأبعاد الأخرى للتمكين النفسي المتمثلة في: المعنى، الكفاءة، سجلت معاملات انحدار معياري ضعيفة وعلى الترتيب (0.203، 0.26) وهي قيم أقل من شرط الحد الأدنى (0.4) كما أنها ليست معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ ). وبناءً على النتائج السابقة يتم تقديم ملخصاً لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما هو موضح في النقاط الموالية:

- يُوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعده المعنى في مستوى الاستهراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال (رفض الفرضية الفرعية الأولى)؛
- لا يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعده الكفاءة في مستوى الاستهراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال (رفض الفرضية الفرعية الثانية)؛
- يُوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعده الاستقلالية في مستوى الاستهراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال (قبول الفرضية الفرعية الثالثة)؛
- يُوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعده الأثر في مستوى الاستهراق الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال (قبول الفرضية الفرعية الرابعة).

**الخاتمة:**

**النتائج:** ركزت الدراسة الحالية على تحليل أثر التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة المتمثل في (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) في الشعور بالاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة. وقد تم الوصول إلى النتائج التالية: أسفرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة إلى أن الشعور بكل من التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة كانت ذات مستوى منخفض إجمالاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة أسلوب التمكين النفسي المتمثل في (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) تفسر ما نسبته (75.9%) من التغير في مستوى الاستغراق الوظيفي العام الذي يشعر به عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن بعدي التمكين النفسي المتمثل في: بعد الاستقلالية وبعد التأثير تفسر ما نسبته (64.4%) و (44.2) على الترتيب من التغير الحاصل في مستوى الاستغراق الوظيفي العام الذي يشعر به عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة؛

**التوصيات:** بناءً على نتائج الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وفي ضوء ما توصلت إليه النتائج من انخفاض عام في مستويات التمكين النفسي عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، مع وجود أثر ايجابي للتمكين النفسي بعمومه على الاستغراق الوظيفي، توصي الدراسة بالآتي:

- من الضروري التقليل من مستوى الإشراف المباشر داخل مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من خلال منح استقلالية مقبولة للموظفين في أداء مهامهم، والاهتمام بتدريب العمال على اتخاذ بعض القرارات الروتينية؛
- العمل على إعادة النظر في طريقة تصميم الوظيفة بالاعتماد على أساليب موضوعية حتى يتم فهم معنى ومحتوى العمل بشكل سهل لكل عمال المؤسسة محل الدراسة؛
- العمل على إرساء نظام واضح للتقييم الأداء يكون مبنياً على الكفاءة حتى يتم الوصول إلى تخفيف الفجوة بين ما يشعر به العاملون من كفاءة، وما يمتلكونه فعلياً منها؛
- التركيز على تثمين المعلومات المرتردة وعلاقتها بالتأثير من خلال الاعتماد على تكوين جلسات وحلقات عمل من أجل زيادة فرص التأثير، الاهتمام بتزويد العمال بتغذية عكسية عن أدائهم، ومدى نجاحه، وأسلوب تحسينه وتطويره في المستقبل.
- ضرورة الاستفادة من المقاييس التي تعتمدها الدراسات لتشخيص مستويات التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة والعمل على تحسينهما قدر الإمكان. كما توصي هذه الدراسة باختبار فرضية الدراسة الحالية ونموذجها في قطاعات الأعمال الأخرى مثل قطاع الاتصالات، قطاع الفنادق، قطاع الصناعة الإستخراجية (الحديد والفوسفات)، قطاع الخدمات العمومية.

**قائمة المراجع:****المراجع العربية:**



1. البناء ح. م. &، الخفاجي بن. ع. (2014). *إستراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية إدارة المعرفة*. عمان: دار الأيام لنشر والتوزيع.
2. بيتر دراكر. (2013). *ممارسة الإدارة*. الرياض: مكتبة جرير.
3. أبازيد، ر. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. *مجلة جامعة الأبحاث للنجاح (العلوم الانسانية)*. 493-519، 24(2).
4. أبو القاسم الأخضر حمدي. (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 571-543، (3) 11.
5. أبو القاسم الأخضر حمدي. (2019). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتمينات الاجتماعية بالأغواط- الجزائر. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 80-51، 15(1).
6. أحمد ماهر. (2002). *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات* (الإصدار 8). الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. الزعبي، م. ط. (2010). تطوير صورة أردنية لمقياس "وور" وزملائه لقياس الاستغراق الوظيفي. *المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية*. 101-113، 2.
8. السليمان، ا. ع. &، اليماني، أ. م. (2019). أثر البعد الأخلاقي للقيادة على الاستغراق الوظيفي للمرؤوسين: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الادارية*. 28(1).
9. أيمن حسن ديوب. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 30(1)، 195-224.
10. بوعسلة، ر.، بشيشي، و. &، مجلح، س. (2020). أثر الشيوخة التنظيمية على جود حياة العمل دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر بتبسة. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*. 325-344.
11. جفال، و. (2019). تطوير مقياس في مجال التسويق وإدارة الأعمال مراحل المنهجية وضوابطه. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*. 120، 1(2).
12. جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. (محمد رفاعي، و إسماعيل علي بسيوني، المترجمون) الرياض: دار المريخ.
13. حسن عطاس الخيري. (2008). الاستغراق الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين في السعودية (رسالة ماجستير). قسم علم النفس، كلية التربية، السعودية: جامعة أم القرى.
14. رونالد ريجيو. (1999). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*. (فارس حلمي، المترجمون) عمان: دار الشروق.
15. سامر جلدة. (2009). *السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
16. شقير، ع. ت. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا: جامعة النجاح الوطنية.
17. شوقي جدي. (2015). تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.
18. عماد علي المهيرات. (2009). *أثر التمكين على فاعلية المنظمة*. عمان: دار جليس الزمان.
19. فاطمة بوروقعة، و رزين عكاشة. (2020). تأثير الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر الوحدة الولائية النعام. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 13(2)، 944-966.

20. محمد الصيرفي. (2007). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
21. محمود حسين الوادي. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد.
22. مروان ظاهر الزعبي. (2011). الاستغراق الوظيفي. عمان: دار المسيرة.
23. يحيى سليم ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

### المراجع العربية باللغة الانجليزية:

1. Al-banaa, h. M., & Al-Khafaji, N. P. (2014). Organizational Empowerment Strategy to Enhance Effective Knowledge Management, Amman: Dar Al-Ayyam for Dissemination and Distribution.
2. Peter Drucker.. (2013). Management in practice. Riyadh: Jarir Bookstore.
3. Aba zid, R. (2010). The impact of psychological empowerment on citizenship behavior for workers in the Social Security Corporation in Jordan. University Research for Al-Najah Journal (Humanities. 24 (2), 493-519.
4. Abu Al-Qasim Al-Akhdar Hamdi. (2015). The Impact of Perceived Organizational Justice on the Level of Occupation of the Faculty Members, a Case Study in the Faculty of Economic, Business and Management Sciences at the University of Laghouat. The Jordanian Journal of Business Administration, 11 (3), 543-571.
5. Abu Al-Qasim Al-Akhdar Hamdi. (2019). The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior, a case study in the National Fund for Social Insurance in Laghouat - Algeria. The Jordanian Journal of Business Administration, 15 (1), 51-80.
6. Ahmed Maher. (2002): Organizational Behavior: A Skills Building approach (Version 8). Alexandria: University House.
7. Al-Zoubi, M. I. (2010). Developing a Jordanian image for the "War" scale and his colleagues to measure job turnover. The Jordanian Journal of Social Sciences, 2, 101-113.
8. Al-Sulaiman, A. A., & Al-Yamani, A. M. (2019). The effect of the ethical dimension of leadership on employee engagement of subordinates: a field study. Journal of Management Sciences, 28 (1).
9. Ayman Hassan Diop. (2014). Empowering workers as an entry point to improve the quality of career in the telecommunications sector (field study). Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, 30 (1), 195-224.
10. Bouasla, R., Beshishi, W., & Majlakh, S. (2020). The effect of organizational aging on quality of work life An applied study on the phosphate miner complex, Bir Al-Aater, Tebessa. Journal of Economic Issue Studies, 325-344.
11. Blindfold, W. (2019). Developing a standard in the field of marketing and business management, its methodological stages and its controls. Journal of Management and Economics Research, 1 (2), 120.
12. Gerald Greenberg and Robert Barron. (2004). Behavior management in organizations. (Muhammad Rifai, and Ismail Ali Bassiouni, the translators) Riyadh: Dar Al-Marikh
13. Hassan Attas Al-Khairi. (2008). Job absorption and achievement motivation for a sample of school counselors in Saudi Arabia (Master Thesis). Department of Psychology, College of Education, Saudi Arabia: Umm Al-Qura University.
14. Ronald Reggio. (1999). Introduction to Industrial and Organizational Psychology. (Faris Helmy, the translators) Amman: Dar Al Shorouk.
15. Samer Jildat. (2009). Organizational behavior and modern management theories. Amman: Osama House for Publishing and Distribution.

16. Choucair, A. T. (2011). The degree of public school principals' practice of participatory leadership and its relationship to functional absorption in the governorates of the northern West Bank (master's thesis). College of Graduate Studies: An-Najah National University.
17. Chaouki, D., (2015). Empowering workers as an approach to increase job satisfaction in service institutions, a field study on hospital institutions in the wilaya of Tebessa (PhD thesis). Faculty of Economic Sciences and Management Sciences, Annaba: Badji Mokhtar University.
18. Emad Ali Almhairat. (2009). The impact of empowerment on the effectiveness of the organization. Amman: House of Jaliss El-Zaman.
19. Fatima Bourgaha, and Razin Okasha. (2020). The effect of job involvement on the performance of employees by mediating organizational loyalty at Algeria Post, the Naama wilaya unit. Oasis Journal for Research and Studies, 13 (2), 944-966.
20. Muhammad Al-Sayrafi. (2007). Administrative behavior and human relations. Alexandria: Dar Al-Wafa for Printing and Publishing.
21. Mahmoud Hussein Al-Wadi. (2012). management empowerment in the modern era. Amman: Dar Al-Hamid.
22. Marwan Taher Al-Zoubi. (2011). job involvement. Amman: House of the El-Masirah.
23. Yahya Salim Melhem. (2006). Empowerment as a contemporary management concept. Cairo: Arab Administrative Development Organization.

#### المراجع الأجنبية:

1. Al-Makhadmah, I. M., Al Najdaw, B. M., & Al-Muala, I. M. (2020). Impact of Psychological Empowerment on The Performance of Employees in The Four- and Five-Star Hotel Sector in The DEAD SEA–JORDAN Tourist Area. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 30(2), 896-904.
2. Elnaga, A. A., & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study, *American Journal of Research Communication*, (Vol.2, No.1), p15. 2(1), 13-26.
3. Hughes , R. L., Ginnett , & Curphy. (2006). *Leadership Enhancing the Lessons of Experience* (5 ed.). New York: McGraw Hill.
4. Liden , R. C., Wayne , S. J., & Sparrowe , R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
5. M Jose Cortina .(1993) .What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications .*Journal of Applied Psychology*.104-98 ،(1) 78 ،
6. Pelit , E. Ö., & Yüksel , Y. A. (2011, 8). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction : A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
7. Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals,. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.
8. Singh , S., & Dixit, P. K. (2011). Employee Empowerment: a light on the Real Meaning of the Philosophy. *VSRD International Journal of Business & Management Research*, 1(9), 588-593.
9. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1465.
10. Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

11. Sun, X. J. (2016). Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction. *Psychology*, 584-590.
12. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990, 10). Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
13. Wang, G., & Lee, P. D. (2009, 6 3). Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management Journal*, 34(3), 271-296.