



## التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي

د. نجلاء إبراهيم الشنيفي  
أستاذ مساعد - قسم الإدارة العامة  
كلية إدارة الأعمال

أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي  
ماجستير إدارة عامة  
تخصص موارد بشرية

جامعة الملك سعود  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، وكذلك التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لوصف تصورات الباحثين عن أحد الوزارات الحكومية، والبالغ عددهم (392) من الموظفين الإداريات. وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات إلى العديد من النتائج أهمها: توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي، حيث تعمل الموظفات بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير، كما يُمارس تفويض السلطة في الوزارة بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم. كما اتضح أن التمكين الوظيفي ككل وخاصة أبعاد (التطوير المهني، والعمل بروح الفريق، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات) تؤثر بنسبة (76.2%) على الارتباط الوظيفي، واتضح بأن بُعد التطوير المهني له الأثر الأكبر على الارتباط الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في الوزارة يليه بُعد العمل بروح الفريق، ثم الاستقلالية وحرية التصرف، يليه بُعد المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، إلا أن بُعد امتلاك المعلومات وتفويض السلطة لم يؤثر على الارتباط الوظيفي.

وختاماً أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي من خلال توفير مناخ عمل يسوده الترابط والتعاون، وعقد ورش عمل ودورات تدريبية، وتأسيس نظام عادل للمكافآت والحوافز، واعطاء الموظفات قدر كافي من الحرية والاستقلالية، ومشاركتهن في اتخاذ القرارات، واعطائهن مجالاً للتعبير عن آرائهن، بالإضافة إلى تدعيم مبدأ الاعتماد على الذات وتوفير الدعم التنظيمي الكافي لذلك، وتعزيز عمليات التدريب على فهم السلطة وكيفية التعامل معها. الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي، الاخلاص، الحيوية، الانهماك.

### المقدمة

يُعد العنصر البشري المحور الأساسي للعمليات في كافة الأجهزة الحكومية والمؤسسات. حيث تتعامل المنظمات في وقتنا الحالي مع الكثير من التحديات والمصاعب التي تفرض التحسين المستمر والتطوير في كافة الأنشطة المختلفة في المنظمة سعياً لتحقيق الميزة التنافسية. ويعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد المتميزة لتحقيق هذه الميزة التنافسية -إن لم يكن أهمها- حيث يتوجب على المنظمات الآن متمثلة بإداراتها الاهتمام بالموارد البشرية والسعي للوصول للاستفادة القصوى منها كونها تعد من أهم الاستثمارات طويلة الأجل بالنسبة للمنظمات.

ويُعد مفهوم التمكين الوظيفي في الفكر الإداري الحديث من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية، فهو يمثل أحد الركائز المميزة للإدارة الحديثة التي تسعى لتنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات

\* تم استلام البحث في سبتمبر 2019، وقبل للنشر في نوفمبر 2019، وتم نشره في ديسمبر 2021.

(معرّف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/ajm.2021.207055

التي تواجههم، وعلى صعيد آخر جذبت قضية الارتباط الوظيفي انتباه كثير من الباحثين والكتاب كعامل مهم، حيث يُعد الارتباط الوظيفي من الأمور التي يجب على المنظمات مراعاتها كونها ذات تأثير كبير في المنظمات لتحقيق أداء عالٍ، والذي يُعد مصدرًا للميزة التنافسية لها أيضًا، ففي السنوات الماضية أدركت المنظمات أن العنصر البشري هو المفتاح الأساسي الذي يساعد المنظمة للحفاظ على قدرتها التنافسية، بالإضافة إلى ذلك، كلما كان ارتباط الموظف مرتفع انعكس ذلك على رضا الموظف عن وظيفته وأصبح أكثر التزامًا للمنظمة وأكثر تعزيزًا لإظهار سلوك المواطنة.

ولأهمية كلا المفهومين للمنظمات ولتركيز رؤية 2030 عليهما كما إن دراسات عديدة أشارت لأثر التمكين الوظيفي الكبير على الارتباط الوظيفي، كدراسة (Alvi et al., 2014) والتي أثبتت نتائجها أن التمكين الوظيفي يؤدي إلى زيادة كبيرة بنسبة 34.4% في ارتباط الموظف بوظيفته، فقد ارتأت الباحثة تسليط الضوء على كلا المتغيرين في هذه الدراسة.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

### التمكين الوظيفي

تواجه الكثير من المنظمات تحديات كبيرة ناتجة من التنافسية العالمية والتنمية المستدامة والكثير من التغيرات السريعة في جميع المجالات، فأصبحت المنظمات تستخدم استراتيجية التمكين الوظيفي التي تمثل استراتيجية البقاء وتحسين الأداء، حيث شاع استخدام التمكين الوظيفي في كثير من المنظمات نتيجة العولمة الحاصلة وتنوع الثقافات وثورة المعلومات المنتشرة في العالم سعيًا لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، فأصبح سهلاً على كل موظف في المنظمة بأن يحصل على البيانات والمعلومات التي يحتاجها لتمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة للرجوع للمستويات العليا في المنظمة، فأصبح التمكين من العناصر التي لها أهمية كبيرة لدى الموظفين والتي تزيد من دافعيتهم نحو العمل وتزيد من تحملهم للمسئولية.

### مفهوم التمكين الوظيفي

ظهر مفهوم التمكين في أواخر الثمانينيات وقد لاقى شيوعًا ورواجًا في فترة التسعينيات نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، كما جاء هذا المفهوم نتيجة التطور الفكري الإداري الحديث من حيث التحول من منظمة يسيطر عليها التحكم وإصدار الأوامر إلى منظمة ممكنة، وما ينتج عنها من تحولات وتطورات بالنسبة للعنصر البشري داخل المنظمة، وما للتمكين من دور كبير في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين التي تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمات (أفندي، 2003).

اشتق مصطلح التمكين (Empowerment) من علم النفس حيث تعود جذوره اللغوية من كلمة (Power) ومعناها القوة، حيث يستخدم مصطلح التمكين كأسلوب لبناء الوظائف الإدارية والقيادية في المنظمات الإدارية بكافة أنواعها (البلوي، 2008)، تعددت وتنوعت مفاهيم التمكين الوظيفي من قبل الباحثين وسيتم استعراض أبرزها.

فقد عرفها Robbins (1961: 61) بأنه «منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية»، بينما يرى (الرشودي، 2009: 22) بأن التمكين هو «العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة».

في حين عرفه Stevenson (2005: 399) التمكين بأنه إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد في المستويات من خلال التدريب والثقة والدعم، والمبادرة إلى حل المشكلات مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة لتحسين أداء المنظمة.

من خلال ما سبق ترى الباحثة بأن هناك قاسمًا مشتركًا للتعريفات أعلاه، فالتمكين الوظيفي يعني إعطاء الموظفين مزيدًا من الأهمية عن طريق منحهم السلطة والمسئولية والثقة بالنفس وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى زيادة درجة استقلاليتهم في اتخاذ القرارات الذي يتحقق عن طريق التدريب والتأهيل المناسب لهم.

### أهمية التمكين الوظيفي

في ظل التقدم التكنولوجي الحاصل في العالم أصبحت عملية التمكين الوظيفي مهمة جدًا في كافة المنظمات، فالمنظمات الإدارية أصبحت تعمل الآن نفس العمل لكن بأفراد أقل، وبالتالي فهي تحتاج إلى تسهيل فرص كل عضو من أعضاء الفريق لتيسير تحقيق أهداف المنظمة (مبييضين والطرانة، 2011).

وقد قام العديد من الباحثين والكتاب في دراساتهم بتقسيم التمكين الوظيفي من حيث الأهمية، ومنها دراسة ملحم (2009)، وجودة (2014)، والدوري وآخرون (2009)، ومن التقسيمات ما يلي:

1- أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للموظف: فالتمكين الوظيفي يحقق نتائج أغلبها إيجابية بالنسبة للموظف، حيث يساهم في زيادة انتماء الموظفين مما يعكس رغبة الموظفين بالعمل ويرفع من قدرتهم على الإنتاج، ويقلل نسبة الغياب ودوران العمل، ويساهم بشعور الموظف بقيمته، ويدرك دوره الفعال في إنجاز العمل مما يصب ذلك في صالح المنظمة (الدوري وآخرون، 2009). وتسعى المنظمة للمحافظة على الموظف والتمسك به، حيث تقوم المنظمة بتدريب موظفيها لتطوير كفاءتهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم (ملحم، 2009)، كما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء من خلال إعطاء الموظف السلطة والصلاحيات والثقة والاستقلالية والحرية في أداء الأعمال الموكلة إليه (الدوري وآخرون، 2009).

إن تمكين الموظف ومنحه مزيداً من الحرية في التصرف واتخاذ القرار يساهم في وصول الموظف إلى أداء متميز، بالإضافة إلى أنه يتم من خلاله تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم لإكسابهم المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة من خلال حضور الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل (جودة، 2014).

2- أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمنظمة: إن كل ما تقدمه المنظمة للموظفين من معارف ومهارات ومعلومات وتدريب وحوافز وثقة يؤدي إلى رفع قدرة الموظف وكفاءته، مما يساعد المنظمة لتحقيق أهدافها، فالتمكين الوظيفي يمنح حرية التصرف في العمل للموظفين مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وانتمائهم للمنظمة، ويشجعهم لتقديم أفكار جديدة ورفع روح المبادرة، وعند تمكين الموظفين يصبح لديهم رغبة في التغيير (الدوري وآخرون، 2009).

3- أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها: يساهم التمكين الوظيفي في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والاستجابة، مما يؤدي إلى سرعة الموظف في إنجاز الخدمات والأداء العالي (النعيمي، 2017).

### أبعاد التمكين الوظيفي:

هناك تباين ملاحظ بين الباحثين على أبعاد التمكين الوظيفي، وتتناول هذه الدراسة ستة أبعاد رئيسة (العطاري والشنفري، 2006) هي:

1- امتلاك المعلومات: وهي المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات التي يحصل عليها المدراء ولا يشاركونها مع العاملين لعدم ثقتهم فيهم، الذي بدوره يعتبر من الأبعاد الرئيسية للتمكين الوظيفي كونها تحتوي على المشاركة والثقة والمعلومات (الرشودي، 2009).

2- الاستقلالية وحرية التصرف: هي الثقة الممنوحة للموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لإتمام أعمالهم المتصلة بالعمل وإعطاءهم فرصة ومساحة أكبر في ممارسة مهامهم والتي تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم (حمادي وخلف، 2016).

3- المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات: التي تتخذ من الإدارة، التي بدورها تزيد من إدراك الموظفين (العطاري والشنفري، 2006).

4- العمل بروح الفريق: تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في تطبيق التمكين الوظيفي حيث تعتبر أحد الآليات الأساسية للتطوير والتحسين الإداري، حيث أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً بل وطبيعياً بعد أن كان في السابق يعتبر حالة استثنائية، كما إن لها الدور الهام في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها (Kreitner et al., 2003).

5- تفويض السلطة: هو أن يعهد القائد إلى بعض الموظفين مهام وواجبات معينة مع توضيحه لحدود لهذه الواجبات والمهام والنتائج المطلوبة منهم لتحقيقها، ويقتضي أن يكون التفويض كافياً لإنجاز الواجبات المحددة (حمادي وخلف، 2016)، كما أشار الزاملي (2013: 24) بأن التفويض يجب أن يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم واستعدادهم لتحمل تبعات المسؤولية.

6- التطوير المهني: وهو الجهد المخطط له من قبل المنظمة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل والمهارات والسلوك، ومن خلال التدريب والممارسة يكتسب الموظفون الخبرات اللازمة التي تؤهلهم لمزاولة أعمالهم وتحمل المسئوليات (الهيبي، 2001: 67).

فالمؤسسات الحديثة تتميز بتوجيه جهودها إلى تدريب وتنمية مواردها البشرية بما يواكب التطور التقني والعلمي الحديث، فيرى البعض أن من خصائص المنظمة الممكنة لموظفيها هو توفير البرامج التدريبية لتدريب الموظفين على تحمل المسئوليات ومهارة اتخاذ القرارات والعمل مع فرق العمل وإدارة الصراع (Dimitriades, 2005).

وبالإضافة لما سبق، فقد تعددت الآراء حول تحديد أبعاد التمكين الوظيفي، فحدد Spector (1995) أن للتمكين بُعدين أولهما البُعد المهاري الذي يسمى بالتمكين المهاري، وثانيهما البُعد الإداري الذي يسمى بالتمكين الإداري، بينما أورد Henkin (2005) أربعة أبعاد للتمكين، وهي التأثير والكفاءة والاختيار ومعنى العمل، كما يؤكد Melhem (2004) بأن للتمكين أبعاد فرعية وهي الرقابة والاستجابة والتقدير، مع التأكيد على أهمية عناصر التمكين الأخرى كالثقة والاحترام والحوافز والاتصال.

### مزايا التمكين الوظيفي

أشارت دراسة Schermerhorn et al. (2000) إلى أن المنظمات القيادية الممكنة لموظفيها تتمتع بالمزايا التالية:

- 1- زيادة انخراط الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
- 2- استخدام فرق العمل ذات إدارة ذاتية.
- 3- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة والتقنية والمعدات.
- 4- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
- 5- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء والمستهلكين.

### معوقات تطبيق التمكين الوظيفي

إن تطبيق التمكين الوظيفي في المنظمات ليس اختياراً سهلاً بل هو عبارة عن عملية متشابكة ذات عناصر متداخلة في مكوناتها وأبعادها تحتاج لجهود كبيرة لتطبيقها، فيرى Forrester (2000) أن أهم معوقات التمكين الوظيفي هي ما يلي:

- 1- عدم رغبة المدراء في تطبيق مفهوم التمكين لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- 2- اعتبار التفويض أحد مرادفات التمكين، فيتم المساواة بين التمكين وتفويض السلطة.
- 3- تجاهل اختلاف الظروف بين المنظمات.
- 4- إغفال حاجات المشاركين في السلطة.

كما أشارت دراسة Greasley (2012) أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تطبيق استراتيجية التمكين الوظيفي منها مقاومة التغيير من قبل الموظفين والمدراء، وخوف الموظفين من تحمل المسئولية، ونقص الموارد التنظيمية اللازمة، ووجود الثقافة التنظيمية، ووجود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية المتشددة السلبية، وتعدد المستويات الإدارية، وخوف المدراء من فقدان مراكزهم الوظيفية، وأخيراً المركزية الشديدة.

### الارتباط الوظيفي

ظهر مفهوم الارتباط الوظيفي لأول مرة من قبل الباحث والكاتب (Kahn) في عام 1990 الذي عبر عنه بأنه الارتباط الشخصي والذي يشير إلى انخراط الأفراد العاملين في أدوار عملهم من خلال الارتباط، كما يعبر عن الارتباط الوظيفي من خلال خلق الفرص للأفراد العاملين للتواصل مع مدراءهم وزملائهم والمنظمة بشكل كبير، فهو عبارة عن إنشاء بيئة تشجع الموظفين بل وتحفزهم لتحقيق أهدافهم ورغباتهم، والاهتمام بشكل كبير بأداء الوظيفة، من خلال الأخذ بالاعتبار المرونة والتغيير والتحسين المستمر (الخشاب، 2017).

من الضروري دراسة موضوع الارتباط الوظيفي كونه من أهم أهداف المنظمات في المملكة العربية السعودية سعياً لتحقيق رؤية 2030، حيث يؤدي الارتباط الوظيفي إلى زيادة ارتباط الفرد بمنظّمته عندما تتمتع بالقيم الأصيلة والثقة والعدالة والاحترام المتبادل، فتكون الوعود والالتزامات في اتجاهين بين الأفراد العاملين من جهة وبين أصحاب العمل من جهة أخرى (الخشاب، 2017).

### مفهوم الارتباط الوظيفي

ليس من السهولة إيجاد تعريف محدد لمفهوم الارتباط الوظيفي، فلقد تعددت التعريفات والتفسيرات لهذا المفهوم وتناول العديد من الباحثين والكتاب تعريفات متعددة للارتباط الوظيفي، كما إن دراسات عديدة تؤكد أن مفهوم الارتباط الوظيفي يختلف باختلاف بيئة العمل ويختلف من منظمة إلى أخرى.

أشارت دراسة Schaufeli et al. (2002: 74) إلى أن الارتباط الوظيفي هو «حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يملأه، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي الحيوية، والتفاني والاستغراق». أما Wafald (2008: 308) فقد عرف الارتباط الوظيفي بأنه «تسخير أعضاء المؤسسة أنفسهم في أدوار العمل، فالفرد من خلال الارتباط يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره». بينما أشار Jesuth-alen (2003) أن الارتباط الوظيفي هو التصاق الفرد بمؤسسته وبأن يبذل الفرد أقصى جهده ليحقق أهداف المؤسسة.

على ضوء التعريفات السابقة فيمكن للباحثة تعريف الارتباط الوظيفي على أنه تلك العلاقة الإيجابية المرتبطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، التي تنتج من التزام الفرد الموظف عقلياً وعاطفياً تجاه منظّمته، ورغبته الشديدة لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وسعيًا لنجاحها والرغبة في البقاء في المنظمة.

### أهمية الارتباط الوظيفي

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي تميز المنظمات بعضها عن بعض، كما إنها من أهم أصول أي عمل في المنظمة كونه يُعد مصدرًا للميزة التنافسية، وبالتالي فمن الضروري على كل منظمة أن توجد الطريقة الملائمة للاستفادة من جميع القوى العاملة للاكتفاء وللتطوير المستمر، فيتطلب من المنظمة أن تبذل قصارى جهدها للجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سوية، فعليها أن تغرس شعور الانسجام والوحدة بين العاملين لرؤية ورسالة المنظمة الذي قد يكون ممكن عند تحويل جهودهم بطريقة ناجحة إلى مبدأ الالتزام، فيعد الارتباط الوظيفي الأداة القوية المتاحة لأرباب العمل (العابدي، 2014).

كلما زاد ارتباط الموظف بوظيفته كلما زادت احتمالية أن يتحدث بأشياء إيجابية عن المنظمة مما يساهم في تطوير علامتها التجارية ورفع الانتماء الوظيفي مما يؤدي إلى تخفيض نسبة دوران العمل، كما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود من قبل الموظف والذي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة ورضا العملاء وارتفاع الإنتاجية وزيادة المبيعات والأرباح (ماضي، 2014).

إن صميم العلاقة الوظيفية يكمن في الارتباط الوظيفي كونه يتناول أفعال الأفراد وتصرفاتهم وأدوارهم والنهج الذي يسلكونه بطرق مختلفة سعياً لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهدافهم الشخصية من جهة أخرى (ماضي، 2014).

### أبعاد الارتباط الوظيفي

تناولت دراسات عديدة أبعاد الارتباط الوظيفي وتباينت الأبعاد نظرًا لاختلاف بيئة العمل والمنظمة، ففي دراسة Hewitt (2004) تناول الارتباط الوظيفي على أنه الحالة التي يلتزم بها الفرد العامل فكرياً وعاطفياً بالمنظمة وأعضائها، فقسم الارتباط إلى ثلاثة أبعاد أساسية K وهي القول والبقاء والسعي.

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

- كما أشارت دراسة Bakker and Leiter (2010: 182) إلى أن غالبية الدراسات اعتمدت على المقياس المتضمن الأبعاد التالية لقياس الارتباط الوظيفي والتي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية، وهي كالتالي:
- 1- الإخلاص: تتمثل بالمشاركة بقوة في العمل والحماس والشعور بالفخر والإلهام، كما إن سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد نتائج الإخلاص، فيعتبر الإخلاص السلوك الفردي للموظف الذي يكون تقديري ولا يكافئ عليها الموظف، كما إن الموظفين ذو الإخلاص العالي متميزون عن غيرهم كونهم يكتسبون الخبرات بشكل كبير بل ويكونون ملهمين ومتحمسين وفخورين بعملهم (Schaufeli et al., 2002).
  - 2- الحيوية: الدرجة العالية من الطاقة والمرونة والاستعداد لاستثمار الجهد في العمل، والقدرة على الثبات ومواجهة الصعاب التي يواجهها الموظف في العمل، كما إن الحيوية في نموذج (Schaufeli et al., 2004) تعكس الدوافع الشخصية والمرونة للموظف.
  - 3- الانهماك: تتمثل في أن يكون الموظف مستغرق في عمل واحد، وأن الوقت يمضي بسرعة حيث لا يستطيع الموظف أن يفصل تفكيره عن العمل فيستمر بالتفكير حتى بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي للعمل والذهاب للمنزل، بالتالي فهو مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، كما إنه أحد مقومات الإبداع للموظفين (Schaufeli et al., 2002).

### مزايا الارتباط الوظيفي

- هناك فوائد غير مدركة للارتباط الوظيفي في المنظمة تناولها Garber (2008) في دراسته، وهي كالتالي:
- 1- يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، التي تأتي نتيجة شعور الموظفين بأنهم مسئولين عن وظائفهم وأعمالهم وبأنهم يبذلون أقصى جهودهم لنجاح المنظمة واحساس الموظفين بإنجازاتهم، وبالتالي يشعر الموظفون بأنهم ذو قيمة.
  - 2- يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية فيشعر الجميع بمزيد من الراحة.
  - 3- خلق تنسيق أفضل للأهداف، فيعمل الموظفون بتعاون أكثر للوصول للأهداف المشتركة.
  - 4- يخلق بيئة عمل ذات ثقة عالية، حيث إن تلاشي الثقة تكون بسبب عدم وجود اتصالات واضحة وصادقة في المنظمة.
  - 5- يساعد الموظفين على النمو والتطور في الجانب الشخصي والمهني.
  - 6- يخلق روابط أقوى وأمتن بين المنظمة وموظفيها، فيرون المنفعة المتبادلة لنجاحهما ويعملون باستمرار لتحقيق الهدف.
  - 7- الفائدة الكبرى هي كيفية ترجمتها إلى العميل، فالموظفين المرتبطين وظيفياً هم أكثر التزاماً بتلبية احتياجات العملاء والتأكد من استمرارهم بالتعامل مع المنظمة.

### نتائج الارتباط الوظيفي

وضحت الدراسات السابقة للارتباط الوظيفي بأن هناك العديد من النتائج للاستثمار في الارتباط الوظيفي، حيث أشارت دراسة (Smith and Markwick, 2009) إلى النتائج التنظيمية والفردية للارتباط الوظيفي وأهمها ما يلي:

### أولاً - النتائج التنظيمية

- 1- يرى Levinson (2007) أن الموظف السعيد في وظيفته هو أكثر احتمالاً لخلق عملاء مخلصين، فإن ولاء العميل يجعلهم يكررون التعامل مرة أخرى، كما يقترحون لأصدقائهم التعامل مع المنظمة أيضاً.
- 2- أشار Levinson (2007) إلى أن الموظفين السعيدين في وظيفتهم هم أكثر احتمالاً للبقاء في المنظمة، حيث توصلت إحصاءات (Blessing White, 2008) إلى أن 85% من الموظفين المرتبطين بوظيفتهم يخططون للبقاء فيها بنسبة 27% من الموظفين الغير مرتبطين، كما إن 41% من الموظفين المرتبطين بوظيفتهم يرغبون في البقاء في المنظمة إذا كانت المنظمة تناضل من أجل بقائهم.
- 3- يشير Macey and Schneider (2008) إلى أن الارتباط الوظيفي عبارة عن قوة وهمية تحفز الفرد لتحقيق مستويات عالية من الأداء، كما أشارت الدراسة التي أجريت على 50000 موظف بأن أداء الموظفين المرتبطين بوظيفتهم أعلى بنسبة 20% من الموظفين الغير مرتبطين بوظيفتهم (Corporate Leadership Council, 2004).

- 4- الموظفين المرتبطين بوظيفتهم يكونون الأكثر دفاعًا عن المنظمة التي يعملون بها والترويج لمنتجاتها وخدماتها، كما إن المنظمات التي تحتوي على موظفين غير مرتبطين بوظيفتهم يقلل من فرص الآخرين للانضمام للمنظمة (Penna, 2006).
- 5- تناولت دراسة Luthans and Peterson (2002) أن الموظفين المرتبطين بوظيفتهم أكثر استجابة لمتطلبات مديرهم الذي بدوره ينعكس على الأداء العالي والنجاح، ويساعد المدير على أن يكون أكثر فعالية ونجاح مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمدير، وأوضحت الأبحاث أن الكفاءة الذاتية مرتبطة إيجابياً بأداء العمل، فالأفراد ذو الكفاءة الذاتية العالية مبادرين في عملهم بجهد وعزيمة عالية لتحقيق أهدافهم، والكفاءة الذاتية للمدير قد تعزز الارتباط الوظيفي للموظفين.
- 6- أفضل الموظفين أداءً غالبًا لديهم درجات عالية في الارتباط الوظيفي، حيث بين عامي 2000 و2002 وجدت دراسة هارتر وزملاءه (2002) لـ 73939 وحدة في 36 شركة بأن هناك علاقة بين الارتباط الوظيفي ورضا العملاء والإنتاجية والربح ومعدل دوران الموظفين، حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة بأن زيادة الارتباط الوظيفي للموظفين وبناء بيئة داعمة لها يزيد بشكل كبير احتمال نجاح المنظمات.
- 7- وجدت دراسة بأن الموظفين أكثر إنتاجًا ومساهمة من الناحية المالية إذا شعروا بأنهم مرتبطين بوظيفتهم، كما أوضحت بوجود علاقة بين الارتباط الوظيفي والربحية من خلال زيادة الإنتاجية والمبيعات ورضا العملاء وبقاء واستمرار الموظفين (Levinson, 2007).
- 8- كما أشارت دراسة Crush (2007) بأن المنظمات ذات المستوى العالي من الارتباط الوظيفي يكون فيها أكثر من 70% من الموظفين المرتبطين بوظيفتهم قد أظهروا تحسينات في المنظمة بنسبة 19.1%، على العكس من المنظمات ذات مستوى منخفض من الارتباط الوظيفي.
- 9- تشير الدراسات إلى أن ارتباط الموظفين قد يلعب دورًا رئيسًا للمساعدة في تنفيذ التغيير التنظيمي الناجح، كما إن مبادرات تحسين الارتباط الوظيفي قد أدت إلى توفير الوقت اللازم لإدخال سياسة جديدة وتنفيذ التغيير المقترح، حيث إن الارتباط الوظيفي قد يحمي أرباح الشركة حينما يكون الاقتصاد المحلي أو العالمي في خطر (Graen, 2008).

### ثانيًا - النتائج الفردية

- 1- بيئة العمل المتغيرة أدت إلى وجود نهج جديد للعلاقات بين الموظف وصاحب العمل، حيث كان الموظفين يتوقعون بوجود وظيفة واحدة مدى الحياة وأن الترقية تتم حسب ولاء الموظف والتزامه، وبالتالي فإن الارتباط الوظيفي يقدم حلول للموظفين، حيث يمنحهم فرص لاستثمار أنفسهم في العمل (Seijts and Crim, 2006).
- 2- أشارت الدراسات إلى أن الارتباط الوظيفي قد يؤدي إلى آثار صحية ومشاعر إيجابية تجاه العمل وتجاه المنظمة أيضًا، حيث بلغت نسبة 62% من الموظفين المرتبطين وظيفيًا يؤثر العمل تأثير إيجابي على صحتهم البدنية، كما إن إدراك المنظمة بأن بيئتها صحية للعمل يرفع من مستوى دعم الموظفين لمنظمتهم ويؤدي إلى الإبداع والأصالة من قبل الموظفين ليكون الموظف أكثر سعادة وإنتاجية (Lockwood, 2007).

### الدراسات السابقة

يتناول موضوع الدراسة الحالية جهود بحثية واسعة، قامت الباحثة بإجراء مسح للدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية، وقد وجدت الباحثة أنه من الضرورة التركيز على الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة لتحديد نتائجها وتوصياتها ومناقشة عناصر التشابه والاختلاف معها وإمكانية الاستفادة منها.

بدايةً، فيما يخص الارتباط الوظيفي، فقد هدفت دراسة Schaufeli et al. (2002) إلى التوصل لأداة جديدة لقياس الارتباط الوظيفي على فرضية معاكسة لها وهي الاحتراق الوظيفي، وتمت دراستها على عينتين من جامعة كاستيلون في إسبانيا الأولى عددهم 314 طالب والعينة الأخرى من 619 موظف في الجامعة، لفحص العلاقة بين الارتباط والاحتراق على

أبعاد الاحتراق ( الإجهاد، والسخرية، والفعالية المهنية)، وأبعاد الارتباط ( الإخلاص، والحيوية، والانهماك)، حيث توصلت الدراسة إلى نموذج بديل ذو عاملين كأمين بما في ذلك جوهر الاحتراق ( الإجهاد والسخرية) وجميع أبعاد الارتباط، حيث ترتبط كل من العوامل الكامنة بشكل سلبى باعتدال وتتشرك ما بين 22% و38% من تباينها في كلتا العينتين، حيث كانت النتائج بين العينتين متقاربة بشكل ملاحظ مما يوضح قوة النتائج التي تم التوصل إليها.

ثم جاءت دراسة Ringl (2013) لتستخدم هذه الأبعاد حيث هدفت لمعرفة العلاقة بين الاندماج الوظيفي والارتباط الوظيفي من خلال دراسة الأبعاد الستة للاندماج الوظيفي (الروابط التنظيمية، والملاءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، وروابط المجتمع، والتوافق المجتمعي، والتضحية المجتمعية)، والأبعاد الثلاثة للارتباط الوظيفي (الحيوية، والانهماك، والإخلاص)، كما توصلت نتائج الدراسة بناءً على 213 مشارك من جامعة San José في كاليفورنيا بأن الاندماج الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالارتباط الوظيفي، وبأن الأبعاد التي تخلق الاندماج الوظيفي تتباين في ارتباطها مع الارتباط الوظيفي، كما أكدت الدراسة بأن جميع أبعاد الاندماج الوظيفي تتنبأ بوجود الارتباط الوظيفي إلا أن الملاءمة التنظيمية والتضحية المجتمعية مرتبطة إيجابياً مع الارتباط الوظيفي أكثر من الروابط المجتمعية.

بالإضافة لذلك تناولت دراسة العنقري والمغربي (2012) لمعرفة دور الأنماط القيادية في تعزيز الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بمصرف الراجحي من خلال توزيع الاستبانات التي وزعت بأسلوب العينة العشوائية الطبقية وبلغت عدد الاستبانات 327 استبانة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية لدى مديري البنوك التجارية بين الأنماط القيادية والارتباط الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع المتوسط العام لآراء العاملين بمصرف الراجحي حول عنصر الحيوية من عناصر الارتباط الوظيفي ثم يأتي بعد ذلك الإخلاص ويليه الانهماك في العمل، كما إن هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالإدارة الوسطى والتنفيذية حول عناصر الارتباط الوظيفي، حيث إن درجة توافر عنصر الحيوية والإخلاص والانهماك لدى العاملين بالإدارة الوسطى أعلى منها للعاملين بالإدارة التنفيذية.

انتقالاً للتمكين الوظيفي، فقد تناولت دراسة Mandefort (2003) للتعرف على معنى التمكين من خلال عينة قصدية مكونة من ثمانية خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين 30-35 سنة، وتم استخدام أسلوب المقابلة الفردية التي استمرت من 60-90 دقيقة، حيث أظهرت الدراسة بعد مراجعة النتائج وتحليلها إلى عدد من النقاط المشتركة لمفهوم التمكين، فقد عبّر الخبراء عن عدم رضاهم عن البرامج الحالية كما إن بعضها لا يتضمن التمكين الوظيفي فعلياً.

بعد ذلك، زاد الاهتمام بمفهوم التمكين وآثاره وجاءت دراسة كارتر (2009) لتثبت هذه الزيادة حيث هدفت دراسة كارتر (2009) إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، فتم إجراء مقابلات مع المديرين والموظفين في 310 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين لمعرفة تمكين المديرين والعاملين، وخلصت الدراسة إلى أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، كما أكدت معظم المنظمات على أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما توصلت الدراسة إلى أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية والروح المعنوية والالتزام ومن جهة أخرى فإن التمكين يشجع الإبداع والابتكار والدافعية.

بالنسبة للدراسات العربية فقد تفاوتت النتائج حيث أظهرت نتائج دراسة خليل (2012) التي هدفت للتعرف على التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، (784 موظف وموظفة) أن مستوى ممارسة التمكين من قبل العاملين في مراكز الوزارات الحكومية متوسط، كما إن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين متوسط أيضاً، حيث وجدت الدراسة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر التمكين على أداء العاملين ترجع لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة لكن لا يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي.

على صعيد آخر، أشارت دراسة العطار (2012) للتعرف على مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلا الجامعتين وبلغ عددهم 266 شخصاً من خلال استخدام الباحث للحصر الشامل لأفراد العينة. وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة بلغت درجة موافقتهم على محور التمكين الإداري بنسبة 78.44% لدى موظفي الجامعة الإسلامية، بينما بلغت درجة الموافقة لدى موظفي جامعة الأزهر نسبة 68.51%، من الجانب الآخر، محور الإبداع الإداري بلغت موافقته لدى الجامعة الإسلامية نسبة 82.78%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87%. كما كانت هناك نسب متفاوتة في

كلا الجامعتين عن موفقة الأفراد على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، والمرونة، والأصالة، والطلاقة الفكرية، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط).

انتقالاً للدراسات التي جمعت كلا متغيري الدراسة، فقد تناولت دراسة Alvi et al. (2014) تقييم العلاقة بين تمكين الموظف والارتباط الوظيفي، في القطاع المصرفي في لاهور، باكستان، حيث أثبتت الدراسة بأن التمكين الوظيفي يعتبر أداة مهمة ذات أثر إيجابي كبير على الارتباط الوظيفي، كما إن التمكين الوظيفي يؤدي إلى زيادة كبيرة بنسبة 34.4% في ارتباط الموظف بوظيفته، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات مكونة من عشرين بند، وكانت عينة الدراسة 322 موظف باستخدام العينة العشوائية البسيطة، كما تضمنت الدراسة اقتراحات للبحوث المستقبلية لمتغيرات مختلفة كاحترام الذات وأساليب القيادة (الكاريزمية، والخدمية، والاجرائية، والتحويلية).

ثم جاءت دراسة Jose & Mampilly (2014) التي تحاول التنبؤ بارتباط الموظفين من خلال أبعاد التمكين النفسي، حيث تستند هذه الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها من 101 موظف يعملون في ثلاثة قطاعات مختلفة (الصحة، والتأمين، والاتصالات) في وسط ولاية لاهور الواقعة في جنوب الهند، وكشفت الدراسة إلى وجود علاقة واضحة وإيجابية بين التمكين النفسي للموظفين وارتباطهم بوظيفتهم، كما إن تأثير التمكين النفسي على الارتباط الوظيفي كان مرتفع ويؤثر بنسبة 71.7% من التباين في الارتباط الوظيفي.

بينما تناولت دراسة Srtander & Rothmann (2010) لمعرفة العلاقة بين التمكين النفسي وانعدام الامان الوظيفي والارتباط الوظيفي حيث تم توزيع استبانة على 442 موظف في إحدى الجهات الحكومية والمؤسسات الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وانعدام الأمان الوظيفي والارتباط الوظيفي، حيث أظهر تحليل التباين المتعدد أن انعدام الأمان الوظيفي له تأثير ملاحظ على أبعاد التمكين النفسي الكفاءة، والمعنى، والتأثير) وأيضاً على الارتباط الوظيفي، كما إن أبعاد التمكين النفسي (الكفاءة، والمعنى، والتأثير) تؤثر عملياً على الارتباط الوظيفي، بينما بُعد (تقرير المصير) الذي هو من أبعاد التمكين النفسي يؤثر إحصائياً على الارتباط الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك هدفت دراسة العبيد (2016) لتحليل أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي من خلال توزيع استبانة على 317 موظفًا واسترد منها 237 استبانة قابلة للتحليل، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت إلى أن مستوى تصورات المبحوثين في بيت التمويل الكويتي لتمكين العاملين وللارتباط الوظيفي جاء بدرجة متوسطة لكلا المتغيرين، كما أشارت إلى وجود أثر واضح وكبير لتمكين العاملين على الارتباط الوظيفي.

استعرضت الباحثة عددًا من الدراسات العربية والأجنبية خلال الفترة من عام (2002) وحتى عام (2016) والتي تناولت مفهومي التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي مرتبطة بمتغيرات مختلفة، حيث يتضح اتفاق أغلبية الدراسات التي تناولت التمكين الوظيفي بمختلف أهدافها ونتائجها ومجتمعاتها على أهمية التمكين الوظيفي وأثره الإيجابي على الأداء والإبداع الإداري والسلوك التنظيمي. بينما أكدت الدراسات التي تناولت الارتباط الوظيفي على اختلاف أهدافها ونتائجها أهمية الارتباط الوظيفي في بيئة العمل وأثره الإيجابي على الأنماط القيادية والرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي، كما اتضح اتفاق الدراسات العربية على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، على عكس الدراسات الأجنبية التي تباينت في أسلوب جمع البيانات بين الاستبانة والمقابلة، فالدراسات الأجنبية التي تناولت مفهوم التمكين الوظيفي مثل دراسة (Mandefort, 2003)، (Carter, 2009) استخدمت أسلوب المقابلة في جمع البيانات، واتضح اتفاق جميع الدراسات في استخدام المنهج المسحي الوصفي، ماعدا دراسة Mandefort (2003) فاستخدمت المنهج الكيفي.

مما يلاحظ من الدراسات السابقة بأن الدراسات العربية التي تناولت موضوع الارتباط الوظيفي كانت قليلة جدًا على حد علم الباحثة، كدراسة العنقري والمغربي (2012) التي أجريت على القطاع الخاص، على عكس الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا المفهوم بشكل كبير، بينما هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت متغيري (التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي) معًا، حيث تم التوصل إلى دراسة واحدة في حدود علم الباحثة كدراسة العبيد (2016) وأجريت في الكويت على القطاع الخاص.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها وأداة الدراسة، حيث سعت الباحثة إلى دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي في القطاع العام، حيث يمكن القول بأن هذه الدراسة تمثل الدراسة الأولى من نوعها في المملكة في رصد واقع العلاقة بين التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي لموظفي الأجهزة الحكومية

في المملكة العربية السعودية بصفة عامة وللموظفات الإداريات بصفة خاصة، وتأمل الباحثة أن تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية في موضوعها وأن تساهم في تعزيز مفهوم التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي في القطاعات العامة والخاصة.

تباين الدراسات السابقة كان واضحاً، فكل دراسة تحمل أسلوباً مختلفاً عن غيرها وتستخدم المنهجية المناسبة لها، كما يتضح الاختلاف في الجهة التي تم تطبيق الدراسة عليها والأداة التي استخدمتها كما كان الاختلاف واضحاً في النتائج والتوصيات التي خرجت بها، وبالتالي جعل لكل دراسة قيمتها المتفردة.

### مشكلة الدراسة

جذبت قضية الارتباط الوظيفي انتباه الكثير من الباحثين والكتاب كعامل مهم وأصبحت أحد الموضوعات الأكثر انتشاراً في الآونة الأخيرة، حيث يعد الارتباط الوظيفي من الأمور التي يجب على المنظمات مراعاتها لوجود العديد من العوامل التي يؤثر عليها كالأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي (الخشاب، 2017؛ Alvi et al., 2014؛ Harter et al., 2002).

كما إن تحقيق المنظمة لأهدافها يرتبط بقدرتها على أداء أدوارها الإدارية والتي ترتبط بتمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات والثقة بقدرتهم في تحمل المسئوليات وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وقياس أثر ذلك على تحقيق الارتباط الوظيفي لدى الموظفين.

تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى للاستغلال الأمثل للطاقات الشابة في جميع المجالات وتسخير جميع الموارد والإمكانات لاستثمار العنصر البشري بكل حكمة وقوة، وبالإضافة إلى برنامج التحول الوطني 2020 الذي يسعى هدفه الاستراتيجي الأول إلى تحسين ثقافة العمل الحكومي من خلال تمكين المرأة واستثمار طاقاتها من خلال إطلاق مبادرة بعنوان (برنامج تفعيل العمل عن بعد وزيادة مشاركة المرأة في الخدمة المدنية) الذي يهدف إلى رفع مستوى مشاركة المرأة في قوة العمل وزيادة الفرص المتاحة لها من خلال توظيف الوظائف النسائية ورفع مشاركتها في الوظائف القيادية، كما يسعى الهدف الثاني لبرنامج التحول الوطني لرفع مستوى الارتباط الوظيفي من خلال إطلاق مبادرة بعنوان (برنامج إيجاد بيئة عمل محفزة) وتحسين أداء موظفي القطاع العام من خلال تحسين تجربة العميل (رؤية، 2030)، ومن هنا تظهر أهمية التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي لكن ليس هناك مؤشرات واضحة لأثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي وهذا ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه.

ولأهمية دور الوزارات الحكومية الذي تقدمه للمواطنين فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الدراسة عن أهم العوامل المرتبطة بإمكانية تطبيق استراتيجية التمكين والمعززة للارتباط الوظيفي في الوزارات الحكومية السعودية من خلال طرح السؤال الرئيس: ما أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي لدى الموظفات الإداريات، تحقيقاً لرؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة لقياس أثر تمكين الموظفين على الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات في إحدى الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، وذلك عن طريق ما يلي:

- 1- التعرف على مستوى التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات.
- 2- التعرف على مستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات.
- 3- التعرف على مدى تأثير التمكين الوظيفي في الارتباط الوظيفي.

### أسئلة الدراسة

تثير هذه الدراسة أسئلة محورية تدور حول أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات في إحدى الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض.

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مستوى التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟
- 2- ما مستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟
- 3- ما مدى تأثير التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي؟

## أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: يعد مفهوم الارتباط الوظيفي ومفهوم التمكين الوظيفي من الموضوعات الإدارية المهمة في السنوات الأخيرة على مستوى الإدارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، كما تعد الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي قليلة في البيئة العربية، ولا يزال هناك ندرة في الدراسات والمؤلفات الأكاديمية التي تناولت مفهوم الارتباط الوظيفي في حدود علم الباحثة، حيث تعتبر هذه الدراسة جديدة من نوعها في مجال رصد واقع العلاقة بين التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بصفة عامة وللموظفات الإداريات في الوزارات الحكومية بصفة خاصة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية: تأتي أهمية الدراسة كونها تناولت موضوع التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي لدى موظفي المنظمات الذي يعتبر من الدراسات النادرة محلياً وعربياً، كما تنبثق أهمية الدراسة الحالية من اختيارها للمجتمع التي طبقت عليه وهو قطاع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ممثلاً في أحد الوزارات التي تلعب دور مهم وحيوي ليوافك التطورات المستجدة، نتائج هذه الدراسة قد تفيد المؤسسات الحكومية بشكل عام والوزارات بشكل خاص وتفيد صناعات القرار والسياسات في تطوير أساليب تمكين الموظفين لرفع مستوى أداء الموظفين فيها ومستوى ارتباطهم بوظائفهم.

## مصطلحات الدراسة

- التمكين الوظيفي: «إشراك الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال فهم وإدراك العمل بشكل واضح، وإعطاءهم حرية وصلاحيات أكبر لأداء العمل بطريقتهم دون التدخل مباشرة من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم» (الدوري وآخرون، 2009).
- الارتباط الوظيفي: «هو حالة إيجابية مرتبطة بالعمل، يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يملأه، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي الحيوية، والتفاني، والاستغراق» (Schaufeli et al., 2002).
- الإخلاص (التفاني) Dedication: تتمثل بالمشاركة بقوة في العمل والحماس والشعور بالفخر والإلهام، فيعتبر الإخلاص السلوك الفردي للموظف الذي يكون تقديري ولا يكافئ عليها الموظف (Schaufeli et al., 2002).
- الحيوية Vigor: الدرجة العالية من الطاقة والمرونة والاستعداد لاستثمار الجهد في العمل، والقدرة على الثبات ومواجهة الصعاب التي يواجهها الموظف في العمل، كما إن الحيوية في نموذج (Schaufeli et al., 2004).
- الانهماك (الاستغراق) Absorption: أن يكون الموظف مستغرق في عمل واحد، وأن الوقت يمضي بسرعة حيث لا يستطيع الموظف أن يفصل تفكيره عن العمل فيستمر بالتفكير حتى بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي للعمل والذهاب للمنزل فهو مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً (Schaufeli et al., 2002).

## تصميم الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في إحدى الوزارات بمنطقة الرياض، ويتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها المقترحة، كما يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة جمع البيانات وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات ومعالجتها.

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، باعتباره الأنسب لمعالجة مشكلة الدراسة فهي تستطلع آراء عينة الدراسة وتصف إدراكهم لمتغيرات الدراسة (القحطاني وآخرون، 2013: 204)، حيث تتبع الباحثة الأسلوب الوصفي

والتحليلي بهدف وصف وتحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (امتلاك المعلومات، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، والعمل بروح الفريق، وتفويض السلطة، والتطوير المهني) على الارتباط الوظيفي بأبعاده (الإخلاص، والحيوية، والانهماك).

## مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريات في أحد الوزارات بمدينة الرياض، فقد قامت الباحثة بالعديد من الزيارات إلى الوزارة حيث تم حصر مجتمع الدراسة بناء على إحصائية في الوزارة والبالغ عددهم حوالي (1843) موظفة،

جدول رقم (1)  
توزيع أفراد العينة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	
المؤهل العلمي	دون البكالوريوس	156	39.8	
	بكالوريوس	217	55.4	
	ماجستير	18	4.6	
	دكتوراه	1	0.3	
	المجموع	392	100	
	الخبرة العلمية	أقل من 5 سنوات	93	23.7
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	175	44.6
		10 سنوات فأكثر	124	31.6
		المجموع	392	100
		لم أتلقي دورات تدريبية	39	9.9
عدد الدورات التدريبية	أقل من دورتين	71	18.1	
	من 2 إلى 4 دورات	129	32.9	
	5 دورات فأكثر	153	39	
	المجموع	392	100	
	المرتبة الخامسة فأقل	173	44.1	
المرتبة الوظيفية	من السادسة حتى العاشرة	212	54.1	
	المرتبة الحادية عشر فأكثر	7	1.8	
	المجموع	392	100	

كما تم اختيار العينة الصدفية من مجتمع الدراسة، تم توزيع (500) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل بعد استبعاد الاستبانات الغير صالحة (392) استبانة، ويوضح جدول رقم (1) الخصائص الأساسية لعينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (1) أن أكثر من نصف أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، يليهم أفراد العينة ذو المؤهل العلمي دون البكالوريوس، بينما نسبة لا تتعدى 4.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، وفرد واحد من العينة كان مؤهله الدكتوراه. بينما يتضح أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، كما بلغت نسبة 31.6% من أفراد العينة لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر، وأقل من ربع العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

كما إن الأغلبية حوالي 70% من أفراد العينة تلقوا 5 دورات فأكثر والذين تلقوا من 2 إلى 4 دورات، بينما بلغت نسبة 18.1% من أفراد العينة الذين تلقوا أقل من دورتين، وأيضاً فقط 39 فرداً من أفراد العينة لم يتلقوا دورات تدريبية. ويتضح بأن أكثر من نصف أفراد العينة مرتبتهم الوظيفية من السادسة حتى العاشرة، 44.1% من أفراد العينة مرتبتهم الوظيفية الخامسة فأقل، بينما 7 من أفراد العينة مرتبتهم الوظيفية الحادية عشر فأكثر.

## أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي تم تجميعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات كأداة رئيسة لقياس الآراء والاتجاهات (القحطاني وآخرون، 2013: 288)، والتي تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فيما يلي وصف للشكل النهائي للاستبانة المكونة من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي تتمثل في (المؤهل العلمي، والخبرة العملية، وعدد الدورات التدريبية، والمرتبة الوظيفية).
- الجزء الثاني: يتعلق بدرجة تمكين الموظفين الإداريات في الوزارة، حيث قامت الباحثة في هذا الجزء بالاستبانة باستبانة العبيد (2016)، ويتكون هذا الجزء على 37 فقرة تتضمن ستة أبعاد لقياس التمكين الوظيفي وهي (امتلاك المعلومات، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، والعمل بروح الفريق، وتفويض السلطة، والتطوير المهني).
- الجزء الثالث: يتعلق بدرجة ارتباط الموظفين الإداريات في الوزارة، حيث قامت الباحثة في هذا الجزء بالاستبانة باستبانة Kahn (1990)، حيث كان نموذج خان للارتباط الوظيفي يتكون من 17 فقرة تتضمن ثلاثة أبعاد وهي (الإخلاص، والحيوية، والانهماك)، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً).

## صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2006: 280).

### الصدق الظاهري للأداة

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وكذلك من جامعة الإمام محمد بن سعود لتحكيمها، لإبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات وملائمتها لما أعدت لقياسه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وبلغ عدد المحكمين (5) محكم، وفي ضوء آراء المحكمين قامت الباحثة بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية و(الملحق رقم 1) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

### الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى ارتباط البناء وبين المفاهيم الأخرى المرتبطة به (القحطاني وآخرون، 2013: 234).

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) بأن قيمة الصدق لجميع فقرات الأداة كان (0.988) وهذا يعني أن الأداة صادقة بدرجة عالية، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق أداة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

جدول رقم (2)  
الصدق البنائي للاستبيان

المحور	عدد العبارات	عدد الصدق*
درجة التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	37	0.984
درجة الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	17	0.969
الدرجة الكلية	54	0.988

\*الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول رقم (3)  
ثبات الاستبانة بطريقة معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
درجة التمكين الوظيفي في الإدارة العامة للتعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريات	37	0.968
درجة الارتباط الوظيفي في الإدارة العامة للتعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريات	17	0.940
الدرجة الكلية	54	0.976

### ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات المقياس أن تعطي هذه الأداة النتيجة نفسها أو قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني ثبات المقياس الاستقرار في نتائج الأداة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (القحطاني وآخرون، 2013: 236).

وقد تحققت الباحثة من ثبات الأداة حيث يبين

الجدول رقم (3) ثبات الاستبانة من خلال الاستعانة بطريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient كما يلي: من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات الأداة مرتفع حيث بلغ (0.976) مما يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات المقياس في صورته النهائية، وأنه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

### الاختبارات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي «Mean» وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، كما يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 3- الانحراف المعياري «Standard Deviation» للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- 4- التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بإيجاد معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.
- 5- استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.
- 6- استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج للتعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي.

## الدراسة الميدانية

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة كما يلي:

### مستوى التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات

للتعرف على مستوى التمكين الوظيفي للموظفات الإداريات في الوزارة بأبعاده الستة (امتلاك المعلومات، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، والعمل بروح الفريق، وتفويض السلطة، والتطوير المهني)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الوزارة والموضحة في الجدول رقم (4).

من خلال الجدول رقم (4) يظهر متغير التمكين الوظيفي كمتغير مستقل بأبعاده الستة (امتلاك المعلومات، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، والعمل بروح الفريق، وتفويض السلطة، والتطوير المهني)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.15) والانحراف المعياري (0.16) والملاحظ بأن هذا المتوسط ينتمي إلى المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي لسلم ليكرت (3.40-2.61) وهي الفئة التي تشير إلى درجة الممارسة «متوسطة».

كما يشير الجدول رقم (4) بأن مستوى العمل بروح الفريق للموظفات الإداريات كان أكثر الأبعاد توافراً بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري (0.24)، يليه مستوى تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف

معياري (0.21)، كما كان مستوى الاستقلالية وحرية التصرف متوسطاً وقد احتل هذا البعد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري (0.21)، واحتل مستوى امتلاك المعلومات المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (0.13)، ومستوى التطوير المهني كان متوسطاً حيث احتل هذا البعد المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري (0.16)، وأخيراً مستوى المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات بمتوسط قدره (2.93) وانحراف (0.22). ويعني هذا التقارب أن أي بعد من أبعاد التمكين الوظيفي الستة لم يأخذ درجة شاذة، لكون هذه الأبعاد متكاملة ومتراصة إلى حد كبير.

### جدول رقم (4)

إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد مستوى التمكين الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
امتلاك المعلومات	3.13	0.13	4	متوسطة
الاستقلالية وحرية التصرف	3.17	0.21	3	متوسطة
المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات	2.93	0.22	6	متوسطة
العمل بروح الفريق	3.37	0.24	1	متوسطة
تفويض السلطة	3.30	0.21	2	متوسطة
التطوير المهني	3.00	0.16	5	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	3.15	0.16		متوسطة

### مستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الوزارة

للتعرف على مستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بأبعاده الثلاثة (الإخلاص في العمل، والحيوية في العمل، والاهتمام في العمل)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات والموضحة في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	الإخلاص في العمل	3.54	0.41	1	كبيرة
2	الحيوية في العمل	3.44	0.18	3	كبيرة
3	الاهتمام في العمل	3.50	0.14	2	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	3.50	0.04		كبيرة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح بأن محور (الارتباط الوظيفي)، والمتضمن (17) فقرة، جاء بمتوسط عام (3.50)، ويشير هذا المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي لسلم ليكرت (4.20 - 3.41) إلى خيار «كبيرة» أي أن درجة ممارسة الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارة كبيرة، وتفصيلاً تراوحت المتوسطات الحسابية لمحور الارتباط الوظيفي بين (3.44 - 3.54) والتي تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري بين (0.14 - 0.41) وتشير تلك النتائج إلى تفاوت إجابات أفراد الدراسة حول مدى ممارسة الارتباط الوظيفي.

وبناء على الجدول رقم (5) يتضح أن مستوى الإخلاص في العمل من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الوزارة كان الأكبر بمتوسط حسابي قدره (3.54) والذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي لسلم ليكرت والذي يشير إلى درجة ممارسة كبيرة، وانحراف معياري (0.14)، يليه في المرتبة الثانية حيث ممارسة أفراد العينة لمستوى الاهتمام في العمل كانت درجته كبيرة بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.41)، بينما كان مستوى الحيوية في العمل في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة كبيرة أيضاً بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.18).

### مدى تأثير التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات

للتعرف على تأثير التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ونتائجها في الجداول رقم (6).

جدول رقم (6)  
نتائج الانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات المستقلة	قيمة بيتا	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (معادلة الانحدار)	6.70	0.00	**
امتلاك المعلومات	0.02	0.49	0.63
الاستقلالية وحرية التصرف	0.16	2.88	**
المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات	0.12-	2.18-	0.03*
العمل بروح الفريق	0.31	7.22	**
تفويض السلطة	0.03-	0.60-	0.55
التطوير المهني	0.59	12.30	**

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05  
\*\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

جدول رقم (7)

### تحليل الانحدار المنتدج وتباين الانحدار

المتباين	مجموع المربعات الحرة المربعات	درجة متوسط المربعات	قيمة ف الدلالة
الانحدار	212.87	4	53.22
المتبقي	66.46	387	0.17
المجموع	279.33	391	

\*\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبين في الجدول رقم (6)، يتضح من خلاله أنه ربما لا يمكن التنبؤ بالارتباط الوظيفي في ضوء بعدي التمكين الوظيفي امتلاك المعلومات وتفويض السلطة، حيث إن قيم الدلالة للبعدين كانت (0.63) و(0.55) على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما أبعاد التمكين الوظيفي الداخلة في تحليل الانحدار هي: الاستقلالية وحرية التصرف، المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، العمل بروح الفريق، التطوير المهني، التي بدورها تفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع الارتباط الوظيفي، وبالتالي ربما يمكننا الاعتماد على المتغيرات الأربعة المستقلة الداخلة في تحليل الانحدار للتنبؤ بقيم المتغير التابع الارتباط الوظيفي.

كما يبين الجدولين التاليين رقم (8.7) تحليل الانحدار المنتدج وتباين الانحدار، وتحليل معاملات المتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة الارتباط الوظيفي، وهي كما يلي:

يتضح من الجدول رقم (7) بأن قيم الدلالة للانحدار (0.00) وهي قيم أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي يوجد تأثير دال إحصائياً،

جدول رقم (8)

معاملات المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار

المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة بيتا	قيمة t الدلالة
الثابت (معادلة الانحدار)	0.700	7.88	**0.00
التطوير المهني	0.48	0.57	**0.00
العمل بروح الفريق	0.27	0.31	**0.00
الاستقلالية وحرية التصرف	0.16	0.17	**0.00
المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات	0.11-	0.12-	**0.02
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.873 =		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.762 =		

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 \*\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

فقد يمكن التنبؤ بالارتباط الوظيفي على ضوء أبعاد متغير التمكين الوظيفي التالية: التطوير المهني، العمل بروح الفريق، الاستقلالية وحرية التصرف، المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات.

بينما يتضح من الجدول رقم (8) أن بعد التطوير المهني قد يكون له الأثر الأكبر على المتغير التابع الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات حيث بلغت قيمة بيتا (0.57) بمستوى دلالة (0.00)، يليه بعد العمل بروح الفريق حيث بلغت قيمة بيتا (0.31) بمستوى دلالة (0.00)، ثم بلغت قيمة بيتا لبعده الاستقلالية وحرية التصرف (0.17) بمستوى دلالة (0.00)، يليه بعد المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات وكانت قيمة بيتا (-0.12) بمستوى دلالة (0.02)، حيث تعني الإشارة السالبة لقيمة بيتا بأن العلاقة عكسية بين بعد المشاركة في رسم القرارات وصنع السياسات وبين الارتباط الوظيفي.

يتضح من خلال الجدول رقم (8) بأن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.762) أي أن المتغيرات المستقلة التطوير المهني والعمل بروح الفريق والاستقلالية وحرية التصرف والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات قد تفسر ما نسبته (76.2%) من تباين الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات، والمتبقي (23.8%) يعزى لعوامل أخرى.

## مناقشة نتائج الدراسة

ركزت الدراسة الحالية على معرفة التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في أحد الوزارات، من خلال التعرف على مستوى التمكين الوظيفي للموظفات بأبعاده الستة (امتلاك المعلومات، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، والعمل بروح الفريق، وتفويض السلطة، والتطوير المهني)، ومعرفة مستوى الارتباط الوظيفي للموظفات بأبعاده الثلاثة (الإخلاص في العمل، والحيوية في العمل، والاهتمام في العمل)، وكذلك معرفة مدى تأثير التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي.

## نتائج الدراسة

اتضح من نتائج الدراسة بأن أفراد عينة الدراسة رأوا أن مستوى التمكين الوظيفي للموظفات الإداريات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.15)، وبأن كافة أبعاد التمكين الوظيفي كانت ممارستها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.37-2.93).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخليل (2012) التي أشارت إلى توفر مستوى متوسط من التمكين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية، ومع دراسة العطار (2012) التي أشارت إلى موافقة موظفي جامعة الأزهر للتمكين الوظيفي بدرجة متوسطة والتي كانت أقل مقارنة بالجامعة الإسلامية التي كان التمكين الوظيفي مرتفع عند موظفيها، كما تتفق أيضاً مع دراسة Carter (2009) التي توصلت إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أهمية التمكين الوظيفي وضرورة توافره. من جهة أخرى اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العطار (2012) فكان التمكين الوظيفي لعينة الموظفين في الجامعة الإسلامية كبير جداً مقارنة بعينة موظفي جامعة الأزهر التي كانت درجة التمكين فيها متوسطة، على عكس دراسة Mandefort (2003) التي أظهرت خلال المقابلة التي أجريت على العينة بأن التمكين الوظيفي كان ضعيفاً وغير مرضي.

وافقت الموظفات الإداريات على توفر كافة أبعاد التمكين الوظيفي بدرجة متوسطة، وتفسر أسباب النتائج السابقة إلى أن الموظفات يعملن بروح الفريق بشكل كبير حيث تتطلب طبيعة العمل التعاون كما يتوفر دعم كبير للعمل الجماعي من قبل الرؤساء، وتفويض السلطة لديهم كان متوسطاً أيضاً حيث يتابع الرؤساء المهام التي قاموا بتفويضها بشكل كبير كما يقومون بتفويض أغلب الأعمال كتابياً، كما إن الموظفات الإداريات لديهن استقلالية وحرية تصرف بدرجة متوسطة

حيث تُمارس على الموظفين رقابة شديدة وذلك يحد من قدراتهم الإبداعية، بينما يمتلكون قدر متوسط من المعلومات حيث تثق الوزارة بالمعلومات التي تقدمها الموظفين بشكل كبير، بينما كان التطوير المهني للموظفات متوسطاً حيث تمتلك الكثير من الموظفين الدافع للمساهمة بتحقيق أهداف العمل، وأخيراً كانت مشاركة الموظفين الإداريات في صنع القرارات ورسم السياسات منخفضة نسبياً حيث يشعرن بالمسئولية الكبيرة من خلال طبيعة العمل.

بينت النتائج بأن هناك موافقة كبيرة بدرجات متفاوتة من قبل أفراد عينة الدراسة على مستوى الارتباط الوظيفي في الوزارة، كان إخلاصهن لعملهن كبيراً حيث يعملن بكل طاقتهم وكنّ دائماً مثابرات في عملهن، واتضح بأن الاهتمام في العمل كان كبيراً، فالموظفات الإداريات منغمسات في أعمالهن بدرجة كبيرة، كما إن حيوية الموظفين في العمل كانت عالية أيضاً حيث لديهم اهتمام مرتفع بعملهن ويجدن متعة حقيقية وتحدي في أداءه، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفات في الوزارة كان عالياً وبلغ المتوسط الحسابي (3.50)، كما كان إخلاصهن في العمل وحيويتهم فيه واهتمامهن عالي جداً وبمتوسط حسابي (3.54-3.44).

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Ringl (2013) التي توصلت نتائجها بأن الموظفين مرتبطين بوظيفتهم بدرجة كبيرة في جميع أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية، والاهتمام، والإخلاص). بينما جاءت نتائج الدراسة مختلفة عن دراسة العنقري والمغربي (2012) التي تفاوتت فيها درجة الارتباط الوظيفي لدى أفراد العينة، حيث إن درجة توفر عناصر الارتباط الوظيفي في الإدارة الوسطى أعلى من الإدارة التنفيذية، ودراسة Schaufeli et al. (2002) التي أتفق فيها أفراد العينة بوجود ارتباط وظيفي بدرجة متوسطة.

اتضح من النتائج بأن هناك أثر واضح للتمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي لدى الموظفات الإداريات، حيث إن أبعاد التمكين الوظيفي التالية: التطوير المهني، والعمل بروح الفريق، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات تؤثر على الارتباط الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بنسبة (76.2%) والمتبقي (23.8%) يعزى لعوامل أخرى، كما اتضح أن بُعد التطوير المهني له الأثر الأكبر على الارتباط الوظيفي لدى الموظفات يليه بعد العمل بروح الفريق، ثم الاستقلالية وحرية التصرف، ثم بُعد المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، إلا أن بُعد امتلاك المعلومات وتفويض السلطة لم يكونا ذا تأثير على الارتباط الوظيفي.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة Alvi et al. (2014) التي أشارت بأنه يمكن التنبؤ بالارتباط الوظيفي من خلال التمكين الوظيفي، وبأن هناك تأثير قوي للتمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي، كما إن هناك علاقة طردية بنسبة 34.4% بين التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي، وأيضاً تتفق مع دراسة العبيد (2016) التي أوضحت وجود علاقة واضحة وكبيرة بين التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي.

استخلاصاً مما سبق، فإن التمكين الوظيفي لدى الموظفات الإداريات يؤثر على مدى ارتباطهم بوظائفهم، وبشكل خاص تزيد نسبة ارتباط الموظفات لوظيفتهم حين يكون هناك اهتمام من قبل الإدارة لتطوير الموظفات مهنيًا، بالإضافة إلى العمل ضمن فريق في أداء المهام، وعند اسناد المهام إلى الموظفات واعطائهم حرية التصرف في اتمام هذه الأعمال والأخذ برأيهم عند اتخاذ القرارات في الوزارات، وبالتالي فعند ارتفاع نسبة ما سبق بشكل إيجابي بدوره يزيد من نسبة ارتباطهم بوظيفتهم الذي ينعكس إيجابياً على الوزارات، من جهة أخرى فإن عملية تفويض المدير لسلطته للموظفات بالإضافة إلى مدى توافر المعلومات لديهم لا تؤثر بشكل واضح على مدى ارتباطهم بوظيفتهم.

## توصيات الدراسة

بناء على النتائج السابقة فإن الدراسة تطرح التوصيات التالية:

- تعزيز مبدأ التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي وتدعيم أبعاده المختلفة، وأن تطلع الوزارات على المزايا من رفع مستوى التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي للموظفات، لما له من ارتباط وثيق بكفاءة الموظفات الذي ينعكس إيجابياً على أداء الوزارات.
- توفير كافة المعلومات التي تساعد الموظفات في أداء عملهن، وذلك عن طريق توفير طرق نقل المعلومات واتصالات سلسلة في الوزارات واستخدام تقنيات نقل المعرفة وتحديثها بشكل مستمر.
- توفير مناخ عمل يسوده الترابط والتعاون وتعزيز العمل بروح الفريق بكافة الطرائق والأشكال وعلى جميع المستويات الإدارية في الوزارات، مما يزيد من أواصر الثقة والترابط بين المديرين والموظفات لتعزيز الارتباط الوظيفي.

- تأهيل الموظفين من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية في مختلف المستويات التنظيمية.
- تأسيس نظام عادل للمكافآت والحوافز الذي يرضي طموحات وتطلعات الموظفين ويكون مبني على أسس علمية واضحة ومعلنة.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، واعطائهم مجالاً للتعبير عن آرائهم.
- إعطاء قدر من حرية التصرف للموظفات لتدعيم مبدأ الاعتماد على الذات وتوفير الدعم التنظيمي الكافي لذلك.
- تعزيز عمليات التدريب على فهم السلطة وكيفية التعامل معها.

### البحوث المستقبلية المقترحة

- 1- بما أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تربط بين التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي، فتقترح الباحثة إجراء دراسات مماثلة في مجتمعات مختلفة وأساليب مختلفة لأثرها المكتبة الإدارية.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية على مختلف القطاعات للتعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي وبعض الأساليب الإدارية الحديثة، ودراسات أخرى للتعرف على العلاقة بين الارتباط الوظيفي وبعض الأساليب الإدارية الحديثة.
- 4- عمل دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص، لمعرفة أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي.
- 5- الدراسة في معوقات رفع مستوى التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي في القطاع العام.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أفندي، عطية حسين. (2003). *تمكين العاملين: مدخل التنمية والتطوير المستمر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
- البلوي، محمد. (2008). *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير منشورة. مؤته: جامعة مؤته.
- حمادي، أحمد؛ وخلف، ياسر. (2016). *التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية في العراق*. مج(8)، ع(16).ص(105 – 137).
- الخشاب، فهد بطي. (2017). *أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت*. رسالة ماجستير منشورة. جامعة آل البيت: الأردن.
- خليل، نانسي. (2012). *التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها*. رسالة ماجستير منشورة. جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- الرشودي، خالد سليمان. (2009). *مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه*. رسالة ماجستير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الزامل، يوسف اسماعيل. (2013). *التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة*. رسالة ماجستير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- آل سعود، محمد بن سلمان. (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. الرياض. 1438. تم الوصول إليه بتاريخ 26-5-1439هـ، <http://vision2030.gov.sa>.
- العابدي، علي رزق. (2014). *الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ع (8)، مج (24)، ص 147-174.
- العبيد، عبد الوهاب. (2016). *أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي*. رسالة ماجستير منشورة. المفرق: جامعة آل البيت.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبد الرحمن، عدس؛ وكايد، عبد الحق. (2006). *البحث العلمي: مفهومه وإدارته وأساليبه*. (ط 3). الرياض: دار أسامة لمنشر والتوزيع.
- العطار، هيثم. (2012). *التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين*. رسالة ماجستير منشورة. كلية إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العطار، عارف؛ والشنفرى، عبد الله. (2006). «تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكّنهم من السلطة»، *مجلة العلوم التربوية*. ع (8)، مج (2)، ص 210-243.
- العنقري، عبد العزيز سلطان؛ والمغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2012). «أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية»، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. ع (36)، مج (3).
- القحطاني، سالم بن سعيد؛ والعامري، أحمد بن سالم؛ وآل مذهب، معدي بن محمد؛ والعمري، بدران بن عبد الرحمن. (2013). *منهج الدراسة في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS)*. (ط 4). الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- القندلجي، عامر إبراهيم. (2008). *البحث العلمي واستخدامات مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 129.

- ماضي، أحمد. (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- المبيضين، محمد؛ والطراونة، محمد. (2011). أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كلية إدارة الأعمال. جامعة الزيتونة. مج (38)، ع (2). ص 120.
- النعيمي، عبد الله محمد. (2017). التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة آل البيت: الأردن.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- AlRousan, Mohmoud Ali. (2014). "The relationship between the management information system and the administrative empowerment", *International Journal of Business Humanities and Technology*. Vol. (4), No. (3).
- Alvi, Abdulkhalq; Gondal, Muhammad and Mehmood, Ali. (2014). Employee Empwoerment and employee job engagement: Case study of banks in Lahore. *Sci.Int.(Lahore)*. Vol. (26), No.(5). pp. 2439-2342.
- Bakker, Arnold and Lieter, Michael. (2010). "Work Engagement: A handbook of essential theory and research", *Psychology Press*. Vol. (65), No. (1). pp. 182-190.
- Blessing, White. (2008). *The State of Employee Engagement*. Blessing White.
- Carter, Tony. (2009). Managers empowering employees. *American Journal of Economics and Business Administration*. Vol. (1), No. (2), pp. 41-46.
- Corporate Leadership Council. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Corporate Executive Board: Washington, DC.
- Crush, Peter. (2007). Rules of engagement. *Human Resources*. October 2007. pp40-42.
- Dimitriadis, Zoe. (2005). "Employee empowerment in the Greek context", *International Journal of Manpower*, Vol. (26), No. (1), pp. 80-92.
- Forrester, Russ. (2000). Empowerment rejuvenating a potent idea, *The Academy of Management Executive*. Vol. (14), No. (3), p. 67.
- Garber, Peter. (2008). *50 activities for employee engagement*. Amerherst: HRD Press.
- Graen, George. (2008). Enriched engagement through assistance to systems change: A proposal. *Industrial and Organizational Psychology*. No. (1), pp. 74-75.
- Greasley, Key. (2012). "Employee perception of empowerment, employee relations", *Journal of Management Studies*. Vol. (27), No. (4), pp. 354- 368.
- Harter, James; Schmidt, Frank and Hayes, Theoder. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. (87), No. (2), pp. 268-279.
- Henkin, Alan. (2005). "Teacher-principal relationships: Exploring linkage between empowerment and interpersonal trust", *Journal of Educational Administrative*. p. 260.
- Hewitt, Associates. (2004). *Research brief: Employee engagement higher at double Digit growth companies*. Available in: www.hewitt.com.
- Jesuthalen, Ravin. (2003). "Business performance management", *World at Work Journal*, Vol. (120), No. (4), pp. 55-64.
- Jose, Geetha & Mampilly, Sebastian. Rupert. (2014). "Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation", *Global Business Review*, Vol. (15), No. (1), pp. 93-104.

- Kahn, William. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, No. (33), Vol. (3), p. 692-724.
- Kim, Hyun; Swanger, Nancy and Shin, Kang.(2009). "Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions", *International Journal of Hospitality Management*. Vol. (28), No. (1), pp. 96-104.
- Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo and Buelens Marc. (2003). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill.
- Levinson, E. (2007). *Developing High Employee Engagement Makes Good Business Sense*, available in: [www.interactionassociates.com/ideas/2007/05/developing\\_high\\_employee\\_engagement\\_makes\\_good\\_business\\_sense.php](http://www.interactionassociates.com/ideas/2007/05/developing_high_employee_engagement_makes_good_business_sense.php).
- Lockwood, Nancy. (2007). "Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role", *Society for Human Resource Management Quarterly*, Vol. (52), No. (3), p.1.
- Luthans, Fred and Peterson, Suzanne. (2002). "Employee engagement and manager self-efficacy", *Journal of Management Development*. Vol. (21), No.( 5), pp.376-387.
- Macey, Valtera and Schneider, Benjamin.(2008). "Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. (1), pp. 3-30.
- Mandefrot, Kefyalew. (2003). "Empowerment in the new workplace: A qualitative study of meaning and experience", *Canadian Association for the Study of Adult Education-Online Proceedings*.
- Melhem, Yahya.(2004). "The antecedents of customer-contact employee's empowerment", *Journal of Employee Relations*. Vol. (26), No. (1), pp.72-93.
- Penna. (2006). *Meaning at Work Research Report*. available at: [www.e-penna.com/newsopinion/research.aspx](http://www.e-penna.com/newsopinion/research.aspx).
- Ringl, Raymond. (2013). *The relationship between job embeddedness and work engagement*. Un published master thesis. San Jose State University.
- Robbins, Stephen.(2001). *Organizational Behavior*. (9<sup>th</sup> Ed). New Jersey: Prentice Hall inc.
- Schaufeli, Wilmar; Salanova, Marisa; Gonzálezromá, Vicente and Bakker, Arnold. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness studies*. Vol. (3), No. (1), pp. 71-92.
- Schaufeli, Wilmar and Bakker, Arnold. (2004). "Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*. Vol. (25), No. (3), pp.293-315.
- Schermerhorn, John; Bien, Mary and Osborn, Richard. (2000). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Seijts, Gerard and Crim, Dan. (2006). "What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement", *Ivey Business Journal*. Ivey Publishing. Available in: [iveybusinessjournal.com](http://iveybusinessjournal.com).
- Smith, Gemma and Markwick, Carl. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Institute for employment studies. Brighton.
- Spector, Bert. (1995). *Taking charge and letting go: A breakthrough strategy for creating and managing the horizontal company*. New York: The University of Michigan.
- Stander, Marius and Rothmann, Sebastiaan. (2010). "Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. (36), No. (1), pp.1-8.
- Stevenson, William. (2005). *Introduction to operations management*. Irwin: McGraw-Hill.
- Wefald, Andrew. (2008). *An examination of job engagement, transformational leadership and related psychological constructs*. College of Arts and Science: Kansas State University.

## الملاحق

### ملحق رقم (1) الاستبانة

#### أولاً - البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة ✓ داخل المربع المناسب.

- 1- المؤهل العلمي:  دون بكالوريوس  البكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- 2- الخبرة العملية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر
- 3- عدد الدورات التدريبية:  لم أتلقى دورات تدريبية  أقل من دورتين  من 2 إلى 4 دورات  5 دورات فأكثر
- 4- المرتبة الوظيفية:  المرتبة الخامسة فأقل  من السادسة حتى العاشرة  المرتبة الحادي عشر فأكثر

#### ثانياً - درجة التمكين الوظيفي في الوزارة من وجهة نظر الموظفين الإداريات:

درجة الممارسة	العبارة	تقييم
كبيرة جداً		
كبيرة متوسطة قليلاً		
قليلة جداً		
<b>البُعد الأول: امتلاك المعلومات</b>		
	1 توفر الوزارة الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها داخل الوزارة.	
	2 يتوفر في الوزارة المعلومات التي تمكن الموظفين من الإجابة على جميع الأسئلة والمشكلات التي يواجهونها في العمل.	
	3 سهولة الحصول على المعلومات التي تحتاجها الموظفين لأداء عملهم.	
	4 تثق الوزارة بالمعلومات التي تقدمها الموظفين.	
	5 تحرص الوزارة على اطلاع الموظفين على المعلومات الخاصة بعملهم ولا تحجبها عنهم.	
	6 تتصرف الموظفين بحرية انطلاقاً من شعورهم بمسئولية توفر المعلومات لديهم.	
<b>البُعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف</b>		
	1 تُمارس على الموظفين رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى وذلك يُحد من القدرات الإبداعية.	
	2 لدى الموظفين رؤية واضحة عن أهداف الوزارة وغاياتها.	
	3 تمتلك الموظفين حرية إعطاء المعلومات والأفكار في مجال عملهم.	
	4 تمتلك الموظفين صلاحيات تصحيح الانحرافات والأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	
	5 تمتلك الموظفين حرية أداء الأعمال الموكلة إليهم ومناقشة أفكارهم مع الإدارة العليا.	
	6 تساهم الموظفين بوضع الخطط والاستراتيجيات التي تحقق أهداف الوزارة.	
	7 تقوم الموظفين بحل المشكلات واتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يمتلكونها.	
<b>البُعد الثالث: المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات</b>		
	1 تحصل الموظفين على دعم من الإدارة العليا عند اتخاذ قرار لمصلحة العمل.	
	2 تشارك الموظفين في صنع القرار ويتم الأخذ بأرائهم.	
	3 تُشعر طبيعة العمل الموظفين بالمسئولية الكبيرة نحو الوزارة.	
	4 يأخذ نمط الوزارة في العمل بعين الاعتبار آراء الموظفين فيها.	
	5 تتخذ الموظفين القرارات التي تتناسب مع الموارد المادية والبشرية المتاحة.	
<b>البُعد الرابع: العمل بروح الفريق</b>		
	1 يسمح الرؤساء بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آراءهم.	
	2 تسود روح الفريق بين الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة.	
	3 تتطلب طبيعة عمل الموظفين التعاون مع زميلاتهم.	
	4 يدعم الرؤساء العمل الجماعي ويؤكدون على أهميته في العمل.	
	5 تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين وبين رؤسائهم في العمل.	
<b>البُعد الخامس: تفويض السلطة</b>		
	1 يفوض الرؤساء الموظفين بالصلاحيات اللازمة لأداء العمل بناء على أنظمة وتعليمات الوزارة.	

درجة الممارسة	العبارة	تقييم
	يقوم الرؤساء بمتابعة الموظفين في المهام المفوضة لهم دورياً.	2
	الرؤساء لا يمارسون السلطة التي قاموا بتفويضها.	3
	يفوض الرؤساء السلطات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية.	4
	تشجع تعليمات الوزارة على تفويض السلطات.	5
	يتم تفويض الأعمال كتابياً.	6
<b>البُعد السادس: التطوير المهني</b>		
	يوفر الرؤساء فرص ودورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين الشخصية.	1
	يساعد الرؤساء على ممارسة العمل المهني.	2
	يشجع نظام المكافآت على تطوير الموظفين.	3
	يوفر الرؤساء الاستقرار الوظيفي للموظفات.	4
	يقدر الرؤساء الإنجازات المهنية بشكل كبير.	5
	تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارات الموظفين في العمل.	6
	يوفر الرؤساء فرص لتطوير الموظفين ذاتياً.	7
	تمتلك الموظفين الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف العمل.	8

**ثالثاً: درجة الارتباط الوظيفي في الوزارة من وجهة نظر الموظفين الإداريات:**

درجة الممارسة	العبارة	تقييم
<b>البُعد الأول: الإخلاص في العمل</b>		
	تشعر الموظفات أنهم يؤدون عملهم بكل طاقتهن.	1
	تشعر الموظفات بالقوة والنشاط في عملهن.	2
	تستيقظ الموظفات في الصباح بنشاط وسعادة لأنهن ذاهبات لعملهن.	3
	يمكن للموظفات مواصلة العمل لفترات طويلة جداً، إن دعت الحاجة إلى ذلك.	4
	في العمل، الموظفات مرنات وعقلانيات.	5
	الموظفات دائماً مثابرات في عملهن.	6
<b>البُعد الثاني: الحيوية في العمل</b>		
	ترى الموظفات أن أعمالهن مليئة بالمعاني والأهداف.	1
	تشعر الموظفات بالحماس أثناء عملهن.	2
	عمل الموظفات يلهمهن للإبداع.	3
	تعتبر الموظفات عملهن هام بالنسبة لهن ويفخرون به.	4
	تجد الموظفات متعة حقيقية وتحدي في أدائهن لعملهن.	5
<b>البُعد الثالث: الاهتمام في العمل</b>		
	يمضي الوقت في العمل بسرعة.	1
	عندما تبدأ الموظفات في العمل ينسين كل ما يحيط بهن.	2
	تشعر الموظفات بالسعادة عندما يكنّ منهنكات في عملهن.	3
	الموظفات في الوزارة منغمسات في أعمالهن.	4
	تتحمس الموظفات جداً خلال أدائهن عملهن.	5
	من الصعب على الموظفات أن يفصلوا أنفسهن عن أعمالهن.	6

ملحق رقم (2) استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التمكين الوظيفي

جدول(1): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى امتلاك المعلومات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	توفر الوزارة الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها داخل الوزارة.	3.08	1.10	4	متوسطة
2	يتوفر في الوزارة المعلومات التي تمكن الموظفين من الإجابة على جميع الأسئلة والمشكلات التي يواجهونها في العمل.	3.00	1.13	6	متوسطة
3	سهولة الحصول على المعلومات التي تحتاجها الموظفين لأداء عملهم.	3.06	1.12	5	متوسطة
4	ثقة الوزارة بالمعلومات التي تقدمها الموظفين.	3.35	1.05	1	متوسطة
5	تحرص الوزارة على اطلاع الموظفين على المعلومات الخاصة بعملهم ولا تحجبها عنهم.	3.15	1.20	3	متوسطة
6	تتصرف الموظفين بحرية انطلاقاً من شعورهم بمسئولية توفر المعلومات لديهم.	3.21	1.14	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.13	0.13		متوسطة

جدول(2): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى الاستقلالية وحرية التصرف

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تُمارس على الموظفين رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى وذلك يُحد من القدرات الإبداعية.	3.50	1.17	1	كبيرة
2	لدى الموظفين رؤية واضحة عن أهداف الوزارة وغاياتها.	3.27	1.07	3	متوسطة
3	تمتلك الموظفين حرية إعطاء المعلومات والأفكار في مجال عملهم.	3.20	1.13	4	متوسطة
4	تمتلك الموظفين صلاحيات تصحيح الانحرافات والأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	2.88	1.23	7	متوسطة
5	تمتلك الموظفين حرية أداء الأعمال الموكلة إليهم ومناقشة أفكارهم مع الإدارة العليا.	3.08	1.23	5	متوسطة
6	تساهم الموظفين بوضع الخطط والاستراتيجيات التي تحقق أهداف الوزارة.	3.00	1.27	6	متوسطة
7	تقوم الموظفين بحل المشكلات واتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يمتلكونها.	3.30	1.20	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.17	0.21		متوسطة

جدول(3): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تحصل الموظفين على دعم من الإدارة العليا عند اتخاذ قرار لمصلحة العمل.	2.88	1.23	3	متوسطة
2	تشارك الموظفين في صنع القرار ويتم الأخذ بأرائهم.	2.75	1.22	5	متوسطة
3	تُشعر طبيعة العمل الموظفين بالمسئولية الكبيرة نحو الوزارة.	3.30	1.11	1	متوسطة
4	يأخذ نمط الوزارة بعين الاعتبار آراء الموظفين فيها.	2.77	1.18	4	متوسطة
5	تتخذ الموظفين القرارات التي تتناسب مع الموارد المادية والبشرية المتاحة.	3.00	1.14	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.93	0.22		متوسطة

جدول(4): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى العمل بروح الفريق

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يسمح الرؤساء بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آراءهم.	3.10	1.22	5	متوسطة
2	تسود روح الفريق بين الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة.	3.32	1.21	3	متوسطة
3	تتطلب طبيعة عمل الموظفين التعاون مع زميلاتهم.	3.73	1.10	1	كبيرة
4	يدعم الرؤساء العمل الجماعي ويؤكدون على أهميته في العمل.	3.50	1.22	2	كبيرة
5	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين وبين رؤسائهم في العمل.	3.26	1.21	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.37	0.24		متوسطة

جدول(5): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى تفويض السلطة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يفوض الرؤساء الموظفين بالصلاحيات اللازمة لأداء العمل بناء على أنظمة وتعليمات الوزارة.	3.30	1.20	3	متوسطة
2	يقوم الرؤساء بمتابعة الموظفين في المهام المفوضة لهم دورياً.	3.61	1.10	1	كبيرة
3	الرؤساء لا يمارسون السلطة التي قاموا بتفويضها.	3.00	1.13	6	متوسطة
4	يفوض الرؤساء السلطات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية.	3.28	1.12	4	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	تشجع تعليمات الوزارة على تفويض السلطات.	3.16	1.11	5	متوسطة
6	يتم تفويض الأعمال كتابياً.	3.41	1.16	2	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	3.30	1.21		متوسطة

جدول (6): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى التطوير المهني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يوفر الرؤساء فرص ودورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين الشخصية.	2.78	1.27	8	متوسطة
2	يساعد الرؤساء على ممارسة العمل المهني.	3.03	1.17	4	متوسطة
3	يشجع نظام المكافآت على تطوير الموظفين.	3.12	1.50	2	متوسطة
4	يوفر الرؤساء الاستقرار الوظيفي للموظفات.	3.00	1.20	6	متوسطة
5	يقدر الرؤساء الإنجازات المهنية بشكل كبير.	3.11	1.18	3	متوسطة
6	تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارات الموظفين في العمل.	3.02	1.14	5	متوسطة
7	يوفر الرؤساء فرص لتطوير الموظفين ذاتياً.	2.77	1.20	7	متوسطة
8	تمتلك الموظفين الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف العمل.	3.24	1.22	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.00	0.16		متوسطة

ملحق رقم (3) استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الارتباط الوظيفي

جدول (7): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى الإخلاص في العمل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تشعر الموظفات أنهن يؤدون عملهن بكل طاقتهن.	4.14	0.82	1	كبيرة
2	تشعر الموظفات بالقوة والنشاط في عملهن.	3.68	0.95	3	كبيرة
3	تستيقظ الموظفات في الصباح بنشاط وسعادة لأنهن ذاهبات لعملهن.	3.24	1.10	5	متوسطة
4	يمكن للموظفات مواصلة العمل لفترات طويلة جداً، إن دعت الحاجة إلى ذلك.	3.00	1.26	6	متوسطة
5	في العمل، الموظفات مرنات وعقلانيات.	3.44	1.06	4	كبيرة
6	الموظفات دائماً مثابرات في عملهن.	3.77	0.95	2	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	3.54	0.41		كبيرة

جدول (8): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى الحيوية في العمل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	ترى الموظفات أن أعمالهن مليئة بالمعاني والأهداف.	3.40	1.06	4	متوسطة
2	تشعر الموظفات بالحماس أثناء عملهن.	3.45	1.05	3	كبيرة
3	عمل الموظفات يلهيمن للإبداع.	3.21	1.20	5	متوسطة
4	تعتبر الموظفات عملهن هام بالنسبة لهن ويفخرون به.	3.72	1.12	1	كبيرة
5	تجد الموظفات متعة حقيقية وتحدي في أدائهن لعملهن.	3.46	1.17	2	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	3.45	0.18		كبيرة

جدول (9): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى الانهماك في العمل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يمضي الوقت في العمل بسرعة.	3.60	1.10	3	كبيرة
2	عندما تبدأ الموظفات في العمل ينسين كل ما يحيط بهن.	2.61	1.06	2	كبيرة
3	تشعر الموظفات بالسعادة عندما يكنّ منغمكات في عملهن.	3.30	1.10	6	متوسطة
4	الموظفات في الوزارة منغمسات في أعمالهن.	3.63	1.01	1	كبيرة
5	تتحمس الموظفات جداً خلال أدائهن عملهن.	3.50	1.10	4	كبيرة
6	من الصعب على الموظفات أن يفصلوا أنفسهم عن أعمالهن.	3.35	1.10	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.50	0.14		كبيرة

## Employee Empowerment And its Impact on Employee Engagement

**Ashwag Saud Abdullah Al-Madi**  
Master Degree of Public Administration  
Human Resources  
King Saud University, KSA  
ashwag4020@gmail.com

**DR. Najla Ibraheam AL-Shenaifi**  
Assistant Professor  
Public Administration Department  
Collage of Business Administration  
King Saud University, KSA  
naalshenaifi@ksu.edu.sa

### ABSTRACT

The study aims to identify the level of employee empowerment of female staff in the government ministries in Riyadh, and the level of employee engagement, as well as the impact of employee empowerment on employee engagement.

The study used the descriptive survey method to describe the perceptions of the respondents about one of the government ministries, (392) female administrative staff in one of the ministries in Riyadh were surveyed. The study showed several results, there is an average level of employee empowerment among female administrative staff, The study results showed that the respondents have a significant engagement to their jobs. It has also shown that employee empowerment, especially the factors (professional development, teamwork, independence and discretion, participation in decision making and policy making) affect (76.2%) of employee engagement. It also shown that the professional development has the most impact on employee engagement for administrative staff, followed by teamwork, independence and discretion, then participation in decision making and policy-making. However, the possession of information and the delegation of authority did not have significant effect on the employee engagement.

Finally, the study recommended the necessity to increase the level of employee empowerment and employee engagement by providing a work environment where there is coherence and cooperation, workshops and training courses, establishing a fair system of rewards, giving employees sufficient freedom and independence and participating in decision making, In addition to support the principle of self-reliance and providing organizational support for this, and strengthen the training on understanding the authority and how to deal with it.

***Keywords: Employee Empowerment, Employee Engagement, Vigor, Dedication, Absorption.***