



جامعة عمار طليحي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



### الموضوع:

الإثراء الوظيفي وعلاقته بزيادة المسؤولية لدى الموظف داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية  
بمدينة الأغواط .

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

فاطمة زهراء بن بهاز

. أمنية بو قرين

إشراف الأستاذ:

أحمد سويسي

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
زرنوح محمد	أستاذ محاضراً	ممتحنا
سويسي أحمد	أستاذ محاضراً	مشرفاً ومقرراً
معاش طيب	أستاذ تعليم العالي	رئيساً

السنة الجامعية: 2024-2025

# شكر وعرّفان

كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما .. فإن لم تستطع فأحب العلماء.. فإن لم تستطع

فلا تبغضهم

قبل كل شيء نشكر الله عزّ و جلّ و نحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم و وهبنا

من

القوة و الصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام دراستنا ووفقنا بإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين و إمام المتقين سيدنا محمد و على آله و أصحابه أجمعين

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان وفائق للاحترام والتقدير لأستاذنا الفاضل على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل النصائح السديدة و التوجيهات القيمة التي قدمتها لنا في سبيل إتمام هذا العمل، أسأل الله أن يجازيها خير الجزاء

و نتقدم بخالص التقدير و جميل العرفان إلى كل أعضاء اللجنة الموقرة على قبول مناقشة موضوع المذكرة وحضورهم للمشاركة في إثراء جوانبه.

# الإهداء

إلى من علّمني أول الحروف،  
إلى من زرعوا في قلبي حبّ العلم، وسقوه بالصبر والدعاء،  
إلى والديّ العزيزين، رمز التضحية والعطاء،  
أهدي هذه المذكرة تعبيراً عن شكري وامتناني لكل ما قدّمناه لي من دعم وتشجيع.  
إلى زوجي الذي كان لي سنداً ودعماً لي وعونا إلى أبنائي الأعمام إلى إخوتي وإخوتي إلى أبي و زوجي والأم  
زوجي

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم،  
وإلى مشرف هذه المذكرة، الأستاذ (دكتور السويسي أحمد)  
شكراً لصدق التوجيه، وكرم المتابعة، ودقة الملاحظة.

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني هذه الرحلة الأكاديمية،  
وكنتم خير رفقة في درب العلم،  
أهديكم ثمرة هذا الجهد المتواضع.

إلى كل من الأمانة بي يومًا، ولو بكلمة،  
هذا الإنجاز هو امتداد لجميلكم

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

يا من خلقتني فأحسنت، وعلمتني فنفعت، إليك اهدي شيئاً من جزيل عطائك فاجعله لقلبي ضياء  
ولبصري جلاء ولأسقامي دواء، واكتبه في ميزان الحسنات وأرحم به أهلي، إلي أكمل الخلق إيماناً  
وأرجحهم عند الله ميزاناً إلى من غذي قلبي وعقلي نوراً وحكمة حبيبي رسول الله صل الله عليه وسلم  
ألي من علمتني مجريات الحياة والمعرفة والشمعة التي تضيئ لي السبيل والشرائع التي تشق لي الأجواء  
أمي الغالية حفظها الله.

إلي من زرع في فؤادي شمعة الأمل وحب العلم فكان نعم المعلم فتعب لنصل إلى ارقى المناصب أبي  
الغالي رعاه الله.

إلى إخوتي: حسناء، أمينة، نسرين، نور الهدي

. إلى عائلة ياسين رهوي وأطفاله: يوسف، مصطفى، مهدي

. إلى زوجي العزيز محمد الأمين وابني الغالي حفظه الله رياض عبد الحي

. إلى أختي وصديقتي ورفيقة دربي أمينة وزجها وابنها آدم

. إلى عائلة الثانية أبي حاج عمار أمي خضرة وأخوتي: مسعودة، إبراهيم، فتيحة، عبد الله

. إلى كل عمال مكتبة البشير الإبراهيمي وخاصة صديقاتي المقربات: خديجة، وهيبه، أم الخير

. والدكتور والمحافظ رئيس القسم: محمد عكيف

. إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

. و إلى كل من يعرفني وساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

بن بهاز فاطمة الزهراء

-ملخص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وزيادة المسؤولية لدى الموظف داخل المؤسسة، مع التركيز على بعدي الاستقلالية في اتخاذ القرارات والعمل ضمن فرق. تم تطبيق الدراسة ميدانيًا على عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، باستخدام أداة الاستبيان وتحليل البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي وزيادة المسؤولية، حيث تبين أن تمكين الموظف من اتخاذ القرارات واستقلاليته في العمل يؤدي إلى توسع مهامه وتحمله مسؤوليات إضافية، خاصة لدى الموظفين ذوي الخبرة والمستوى الجامعي. كما أكدت النتائج أن فرق العمل تساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية من خلال بيئة التشاركية داعمة، توزيع منظم للمهام، دعم الزملاء، والمشاركة في اتخاذ القرار.

توصل البحث إلى أن الجمع بين الاستقلالية والعمل الجماعي يمثل إستراتيجية فعّالة في تطوير الأداء المؤسسي، وتحفيز الموظفين على تحمل المسؤوليات، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية :

- الإثراء الوظيفي، الاستقلالية في اتخاذ القرار، فرق العمل، زيادة المسؤولية

**Abstract:**

This study aims to investigate the relationship between job enrichment and increased employee responsibility within the institution, focusing on decision-making autonomy and teamwork. The research was conducted on a sample of employees at the National Social Insurance Fund – Laghouat Agency, using a questionnaire and descriptive-analytical methods.

The findings indicate a positive correlation between job enrichment and increased responsibility. Employees with decision-making autonomy and academic qualifications tend to take on more tasks. Moreover, teamwork plays a key role in fostering responsibility through task distribution, peer support, and participation in decision-making.

The study concludes that combining autonomy and teamwork enhances employee commitment and contributes significantly to organizational effectiveness.

**Keywords:**

job enrichment; decision-making autonomy; teamwork; employee responsibility.

## فهرس المحتويات

/	الإهداء
/	الشكر والتقدير
/	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: بناء الموضوع</b>	
04	أولاً: إشكالية
05	ثانياً: الفرضيات
05	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
06	رابعاً: الأهمية والأهداف
06	خامساً: المفاهيم
08	سادساً: المقاربة النظرية
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
13	أولاً: الدراسة الأولى
14	ثانياً: الدراسة الثانية
15	ثالثاً: الدراسة الثالثة
17	رابعاً: الدراسة الرابعة
18	خامساً: الدراسة الخامسة
19	سادساً: الدراسة السادسة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والأدوات</b>	
27	أولاً: مجالات الدراسة
27	ثانياً: المنهج المستخدم
28	ثالثاً: أدوات جمع المعلومات
29	رابعاً: المعاينة
<b>الفصل الرابع: النتائج والمناقشة</b>	
36	أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى
42	ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية
48	ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
49	رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية
50	خامساً: الاستنتاج العام
	خاتمة

## فهرس المحتويات

/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجنس	29
02	العمر	30
03	المستوى التعليمي	31
04	الخبرة	32
05	طبيعة العمل	33
06	طبيعة المنصب	34
07	تأثير سنوات الخبرة على مدى زيادة المهام الوظيفية بشكل تدريجي	36
08	تأثير الجنس على تغير وتوسع المهام الوظيفية بناءً على احتياجات الفريق	37
09	تأثير تقدير المساهمة الفردية داخل الفريق على تعزيز شعور المبادرة وتحمل المسؤوليات الإضافية	38
10	فرصة التعبير عن الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية حسب المستوى التعليمي	39
11	وضوح توزيع وتحمل المسؤوليات داخل الفريق وعلاقته بتزايد المهام الوظيفية بشكل تدريجي	40
12	وضوح تحمل المسؤوليات داخل الفريق وأثر التقدير الجماعي على تحفيز تحمل المسؤوليات	41
13	علاقة كثرة المهام الممنوحة بزيادة تحمل المسؤولية حسب الجنس	42
14	أثر العمل الجماعي في تعزيز شعور المبادرة والمسؤولية حسب طبيعة المنصب	43
15	تشجيع مسؤولين المباشرين لأعضاء الفريق على تحمل المسؤوليات حسب طبيعة العقد	44
16	تأثير الاستقلالية في العمل على زيادة المهام الوظيفية حسب سنوات الخبرة	45

فهرس الجداول

46	تأثير المساهمة في اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي على زيادة تحمل المسؤولية	17
47	تأثير دعم الزملاء في الفريق على تعزيز الثقة وتحمل المسؤولية	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
30	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02
31	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
32	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	04
33	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	05
34	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب	06

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
/	الاستبيان	01
/	مخرجات برنامج SPSS	02

# مقدمة

شهدت المنظمات الحديثة خلال العقود الأخيرة تحولات كبرى طالت أنماط تسييرها، وهياكلها، وعلاقاتها التنظيمية، نتيجة تسارع وتيرة التغيير التكنولوجي، والعولمة، وتزايد حدة التنافس في سوق العمل. هذه التحولات لم تؤثر فقط في بيئة الأعمال، بل مسّت جوهر الوظيفة ذاتها، التي لم تعد مجرد وحدة تنظيمية تؤدي عبر روتين ثابت، بل أصبحت أداة إستراتيجية تتطلب إعادة تصميم، وتكييفًا مستمرًا مع ديناميكية المحيط الداخلي والخارجي. وفي هذا السياق، برز مفهوم الإثراء الوظيفي كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي يهدف إلى تعزيز دافعية الموظفين وتحقيق التمكين الفعلي لهم في مختلف مستويات العمل حيث تكمن أهمية الإثراء الوظيفي في أنه لا يقتصر على تحفيز الموظفين، بل يتجاوز ذلك نحو تطوير الأداء المؤسسي ككل، إذ يؤدي إلى تحسين نوعية المخرجات، وتخفيض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، كما أظهرت دراسات عديدة ومن هذا المنطلق، يتأسس الإثراء على فرضية مركزية مفادها أن الموظف ليس أداة تنفيذية فحسب، بل هو فاعل مشارك ومؤثر، وأن تمكينه وتحفيزه يمر عبر منحه السيطرة على بيئته المهنية، وتزويده بتحديات عمل ترتقي بمستوى طموحه الشخصي وقد أثبتت الدراسات التنظيمية الحديثة أن العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتحمل المسؤولية علاقة طردية، أي كلما ازدادت عناصر الإثراء داخل الوظيفة (مثل تنوع المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة، أهمية المهمة)، زاد معها استعداد الفرد لتحمل مسؤولياته بشكل أعمق وأكثر التزامًا.

فالإثراء يرسّخ الشعور بالملكية والمبادرة، ويعزز الهوية المهنية، ما يفضي إلى ممارسات أكثر وعيًا بالأهداف التنظيمية. وهنا يظهر التكامل بين الإثراء كأداة لتحفيز الموظف، والمسؤولية كمؤشر على نضج الأداء وسلوكه التنظيمي وتأتي هذه الدراسة ضمن هذا السياق لفهم طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتحمل المسؤولية لدى الموظف في البيئة الجزائرية، وتحديدًا في مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي تتمثل في الصندوق الوطني بالاعواط. فهذه المؤسسة، بحكم طبيعة خدماتها وتنوع فئات المتعاملين معها، تحتاج إلى مستوى عالٍ من الالتزام والمسؤولية من طرف موظفيها، وهو ما يجعلها بيئة مثالية لاختبار مدى تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز هذه المسؤولية. كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على الآليات التي تسمح بتفعيل هذا الإثراء في واقع العمل الجزائري، من خلال توفير بيئة عمل محفزة، قائمة على الثقة، والمشاركة، والتمكين، ومن الناحية النظرية، تسعى الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين النظريات السلوكية، للكشف عن المحددات التي تؤثر في العلاقة محل الدراسة أما من الناحية التطبيقية، فالدراسة تهدف إلى تقديم توصيات عملية لصناع القرار داخل

## مقدمة

---

المؤسسات الجزائرية، لتحسين تصميم الوظائف وتحفيز الموظفين بما يعزز الانتماء والمسؤولية التنظيمية.

الفصل الأول :

بناء الموضوع

### أولاً: إشكالية :

إن المورد البشري في المجال التنظيمي و المؤسساتي هو الأساس الذي يمكن المؤسسة من التطور وتحقيق أهدافها لاسيما على المستوى الاستراتيجي ، و لا يكون ذلك إلا من خلال وجود بيئة تنظيمية تجعل من توافق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة ، فدافعية الأفراد هنا تتحقق من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، و لعل الحديث عن أهمية ذلك يمكن في عدة مفاهيم تعنى بها الكثير من منظمات الأعمال التي تريد إن تحقق أهدافها ، ومن ذلك نجد الإثراء الوظيفي الذي يعتبر أهم أسس العمليات الإدارية ، فشعور الموظف بهامش من الحرية في التصرف والاستقلالية من خلال مهامه الوظيفية التي ينتظر منه انجازها ، كل هذا يجعله في حالة من الرضا ويساهم في تنمية الإبداع وزيادة تطوير أدائه، من منظور مشاركته في اتخاذ القرار وهو ما يزيد من ثقته وبذل جهد أكبر ، فهنا يمكن للإثراء الوظيفي كذلك إن يحقق الدافعية للفرد و يرفع من روحه المعنوية التي تنعكس على أدائه وترفع من مستوى الإنتاجية ، مما يجعله في علاقة التنظيمية إيجابية قوية بالمنظمة نتيجة هذا التقدير والأهمية التي أولتها له هذه الأخيرة ، فالرورد البشري تزداد قناعته هنا المسؤولية التي نجمت عن الإثراء الوظيفي فيصبح أمام حتمية الرهان الذي يولد لديه تحدي بتوافق قدراته مع المسؤولية الممنوحة إليه . فالإثراء الوظيفي يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل شريك في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق مساهمتها في اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك يجب إدارة هذه الموارد بكفاءة من خلال تحسينها وتنظيمها لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والاستمرار الصندوق الوطني .

وهذا ما يدفع بالمورد البشري إلى حالة من الرضا نتيجة شعور الأفراد بالاستقلالية و منحهم حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار نتيجة الإثراء الوظيفي ، هذا ما مكن من جعل الفرد يصل إلى بذل أقصى جهده و الإبداع في الوظيفة وتحمل المسؤولية نتيجة المكانة التنظيمية المحققة داخل المؤسسة ، مع ضرورة التركيز على أداء المهام بكل كفاءة وجدارة .

وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

\_هل للإثراء الوظيفي علاقة بزيادة المسؤولية للموظف بالمؤسسة؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

\_هل للاستقلالية في اتخاذ القرارات علاقة بزيادة المسؤولية للموظف بالمؤسسة ؟ .

\_هل تساهم فرق العمل في زيادة المسؤولية للموظف بالمؤسسة ؟

ثانياً: الفرضيات :

الفرضية العامة:

- للإثراء الوظيفي علاقة بزيادة المسؤولية للموظف بالمؤسسة .

الفرضيات الجزئية :

- للاستقلالية في اتخاذ القرارات علاقة بزيادة المسؤولية للموظف بالمؤسسة .
- تساهم فرق العمل في زيادة المسؤولية للموظف بالمؤسسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع :

\_ الأسباب الذاتية:

1. الرغبة في التعمق بمجال الإدارة والسلوك التنظيمي.
2. الاهتمام الشخصي بعلاقة العمل والمسؤولية .
3. الفضول العلمي لفهم أساليب تحسين أداء الموظفين من خلال الإثراء الوظيفي.
4. تنمية المهارات البحثية في موضوع حديث وعملي.

\_ الأسباب الموضوعية:

1. أهمية الإثراء الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. الحاجة إلى تعزيز المسؤولية لدى الموظفين داخل المنظمات.
3. ندرة الدراسات التطبيقية حول العلاقة بين الإثراء الوظيفي والمسؤولية.
4. ارتباط الموضوع بالتحديات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.
5. مساهمة البحث في تقديم توصيات عملية للمؤسسات.

رابعاً: الأهمية والأهداف الدراسة :

1\_ أهمية الدراسة :

-إبراز مفهوم الإثراء الوظيفي كأداة حديثة في تطوير العمل.

-توضيح العلاقة بين تصميم الوظيفة ومستوى تحمل المسؤولية.

## الفصل الأول: بناء الموضوع

-الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية بمجال السلوك التنظيمي.

-مساعدة المؤسسات على فهم آليات تعزيز المسؤولية من خلال الإثراء.

-تقديم نتائج يمكن توظيفها في تحسين الأداء الإداري.

-دعم صانعي القرار في وضع استراتيجيات تحفيزية فعّالة.

### 2\_أهداف الدراسة :

- ✓ تحديد مفهوم الإثراء الوظيفي وأبعاده داخل المؤسسة، وأهميته في تعزيز الأداء الوظيفي.
- ✓ توضيح العلاقة بين الإثراء الوظيفي وزيادة المسؤولية لدى الموظفين داخل المؤسسة.
- ✓ تحليل أثر الاستقلالية في اتخاذ القرار على تنمية الإحساس بالمسؤولية الفردية والمهنية.
- ✓ دراسة دور فرق العمل كأحد مكونات الإثراء الوظيفي في تنمية حس المسؤولية الجماعية.
- ✓ إبراز دور الإثراء الوظيفي في تحسين المناخ التنظيمي ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ اقتراح آليات لتفعيل الإثراء الوظيفي من أجل رفع مستوى الالتزام والمسؤولية لدى المورد البشري في المؤسسة.

### خامساً: تحديد المفاهيم :

#### 1\_الإثراء الوظيفي :

#### أ\_تعريف اصطلاحاً :

يعرفه هرزبرغ (Herzberg, 1959) بأنه: " إعادة تصميم الوظيفة بإضافة مهام ذات طبيعة أكثر تحدياً، وتوفير فرص أكبر للاستقلالية والتطور المهني ". ( Herzberg . 1959 . P 11 )

يعرفه روبنز (Robbins, 2005) بأنه : " منح الموظف مهام أكثر تنوعاً ومسؤوليات أوسع ضمن نفس الوظيفة لتحفيزه وزيادة رضاه ". (Robbins, 2005, p. 202).

#### ب\_تعريف الإجرائي :

في هذه الدراسة، يُقصد بالإثراء الوظيفي: التوسع في مهام الموظفين داخل الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية بولاية الأغواط، مع منحهم مزيداً من الاستقلالية وصلاحيات اتخاذ القرار، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والدافعية.

### 2\_ المسؤولية الوظيفية :

#### أ\_ تعريف اصطلاحي:

1. يُعرفها الهواري (2011) بأنها: «القدرة على اتخاذ القرار وتحمل نتائجه في ضوء ما كُلف به من مهام» (الهواري، 2011، ص. 89)
  2. ويُعرفها السبيعي (2013) بأنها: "الاستعداد الشخصي لتحمل تبعات أداء المهام المكلف بها، سواء كانت سلبية أو إيجابية". (السبيعي . 2013 . 74p).
- ب\_ تعريف الإجرائي : تعني المسؤولية في هذه الدراسة: التزام الموظف بالصندوق الوطني بالأغواط بتنفيذ مهامه بدقة وحرص، وتحمل نتائج أعماله بما يعكس مدى وعيه المهني ومدى وضوح الدور الوظيفي لديه.

### 3\_ الاستقلالية :

#### -تعريف اصطلاحي :

الاستقلالية : هي قدرة الموظف على اتخاذ قرارات تتعلق بمهمته، مع تحكمه في كيفية تنفيذ العمل، مما يرفع إحساسه بالمسؤولية والدافعية (Hackman & Oldham 1976 . ص 257)

### 4\_ فرق العمل :

#### -تعريف اصطلاحي:

فرق العمل هي مجموعات صغيرة من أفراد يمتلكون مهارات متكاملة، يعملون بشكل تعاوني لتحقيق أهداف مشتركة، ويتقاسمون المسؤولية عن النتائج (Robbins & Judge .، 2013، ص 348)

### سادساً: المقاربة النظرية :

#### 1. مفهوم النظرية :

## الفصل الأول: بناء الموضوع

النظرية، في حقل العلوم الاجتماعية والسلوكية، تُعدّ أداة تحليلية تفسّر الظواهر، وتساعد على فهم طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات. وقد عرفها العديد من الباحثين بتعريفات متعددة، تعكس مدى شمولية المفهوم:

عبد الباسط محمد حسن (2000) يرى أن النظرية هي "نسق من القضايا أو المفاهيم أو القوانين التي ترتبط فيما بينها بعلاقات منطقية، والهدف منها تفسير ظاهرة معينة في الواقع الاجتماعي أو الاقتصادي" (عبد الباسط، 2000، ص. 45)

كما عرّفها (Kerlinger 1973) بأنها: "مجموعة من المفاهيم المرتبطة منطقيًا، والتي صيغت بقصد تفسير الظواهر والتنبؤ بها." (Kerlinger, 1973, p. 11)

أما Good and Hatt (1952) فيريان أن النظرية: "نسق من الفروض المترابطة التي تخضع للاختبار، والتي من شأنها تفسير العلاقات السببية بين الظواهر الاجتماعية." (Goode & Hatt, 1952, p. 33)

من خلال هذه التعاريف، يمكننا اعتبار النظرية إطارًا معرفيًا يسمح للباحث ببناء موضوعه ضمن سياق علمي، يساعده على بناء فرضيات، واختيار المنهج المناسب، وتفسير النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية.

### المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظرية :

أ. نظرية الحافزات العاملين لفريدريك هيرزبرغ (Two-Factor Theory of Motivation – Herzberg)

طور هيرزبرغ (Herzberg, 1959) هذه النظرية بعد دراسته للرضا الوظيفي لدى المهنيين، وخلص إلى وجود نوعين من العوامل التي تؤثر على دافعية الفرد:

عوامل محقّزة (Motivators) ترتبط بطبيعة العمل ذاته، مثل: الإنجاز، التقدير، المسؤولية، الترقية، النمو الشخصي، وتؤدي هذه العوامل إلى الرضا الوظيفي عند توفرها.

عوامل وقائية أو صحية (Hygiene Factors) تشمل ظروف العمل، السياسات الإدارية، الأجر، العلاقة مع الزملاء، والأمن الوظيفي. وتؤدي إلى التدمير عند غيابها، لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا عند توفرها.

الإثراء الوظيفي في هذا السياق يُعد من العوامل المحفزة لأنه يمنح الموظف مسؤوليات أكبر ويُشعره بقيمته داخل المؤسسة، ما يعزز دافعيته ومسؤوليته.

ب. نظرية هرم ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs) :

طرح أبراهام ماسلو (Maslow, 1943) تصورًا هرميًا لحاجات الإنسان، مقسمًا إياها إلى خمس مستويات:

\_ الحاجات الفيزيولوجية (الغذاء، النوم، الماء).

\_ حاجات الأمان (الوظيفة، الصحة، الأمن المالي).

\_ الحاجات الاجتماعية (الانتماء، العلاقات).

\_ حاجات التقدير (الاحترام، الاعتراف، الإنجاز).

\_ حاجات تحقيق الذات (الإبداع، النمو الذاتي، تحقيق الطموحات).

وفق ماسلو، فإن الإثراء الوظيفي يساعد في إشباع الحاجات العليا (التقدير وتحقيق الذات) من خلال تعزيز الشعور بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوسيع نطاق المهام، مما يرفع من التزام الفرد ويزيد من إحساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة.

ج. النظرية السوسولوجية للمسؤولية الاجتماعية :

تركز هذه النظرية على البعد الاجتماعي للمسؤولية، إذ ترى أن الأفراد يتصرفون بناءً على معايير أخلاقية واجتماعية ترسخت فيهم من خلال التنشئة الاجتماعية، خاصة في مؤسسات العمل.

يُعد الشعور بالمسؤولية ناتجًا عن إدراك الفرد لأهمية أفعاله في التأثير على سير المؤسسة.

كلما شعر الموظف أن لديه تأثيرًا مباشرًا على نتائج المؤسسة، زاد التزامه بها.

الإثراء الوظيفي يُفعل هذه المسؤولية من خلال تفويض الصلاحيات، ودمج الموظف في اتخاذ القرار، مما يولد لديه شعورًا بالثقة والانتماء.

علاقة النظرية بالموضوع :

## الفصل الأول: بناء الموضوع

تُعد النظريات السابقة الإطار الفكري الذي يمكن من خلاله فهم العلاقة بين الإثراء الوظيفي والمسؤولية الوظيفية. ويمكن تلخيص هذه العلاقة كالتالي:

وفق هيرزبرغ: عندما تتاح للموظف فرصة لتحمل مهام أعمق وأكثر تنوعًا، يشعر بالتقدير والمسؤولية، ما يدفعه إلى تحسين أدائه.

وفق ماسلو: الإثراء الوظيفي يشبع حاجات عليا في هرم ماسلو، مما يجعل الموظف أكثر اندماجًا وولاءً للمؤسسة.

وفق المنظور الاجتماعي: تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين يُعزز شعورهم بالمسؤولية الجماعية تجاه نتائج المؤسسة.

النظرية المعتمدة في هذه الدراسة: تم الاستناد أساسًا إلى نظرية الحافز ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ لفهم العلاقة بين الإثراء الوظيفي والمسؤولية الوظيفية، مع دعمها بتحليل من خلال هرم ماسلو والنظرية السوسولوجية للمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

أولاً: الدراسة الأولى : دراسة العريفي (2015) "الإثراء الوظيفي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي" تتمثل إشكالية الدراسة في محاولة فهم كيف يؤثر الإثراء الوظيفي على تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي.

\_المجال الزمني والمكاني للدراسة:

أُجريت الدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية سنة 2018، وتركزت على موظفي إحدى الوزارات الحكومية.

\_تساؤلات وفرضيات الدراسة:

\_التساؤل الأول الرئيس:

ما مدى تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الحكومي الأردني؟

\_الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي (الاستقلالية، التحدي، تنوع المهام) وتنمية الولاء التنظيمي.

\_الفرضيات الفرعية :

توجد علاقة بين الاستقلالية الوظيفية وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

توجد علاقة بين تنوع المهام وتعزيز الارتباط المهني لدى العاملين.

\_المنهج :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال أدوات إحصائية مناسبة.

\_الأداة والعينة : استعمل الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد تم تطبيقه على عينة من الموظفين العاملين بإحدى الوزارات الأردنية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية تمثيلية لضمان موضوعية النتائج.

\_نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن الإثراء الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تنمية الولاء التنظيمي. وقد تبين أن الاستقلالية وتنوع المهام هما أكثر العناصر تأثيراً في رفع مستويات الولاء، كما أكدت النتائج أن الشعور بالمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار يعزز من ارتباط الموظف بالمؤسسة، ويزيد من دافعيته لبقاء ضمنها والمساهمة في تطويرها. (العريفي 2015 ص 101)

ثانياً: الدراسة الثانية: الدراسة الثانية: عبد الحفيظ (2018) "أثر الإثراء الوظيفي في تنمية الولاء التنظيمي"

تساءلت الدراسة حول مدى تأثير الإثراء الوظيفي في تعزيز ولاء الموظفين للمنظمة.

المجال الزمني والمكاني للدراسة:

أجريت الدراسة في الأردن خلال عام 2018، وتركزت على موظفي إحدى الوزارات الحكومية في بيئة العمل الإداري.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤل الأول: رئيس: إلى أي مدى يؤثر الإثراء الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي الوزارة؟

الفرضية الرئيسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الإثراء الوظيفي وتنمية الولاء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة إيجابية بين الاستقلالية الوظيفية وارتفاع الولاء التنظيمي.

تنوع المهام الوظيفية يرتبط بزيادة شعور الموظفين بالارتباط المهني والولاء للمؤسسة.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف وتحليل العلاقة بين متغيرات الإثراء الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال جمع بيانات كمية.

الأداة والعينة: تم استخدام استبيان لجمع البيانات، وطبق على عينة من موظفي الوزارة الأردنية، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية تمثيلية لضمان دقة النتائج وشموليتها.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي وعناصره (الاستقلالية، التحدي، تنوع المهام) في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين. وأكدت الدراسة أن الموظفين الذين يمنحون حرية أكبر في اتخاذ القرارات ويكلفون بمهام متنوعة يشعرون ارتباطاً أعمق بالمؤسسة، مما يرفع من مستوى ولائهم والتزامهم تجاهها.

ثالثاً: الدراسة الثالثة: دراسة الغامدي (2017) "الإثراء الوظيفي كمدخل لتحسين الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي":  
\_المجال الزمني والمكاني للدراسة:

أُجريت الدراسة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2017، مع التركيز على العاملين في بيئة جامعية أكاديمية وإدارية.

\_تساؤلات وفرضيات الدراسة:

\_التساؤل الأول: رئيس:  
كيف يؤثر الإثراء الوظيفي في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي؟

\_الفرضية الرئيسة:  
يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي وتحسين الرضا الوظيفي.

\_الفرضيات الفرعية:

هناك علاقة إيجابية بين منح الموظفين الاستقلالية في العمل ومستوى رضاهم الوظيفي.

تنوع المهام الوظيفية والتحديات المرتبطة بها تساهم في زيادة رضا الموظفين.

\_المنهج: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الإثراء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي، باستخدام أدوات كمية لجمع البيانات وتحليلها.

الأداة والعينة : استخدم الباحث استبياناً كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالسعودية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شريحة واسعة من الموظفين الأكاديميين والإداريين.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومهمة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث تبين أن زيادة الاستقلالية وتنوع المهام الوظيفية ترفع من مستوى رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي والتزامهم تجاه المؤسسة. وأكدت الدراسة أن الإثراء الوظيفي يعتبر مدخلاً فعالاً لتحسين بيئة العمل وتعزيز جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً : الدراسة الرابعة: دراسة عيسى (2016): "الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات غير الربحية" المجال الزمني والمكاني للدراسة:

أُجريت الدراسة في المؤسسات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2016، مع التركيز على العاملين الإداريين في هذه المؤسسات.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤل الأول الرئيس:

هل يؤثر الإثراء الوظيفي بشكل إيجابي على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات غير الربحية؟

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والإبداع الإداري.

الفرضيات الفرعية:

منح الموظف مسؤوليات إضافية يرتبط بزيادة الإبداع الإداري.

فرص التطوير الذاتي تساهم في تعزيز قدرة الموظف على ابتكار الحلول الإدارية.

المنهج: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين مكونات الإثراء الوظيفي ومحفزات الإبداع الإداري باستخدام أدوات كمية.

الأداة والعينة: استخدم الباحث استبياناً لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من العاملين في المؤسسات غير الربحية في السعودية، تم اختيارهم بشكل عشوائي لضمان تمثيل شامل للفئات المختلفة داخل هذه المؤسسات.

#### نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن الإثراء الوظيفي، من خلال منح الموظف مسؤوليات إضافية وتوفير فرص للتطوير الذاتي، يعزز من مستوى الإبداع الإداري. وأكدت الدراسة أن هذا النوع من الإثراء يساهم في زيادة فرص ابتكار الحلول الإدارية المبتكرة، مما يدعم أداء المؤسسات غير الربحية ويعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها.

خامساً: الدراسة الخامسة: دراسة الزهراني (2020): "الإثراء الوظيفي كأداة لتقليل دوران العمل في المؤسسات الخاصة" المجال الزمني والمكاني للدراسة:

أُجريت الدراسة في المؤسسات الخاصة بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2020، وركزت على بيئة العمل داخل هذه المؤسسات وديناميكيات العاملين بها.

#### تساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤل الأول الرئيس:

إلى أي مدى يساهم الإثراء الوظيفي في تقليل معدل دوران العمل لدى العاملين في المؤسسات الخاصة؟

الفرضية الرئيسة:

هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي ومعدل دوران العمل، بمعنى أن زيادة الإثراء الوظيفي تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.

#### الفرضيات الفرعية:

توفير استقلالية أكبر للموظف يقلل من رغبة ترك العمل.

التنوع في المهام والفرص التطويرية يؤدي إلى زيادة رضا الموظف وبالتالي تقليل الدوران الوظيفي.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على جمع وتحليل البيانات الكمية لفهم تأثير الإثراء الوظيفي على ظاهرة دوران العمل.

الأداة والعينة: تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت على عينة من العاملين في مؤسسات خاصة مختلفة في السعودية، حيث تم اختيار العينة بشكل عشوائي لضمان تمثيل متنوع للعاملين.

#### نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن الإثراء الوظيفي يعد أداة فعالة لتقليل معدل دوران العمل، إذ يؤدي منح الموظفين استقلالية أكبر وتنوعاً في المهام إلى زيادة رضاهم وارتباطهم بالعمل، مما يحد من رغبتهم في ترك الوظيفة. كما أكد الباحث أن المؤسسات التي تطبق سياسات الإثراء الوظيفي تستطيع الحفاظ على كوادرها البشرية بشكل أفضل وتعزيز استقرارها التنظيمي.

سادساً: الدراسة السادسة: دراسة الجابري (2024): "دور الإثراء الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء لدى الموظفين في القطاع العام" المجال الزمني والمكاني للدراسة:

أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية عام 2024، وركزت على مؤسسات القطاع العام في بيئة العمل الإدارية.

#### تساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤل الأول: رئيس: كيف يؤثر الإثراء الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين أداء الموظفين في القطاع العام السعودي؟

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين.

## الفرضيات الفرعية:

تساهم الاستقلالية والتمكين في رفع مستوى الالتزام الوظيفي.

يزيد تنوع المهام والتحديات الوظيفية من رضا الموظفين ويعزز من أداءهم.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل إحصائي للبيانات المجمعة بهدف تقييم العلاقة بين الإثراء الوظيفي والمتغيرات المدروسة.

الأداة والعينة: تم استخدام استبانة مكونة من عدة محاور، ووزعت على عينة مكونة من 250 موظفًا في جهات حكومية متنوعة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

## نتائج الدراسة:

أثبتت النتائج أن الإثراء الوظيفي يساهم بشكل كبير في زيادة الالتزام التنظيمي، ويعزز من تحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز. كما تبين أن منح الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتكليفهم بمهام متنوعة يشجع على تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ.

## التعليق على الدراسة السابقة :

الدراسة الأولى: "تأثير الإثراء الوظيفي على زيادة المسؤولية الوظيفية في المؤسسات الحكومية" تناولت هذه الدراسة أثر الإثراء الوظيفي على تحفيز الموظفين وزيادة تحملهم للمسؤولية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على بيئة العمل في القطاع الحكومي في مدينة (الجزائر العاصمة).

أ\_ نقاط التشابه: تتقارب الدراسة معنا في محور الإثراء الوظيفي كعامل أساسي يؤثر على تحمل المسؤولية الوظيفية.

استخدمت الدراسة منهجًا ميدانيًا يعتمد على استبيانات لجمع بيانات من موظفي القطاع الحكومي، شبيهًا بمنهجيتنا التي تعتمد على الصندوق الوطني بالأغواط.

ب\_ نقاط الاختلاف: الدراسة السابقة نفذت في بيئة مختلفة من حيث الجغرافيا والقطاع (مدينة الجزائر العاصمة مقابل الأغواط)، مما قد يؤثر على طبيعة النتائج بسبب اختلاف الثقافات التنظيمية.

دراستنا ركزت بشكل أعمق على طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وزيادة المسؤولية تحديداً داخل الصندوق الوطني، وهو قطاع متخصص لم تُغطَّه الدراسة السابقة بشكل مباشر.

الدراسة الثانية : الإثراء الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي وتحمل المسؤوليات في القطاع الخاص :

ركزت هذه الدراسة على كيفية تأثير الإثراء الوظيفي على مستوى تحمل المسؤوليات والأداء في الشركات الخاصة في الجزائر.

أ\_ نقاط التشابه : كلا الدراستين تؤكدان أن الإثراء الوظيفي له أثر إيجابي على زيادة مسؤولية الموظفين وتحسين أدائهم.

استخدمت الدراسة أدوات قياس مشابهة لنا من خلال استبيانات معتمدة.

ب\_ نقاط الاختلاف :القطاع المستهدف مختلف، حيث ركزت الدراسة على القطاع الخاص، بينما دراستنا تركز على الصندوق الوطني، وهو قطاع حكومي.

دراستنا تضمنت بعداً إضافياً يخص الظروف التنظيمية والإدارية في الصندوق الوطني بالأغواط، ما يميزها عن الدراسة السابقة.

الدراسة الثالثة : " دور الإثراء الوظيفي في تعزيز المسؤولية الذاتية لدى الموظفين " ( دراسة حالة في المؤسسة التعليمية ) .

أ\_ نقاط التشابه:

الدراسة تتفق معنا في تأثير الإثراء الوظيفي على تعزيز المسؤولية الذاتية، وهو جزء من مفهوم زيادة المسؤولية الذي ندرسه.

المنهجية الميدانية وتحليل البيانات يشبهان أسلوبنا البحثي.

ب\_ نقاط الاختلاف:

الاختلاف الجوهرية هو في مجال التطبيق؛ دراستنا تركز على الصندوق الوطني، بينما هذه الدراسة في المؤسسات التعليمية، ما قد يؤدي إلى اختلاف في طبيعة المسؤوليات.

دراستنا تركز على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وزيادة المسؤولية بشكل أكثر تحديداً، وليس فقط المسؤولية الذاتية.

الدراسة الرابعة: دراسة عيسى (2016) "الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات غير الربحية"

أ\_نقاط التشابه : كلا الدراستين تركزان على أثر الإثراء الوظيفي على جوانب سلوكية وإدارية تتعلق بالموظف (الإبداع الإداري مقابل زيادة المسؤولية).

استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبيان لجمع البيانات مكرر في دراستنا.

الاعتراف بأهمية منح الموظف مسؤوليات إضافية كعامل أساسي في تحقيق الأهداف المرجوة من الإثراء الوظيفي.

ب\_نقاط الاختلاف : دراستنا تركز على بيئة الصندوق الوطني (قطاع حكومي) بالأغواط، في حين أن دراسة عيسى تركز على المؤسسات غير الربحية في السعودية، مما يختلف في نوع وطبيعة المسؤوليات والبيئة التنظيمية.

موضوع الدراسة يختلف حيث تناولت الدراسة الرابعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والإبداع الإداري، بينما دراستنا تبحث في زيادة المسؤولية، وهما متغيران مرتبطان لكن ليسا نفس الشيء.

الدراسة الخامسة : دراسة الزهراني (2020): "الإثراء الوظيفي كأداة لتقليل دوران العمل في المؤسسات الخاصة"

أ\_نقاط التشابه:

كلا الدراستين تسلطان الضوء على فوائد الإثراء الوظيفي في تحسين وضع الموظف داخل المؤسسة (زيادة المسؤولية مقابل تقليل دوران العمل).

الاعتماد على الاستبيانات والمنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات.

التركيز على منح الموظف استقلالية وتنوعاً في المهام كعوامل مهمة في تحقيق نتائج إيجابية.

ب\_نقاط الاختلاف:

دراستنا مخصصة لقطاع حكومي محدد (الصندوق الوطني بالأغواط)، أما دراسة الزهراني فهي على المؤسسات الخاصة في السعودية، ما يجعل نتائجها غير مباشرة على القطاع العام.

تركيز الدراسة الخامسة على علاقة الإثراء الوظيفي بتقليل دوران العمل وليس بزيادة المسؤولية، وهو محور دراستنا.

الدراسة السادسة: دراسة الجابري (2024): "دور الإثراء الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء لدى الموظفين في القطاع العام"

نقاط التشابه:

التشابه واضح في التركيز على القطاع العام، وارتباط الإثراء الوظيفي بعناصر إيجابية مرتبطة بأداء الموظفين وسلوكهم التنظيمي، بما يشمل زيادة المسؤولية التي نركز عليها نحن.

استخدام منهج وصفي تحليلي مع أدوات استبائية لجمع البيانات، يشابه المنهجية التي نعتمدها في دراستنا.

الاتفاق على أن تمكين الموظف ومنحه حرية وتنوع المهام يعزز من نتائج إيجابية (الالتزام التنظيمي، الأداء، المسؤولية)

ب\_ نقاط الاختلاف:

دراستنا تركز على مؤسسة محددة وهي الصندوق الوطني في الأغواط، بينما دراستهم شملت مؤسسات حكومية متنوعة في السعودية، ما يوسع النطاق المكاني والمؤسسي.

دراستنا تركز تحديداً على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وزيادة المسؤولية، بينما دراستهم توسعت لتشمل الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء.

خلاصة: تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في التركيز على أثر الإثراء الوظيفي على سلوك الموظف وأدائه، كما تتفق جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبيان لجمع البيانات.

لكن تختلف دراستنا عن باقي الدراسات من حيث:

المجال المكاني والمؤسسة، حيث تركزت دراستنا على الصندوق الوطني بالأغواط (قطاع حكومي جزائري) بينما الدراسات السابقة تركزت على مؤسسات في السعودية سواء في القطاع الخاص أو العام أو المؤسسات غير الربحية.

موضوع البحث المحدد، إذ تبحث دراستنا في العلاقة بين الإثراء الوظيفي وزيادة مسؤولية الموظف، بينما الدراسات السابقة تناولت الإثراء الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري، تقليل دوران العمل، أو الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء. رغم اختلاف المحاور، فإن النتائج تتقاطع في أن الإثراء الوظيفي من خلال منح الموظف مسؤوليات إضافية، استقلالية وفرص تطوير، يؤدي إلى تحسين مخرجات العمل وسلوك الموظف داخل المؤسسة.

و بالتالي، تساهم دراستنا في تعميق فهم العلاقة بين الإثراء الوظيفي وزيادة المسؤولية في بيئة عمل حكومية جزائرية محددة، مما يضيف قيمة معرفية خاصة ومكملة للدراسات السابقة.

الفصل الثالث :

الطريقة والأدوات

أولاً: مجالات الدراسة

أ- مجال المكاني لدراسة :

يتطلب البحث عملاً ميدانياً يهدف اختبار الفرضيات المصاغة، وعليه فقد أجرت دراستنا بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة الأغواط.

ب- مجال الزماني لدراسة :

قمت بتوزيع أداة بحثنا المتمثلة في استبيان حول الإثراء الوظيفي وعلاقته بزيادة المسؤولية على أفراد عينة الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2025/05/01 إلى 2025/05/11.

ج- المجال البشري لدراسة :

يتمثل المجال البشري في موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة الأغواط- وبلغ عددهم 85 موظف وموظفة .

ثانياً: المنهج المستخدم :

إن الدراسة الميدانية لكل بحث تتطلب إتباع منهج معين، لذا نجد أن هناك العديد من المناهج المختلفة، بحكم اختلاف مواضيع البحث والزوايا التي ينظر إليها الباحثون للموضوع، فكل باحث يتبنى المنهج الذي يتوافق وطبيعة موضوعه، بما أن هدفنا من الدراسة هو الكشف الإثراء الوظيفي وعلاقته بزيادة المسؤولية لدى عينة من الأفراد العشوائيين، اعتمدنا في دراستنا هذه على "المنهج الوصفي" كونه الأنسب لموضوع الدراسة، ولأنها أيضاً بصدد دراسة المتغيرات كما هي في الواقع وفي وقتها الحاضر، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة أو تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال (دويدري، 2000، ص 183)

تُبرز الاستعانة بالمنهج الوصفي في البحث العلمي بكونه من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية في واقعها الطبيعي، دون تدخل مباشر من الباحث. ويُستخدم هذا المنهج عندما يكون الهدف هو وصف الظاهرة كما هي قائمة فعلاً، وتحليل خصائصها وتحديد العلاقات القائمة بينها، خاصة في الحالات التي يتعذر فيها استخدام المناهج التجريبية. كما يُعد مناسباً لجمع بيانات كمية ونوعية من أفراد العينة قصد استخلاص استنتاجات علمية دقيقة. ويتميز المنهج الوصفي بمرونته وقدرته على التكيف مع مختلف الموضوعات، مما يجعله خياراً مفضلاً لدى العديد من الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية (محمد، عارف، 2017، ص 88)

### ثالثاً: أدوات جمع المعلومات :

#### أ- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات الميدانية، ويعرف على أنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين تسمح بالوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لأنها غير مدعمة بحقائق". (المهالي، 1988، ص 183)

كما تعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة كانت أو مفتوحة أو متعددة الاختيار) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة، أو اتجاه معين أو موقف معين، إن الحصول على البيانات يتم إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو إن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد، أو تسلم باليد. (بن مرسل، 2005، ص 200)

تبرز مبررات استعمال الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي في عدة نقاط أساسية، إذ يُعد من أكثر الوسائل استخداماً وملائمة خاصة في الدراسات التي تستهدف عينات كبيرة. من أبرز مبررات استخدامه أنه يسمح بجمع معلومات كمية ونوعية في وقت وجيز وبتكلفة منخفضة نسبياً، كما أنه يوفر فرصة للمبحوثين للإجابة بحرية وبدون ضغوط مباشرة، مما يعزز من صدق الإجابات. إلى جانب ذلك، يسهل الاستبيان عملية تنظيم البيانات وتحليلها إحصائياً، كما يتيح إمكانية توحيد الأسئلة وتوزيعها على نطاق جغرافي واسع، وهو ما يجعله أداة فعالة ومرنة للباحثين في مختلف التخصصات. (خليل، عبد الرحمن، 2015، ص 134)

#### ب- وصف الاستبيان:

تم اعتماد استبيان مقسم إلى أربع محاور:

المحور الأول: والذي يضمن في داخله المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة المنصب.

المحور الثاني: ويشمل محور "الاستقلالية في اتخاذ القرارات" في شكل عبارات مضبوطة ومغلقة (10) عبارة.

المحور الثالث: ويشمل محور " فريق العمل" في شكل عبارات مضبوطة ومغلقة (08) عبارة.

المحور الرابع: ويشمل محور "زيادة المسؤولية" في شكل عبارات مضبوطة ومغلقة (07) عبارة.

#### رابعاً: المعاينة :

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي يحاول فيها الباحث اختيارها لكي تكون ممثلة للمجتمع الأصلي أو الإحصائي قدر الإمكان، حيث الغرض من الحصول عليها تجربة أدوات جمع البيانات عليها

## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

حيث يفترض تحديد خصائص هذه العينة الأولية أو الاستطلاع كالجنس والمستوى التعليمي، والعمر، حسب العينة التي يريد الباحث أن يدرسها ويكون ذلك عن طريق جداول البسيطة أو مركبة إضافة إلى بعض الرسومات البيانية أو الدوائر المناسبة أو الأعمدة.

ويمكن القول إن العينة هي مجموعة الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي التي يجب أن تتصف بنفس المواصفات لمجتمع الدراسة. (غريب، 2016، ص.96)

- اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب المسح الشامل حيث كان العدد الكلي هو (85) فرداً من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

المسح الشامل: هو أسلوب في جمع البيانات يشمل دراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي محل البحث دون استثناء، بدلاً من الاكتفاء بعينة ممثلة عنه، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة تعكس الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة. (الزهري، ناصر، 2020، ص113)

### خامساً: خصائص عينة الدراسة:

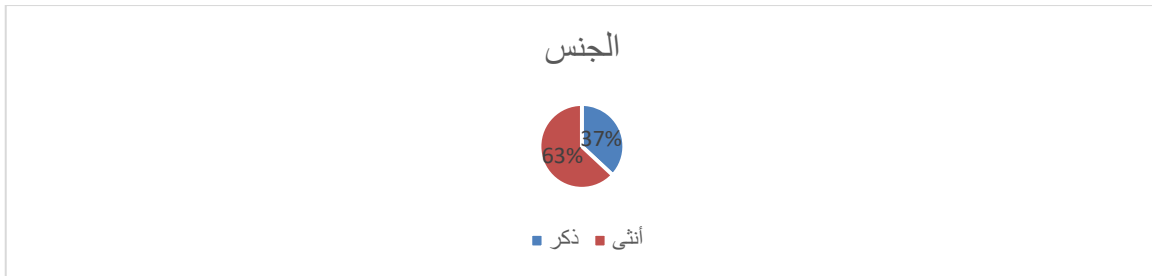
#### 1- الجنس:

جدول رقم 01 خاص بالجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	33	38.8
أنثى	52	61.1
المجموع	85	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 22

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

يتضح من نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة من الإناث بنسبة 61.1%، مقابل 38.8% من الذكور، مما يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الأنثوي.

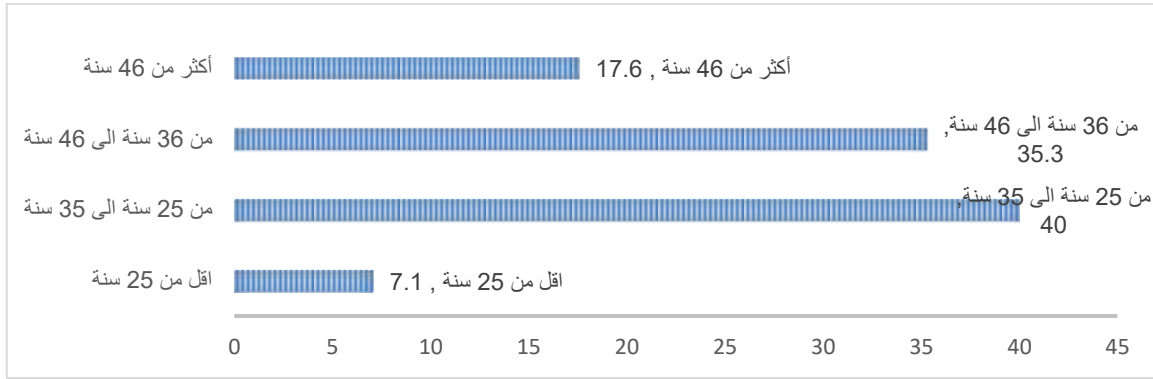
### 2- العمر:

جدول رقم 02 خاص بالحالة العمر:

العمر	التكرار	النسبة%
اقل من 25 سنة	6	7.1
من 25 سنة الى 35 سنة	34	40
من 36 سنة الى 46 سنة	30	35.3
أكثر من 46 سنة	15	17.6
المجموع	85	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

تشير بيانات الجدول إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة "من 25 إلى 35 سنة" بنسبة 40%، تليها فئة "من 36 إلى 46 سنة" بنسبة 35.3%، بينما تسجل الفئتان "أقل من 25 سنة" و"أكثر من 46 سنة" نسباً أقل، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة النشطة مهنيًا.

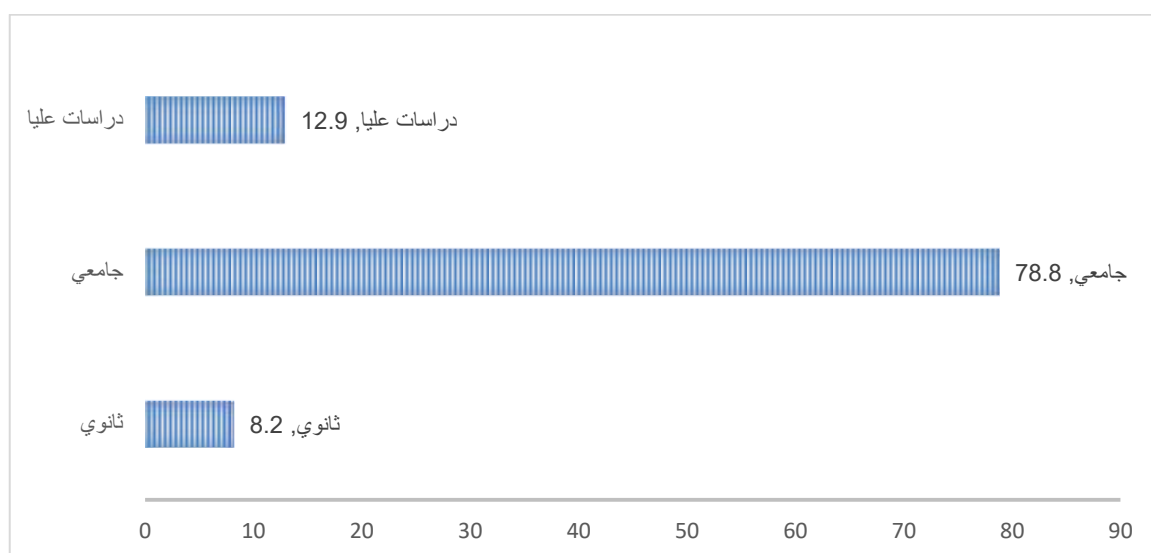
3\_ المستوى التعليمي:

جدول رقم 03 خاص بالمستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
8.2	7	ثانوي
78.8	67	جامعي
12.9	11	دراسات عليا
100	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يُظهر الجدول أن أغلبية أفراد العينة يحملون مستوى تعليمياً جامعياً بنسبة 78.8%، في حين أن نسبة الحاصلين على دراسات عليا بلغت 12.9%، مقابل 8.2% فقط من ذوي المستوى الثانوي، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لدى أغلب المبحوثين.

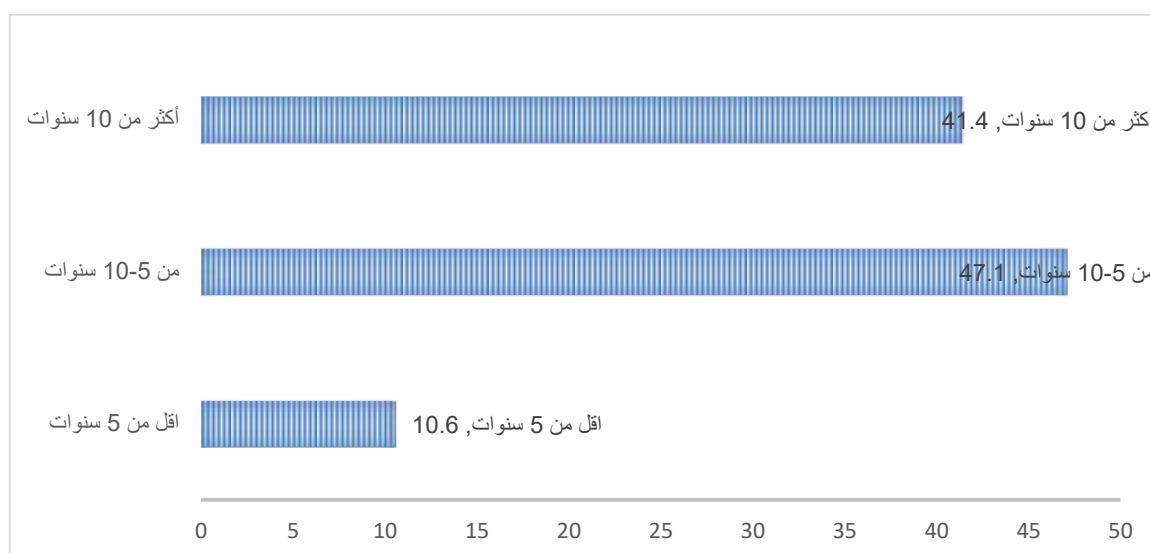
4\_الخبرة :

جدول رقم 04 خاص بالخبرة:

الخبرة	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	9	10.6
من 5-10 سنوات	40	47.1
أكثر من 10 سنوات	36	41.4
المجموع	85	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

تشير معطيات الجدول إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة 47.1%، تليها فئة ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات بنسبة 41.4%، في حين تمثل فئة الأقل خبرة نسبة 10.6% فقط، ما يدل على أن غالبية المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة.

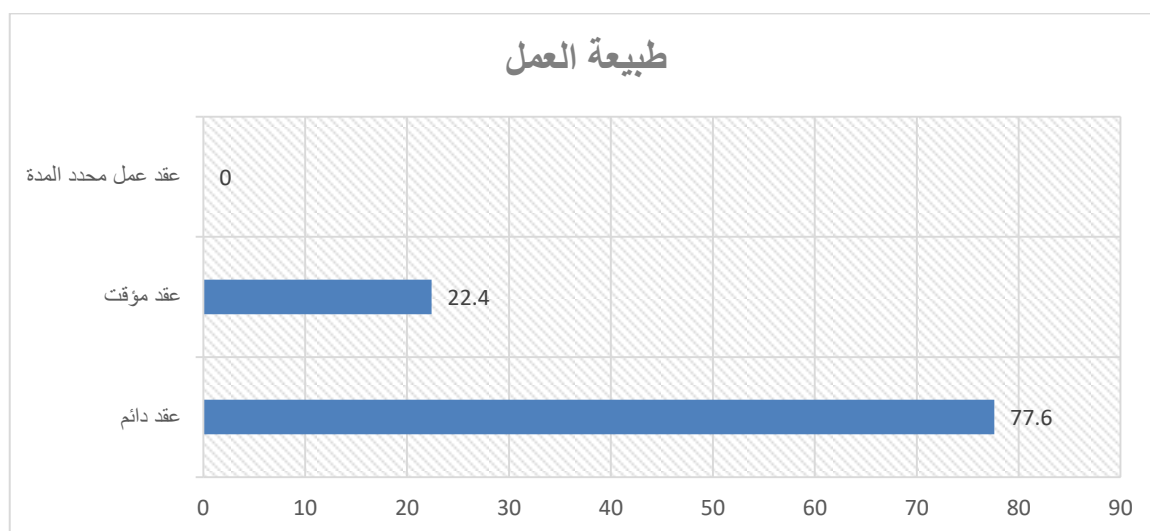
4\_طبيعة العمل :

جدول رقم 05 خاص بطبيعة العمل :

طبيعة العمل	التكرار	النسبة%
عقد دائم	66	77.6
عقد مؤقت	19	22.4
المجموع	85	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يعملون بعقود دائمة بنسبة 77.6%، مقابل 22.4% فقط يعملون بعقود مؤقتة، ما يدل على استقرار وظيفي نسبي لدى أغلب المبحوثين داخل المؤسسة.

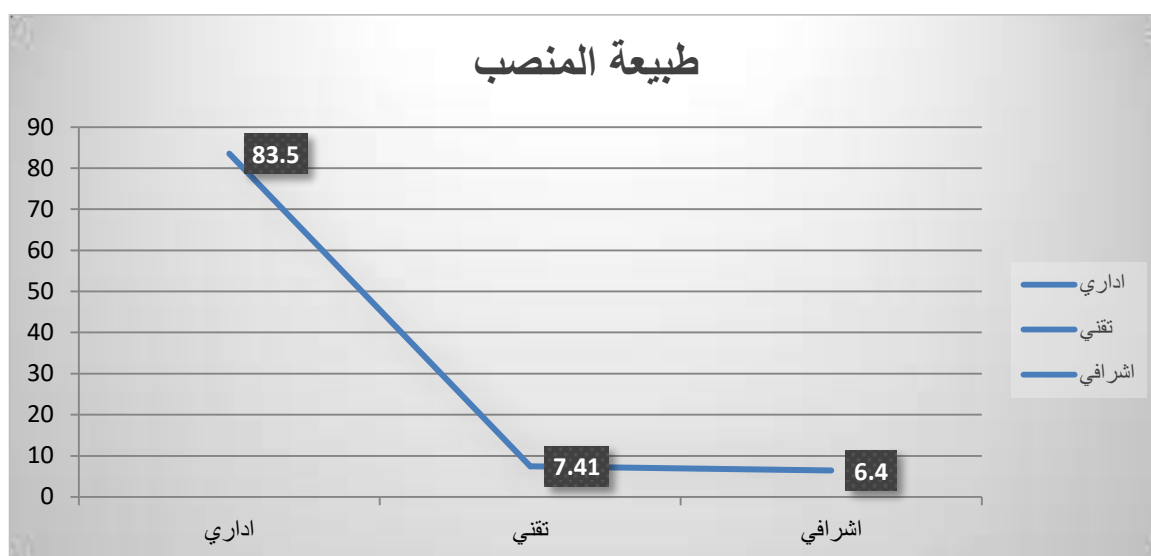
5\_ طبيعة المنصب :

جدول رقم 06 خاص بطبيعة المنصب :

النسبة %	التكرار	طبيعة المنصب
83.5	71	إداري
7.41	6	تقني
6.4	8	إشرافي
100	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

تفيد بيانات الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية بنسبة 83.5%، بينما تمثل المناصب التقنية والإشرافية نسباً أقل بلغت 7.1% و6.4% على التوالي، مما يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الإداري.

الفصل الرابعة

النتائج والمناقشة

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى :

جدول رقم 07: تأثير سنوات الخبرة على مدى زيادة المهام الوظيفية بشكل تدريجي :

المجموع		زيادة المهام بشكل تدريجي						البيانات	
		أحيانا		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
10.6	9	36.0	09	0	0	0	0	اقل من 5 سنوات	
47.1	40	64.0	16	100	17	16.3	07	من 5-10 سنوات	الخبرة
42.4	36	0.0	0	0.0	0	83.7	36	أكثر من 10 سنوات	
100	85	100	25	100	17	100	43	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يظهر جدول رقم 07 العلاقة بين سنوات الخبرة لدى الموظفين ومدى شعورهم بزيادة المهام الوظيفية بشكل تدريجي. ويتضح من المعطيات أن هناك ارتباطاً بين عدد سنوات الخبرة وزيادة المهام، حيث تختلف النسب حسب الفئة الزمنية للخبرة حيث نلاحظ أعلى نسبة 47.1% من إجمالي الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات أجابوا بنعم بأن شعورهم بزيادة المهام وذلك بنسبة 16.3% منها نسبة 100% من الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون بزيادة المهام ومنها أيضا نسبة 64% أحيانا ما يشعرون بزيادة المهام. تليها نسبة 42.4% من إجمالي الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات منها نسبة 84.7% من الأفراد الذين أجابوا بنعم شعورهم بزيادة المهام تليها نسبة 10.6% من إجمالي الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات منها نسبة 36% من الأفراد الذين أجابوا ب أحيانا ما يشعرون بزيادة المهام ما يعكس أن هذه الفئة تعيش فترة انتقالية من حيث تراكم الأعباء نتيجة لاكتساب الخبرة وتزايد الاعتماد المؤسسي عليهم وهذا ما يدل على أن أصحاب الخبرة الطويلة غالباً ما يُوكل إليهم مهام إضافية نظراً لكفاءتهم المتراكمة وثقة الإدارة في قدرتهم على الإنجاز.

في المجمل، يتضح أن زيادة المهام الوظيفية ترتبط طردياً مع سنوات الخبرة، إذ كلما زادت سنوات العمل، زادت معها المهام تدريجياً، وهو ما يعكس آلية توزيع العمل في المؤسسات التي تميل إلى تحميل الموظفين الأكثر خبرة بمهام إضافية.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

جدول مركب رقم 08: تأثير الجنس على تغير وتوسع المهام الوظيفية بناءً على احتياجات الفريق

المجموع		تغير وتوسع المهام بناءً على احتياجات الفريق				البيان	
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
38.82	33	13.04	3	53.23	33	ذكر	الجنس
61.18	52	86.96	20	46.77	29	أنثى	
100	85	100	23	100	62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات 22 spss

يُظهر جدول رقم 08 العلاقة بين متغير الجنس ودرجة تغير وتوسع المهام الوظيفية بناءً على احتياجات الفريق. ويتبين من البيانات ما يلي:

من بين الذكور (33 من أصل 85)، صرح 53.23% منهم بأن مهامهم تتغير وتتوسع وفقاً لاحتياجات الفريق، مقابل 13.04% فقط أجابوا بـ"لا". هذا يدل على أن الذكور في العينة يتم إسناد مهام جديدة لهم بوتيرة أكبر.

أما لدى الإناث (52 من أصل 85)، فقد بلغت نسبة من وافقن على وجود تغير وتوسع في المهام 46.77%، وهي نسبة أقل من الذكور، بينما بلغت نسبة من رفضن وجود هذا التوسع 86.96%، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن الإناث أقل تعرضاً لتغيير المهام في بيئة العمل.

إجمالاً، من أصل 85 مفردة، أكد 62 مفرداً (أي 72.94%) وجود تغير وتوسع في المهام الوظيفية، مما يدل على انتشار الظاهرة، مع تفاوت في الحدة بين الذكور والإناث.

تشير البيانات إلى وجود تفاوت ملحوظ بين الجنسين في مدى تعرضهم لتغير المهام الوظيفية، حيث يبدو أن الذكور أكثر تكيّفاً أو تعرضاً لهذا النوع من التغيير مقارنة بالإناث، وهو ما قد يعكس إما توجهًا إداريًا معينًا أو اختلافات في توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل بيئة العمل.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

جدول مركب رقم 09: تأثير تقدير المساهمة الفردية داخل الفريق على تعزيز شعور المبادرة وتحمل المسؤوليات الإضافية

المجموع		دور العمل الجماعي داخل الفريق في تعزيز شعور المبادرة والمسؤولية						البيانات	
		أحياناً		لا		نعم			
نسبة	تكرار		تكرار		تكرار		تكرار		
44.7	38	0.0	0	100	27	31.4	11	دائماً	تقدير المساهمة الفردية داخل الفريق ودوره في تحفيز تحمل مسؤوليات إضافية
29.4	25	17.4	4	0.0	0	60.00	21	أحياناً	
25.9	22	82.6	19	0	0	8.6	3	أبداً	
100	85	100	23	100	27	100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يبين الجدول العلاقة بين تقدير المساهمة الفردية داخل الفريق وبين دور العمل الجماعي في تعزيز شعور المبادرة وتحمل المسؤوليات الإضافية.

- في حالة تقدير المساهمة دائماً، فإن نسبة الذين قالوا "نعم" لتعزيز شعور المبادرة والمسؤولية بلغت 31.43%، مقابل نسبة عالية جداً بلغت بنسبة 100% من الذين قالوا "لا". هذا قد يشير إلى وجود بعض التفاوت في كيفية ترجمة التقدير إلى شعور فعلي بالمبادرة.
- في حالة التقدير أحياناً، كانت نسبة "نعم" مرتفعة جداً 60%، بينما نسبة "لا" منخفضة بنسبة 17.4%. مما يشير إلى أن التقدير حتى لو كان متقطعاً قد يحفز على المبادرة بشكل فعال.
- أما في حالة التقدير أبداً، فقد كانت نسبة "نعم" منخفضة جداً 8.6%، بينما كانت نسبة "أحياناً" مرتفعة جداً 82.6%، مما يعكس ضعف الشعور بالمبادرة وتحمل المسؤوليات الإضافية عند غياب التقدير.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

يوضح الجدول أن تقدير المساهمة الفردية داخل الفريق له أثر واضح على تعزيز شعور المبادرة وتحمل المسؤوليات، حيث كلما زاد التقدير، زادت الاستجابة الإيجابية من الأعضاء، والعكس صحيح.

جدول رقم 10: فرصة التعبير عن الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية حسب المستوى التعليمي

المجموع		فرصة التعبير عن الرأي والمساهمة في اتخاذ القرارات الجماعية				البيانات	
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
8.2	7	18.9	7	0	0	ثانوي	المستوى التعليمي
78.8	67	51.4	19	100	48	جامعي	
12.9	11	29.7	11	0	0	دراسات عليا	
100	85	100	37	100	48	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 22 spss

يوضح جدول رقم 10 العلاقة بين المستوى التعليمي وفرصة التعبير عن الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية.

- تظهر البيانات أن الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي يشكلون النسبة الأكبر من الذين أجابوا بـ "نعم" على سؤال إمكانية التعبير والمشاركة بنسبة 100%. مقابل نسبة أقل في المستويات الأخرى.
- في المقابل، نسبة الرفض (الإجابة بـ "لا") كانت الأعلى بين الحاصلين على المستوى الجامعي أيضاً، حيث بلغت % 51.4، بينما كانت نسب الرفض بين الثانوي والدراسات العليا أقل.
- يمكن ملاحظة أن مجموع الأفراد في المستوى الجامعي يمثل النسبة الأكبر (78.82%) مقارنة بالمستويات الأخرى.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

يبدو أن مستوى التعليم له دور في تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية، حيث أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي لديهم تمثيل أكبر في هذه العملية، رغم وجود بعض التفاوت في الإجابات. هذا قد يشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة مثل طبيعة العمل أو ثقافة المؤسسة.

جدول مركب رقم 11: وضوح توزيع وتحمل المسؤوليات داخل الفريق وعلاقته بتزايد المهام الوظيفية بشكل تدريجي

المجموع		وضوح توزيع وتحمل المسؤوليات داخل الفريق				البيانات	
		أحياناً		دائماً			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
50.6	43	64.2	43	0	0	نعم	مدى تزايد المهام الوظيفية بشكل تدريجي
20	17	6.0	4	72.2	13	لا	
29.4	25	29.9	20	27.8	5	أحياناً	
100	85	100	67	100	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يوضح جدول رقم (11) أن وضوح توزيع وتحمل المسؤوليات داخل الفريق له تأثير واضح على مدى تزايد المهام الوظيفية بشكل تدريجي؛ حيث نجد أن:

50.6% من الذين قالوا "نعم" بشأن تزايد المهام تدريجياً ينتمون إلى الفئة التي ترى أن توزيع المسؤوليات يكون أحياناً واضحاً.

في حين أن 20% من الذين لا يشعرون بتزايد تدريجي في المهام، أكدوا أن توزيع وتحمل المسؤوليات دائماً واضح، وهو ما قد يشير إلى أن وضوح المسؤوليات لا يرتبط دوماً بزيادة المهام بل أحياناً بتنظيمها وتحديدها.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

أما الفئة التي تشعر بزيادة المهام "أحياناً بنسبة 29.4% فقد تبينت آراؤها، وهو ما يعكس اختلاف مستوى وضوح الأدوار وتأثيره على إدراك الأفراد لتوزيع المهام داخل الفريق.

جدول مركب رقم 12: وضوح تحمل المسؤوليات داخل الفريق وأثر التقدير الجماعي على تحفيز تحمل المسؤوليات

المجموع		مدى وضوح تحمل المسؤوليات داخل الفريق				البيانات	
		دائماً		أحياناً			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
17.65	15	5.97	4	50	9	دائماً	أثر التقدير الجماعي داخل الفريق في دفع الفرد لتحمل المسؤوليات
63.53	54	70.15	47	33.33	6	أحياناً	
18.82	16	23.88	16	16.67	3	لا أدري	
100	85	100	67	100	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يوضح جدول رقم (12) أن وضوح تحمل المسؤوليات داخل الفريق يرتبط إلى حد كبير بأثر التقدير الجماعي في تحفيز الأفراد على تحمل هذه المسؤوليات، حيث:

- 50% من الأفراد الذين يرون أن المسؤوليات تتضح "أحياناً"، صرّحوا بأن التقدير الجماعي دائماً يدفعهم إلى تحمل المسؤوليات.
- بالمقابل، 70.15% من الذين يرون وضوحاً دائماً في المسؤوليات داخل الفريق، يشعرون أن التقدير الجماعي يحفزهم أحياناً فقط.
- من الملفت أن نسبة "لا أدري" تبقى معتبرة بين الفريقين، مما قد يشير إلى حاجة بعض الأفراد لمزيد من الوضوح في العلاقات والسلوكيات التنظيمية المتعلقة بالتقدير.

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول مركب رقم 13: علاقة كثرة المهام الممنوحة بزيادة تحمل المسؤولية حسب الجنس

المجموع		علاقة كثرة المهام الممنوحة بزيادة مستوى تحمل المسؤولية						البيان	
		لا		أحياناً		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
38.82	33	50	9	44.44	8	67.35	33	ذكر	الجنس
61.18	52	50	9	55.56	10	32.65	16	انثى	
100	85	100	18	100	18	100	49	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 22 spss

يوضح الجدول المركب رقم (13) أن هناك اختلافاً في العلاقة بين كثرة المهام الممنوحة ومستوى تحمل المسؤولية بين الذكور والإناث:

- 67.35% من الذكور يرون أن كثرة المهام تساهم في زيادة تحملهم للمسؤولية، مقابل 32.65% من الإناث.
- بينما نجد أن 55.56% من الإناث يرون أن المهام المتعددة أحياناً تزيد من تحمل المسؤولية، مقابل 44.44% من الذكور.
- أما بخصوص الذين لا يرون علاقة بين كثرة المهام وتحمل المسؤولية، فقد تساوت نسبة الذكور والإناث بـ 50% لكل فئة.

هذا يشير إلى أن الذكور يميلون أكثر إلى الربط بين كثرة المهام وزيادة المسؤولية، في حين ترى نسبة أكبر من الإناث أن التأثير غير ثابت وقد يكون ظرفياً.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

جدول مركب رقم 14: أثر العمل الجماعي في تعزيز شعور المبادرة والمسؤولية حسب طبيعة المنصب

المجموع		أثر العمل الجماعي داخل الفريق في تعزيز شعور المبادرة والمسؤولية						البيان	
		نعم		لا		احيانا			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
83.53	71	43.48	10	74.07	20	85.71	30	اداري	طبيعة المنصب
7.06	6	26.09	6	7.41	2	11.43	4	تقني	
9.41	8	30.43	7	18.52	5	2.86	1	اشرافي	
100	85	100	23	100	27	100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 22 spss

يبين الجدول المركب رقم (14) (أن طبيعة المنصب تؤثر على إدراك أثر العمل الجماعي في تعزيز المبادرة وتحمل المسؤولية، حيث:

المناصب الإدارية تُظهر أعلى نسبة تأييد، إذ يرى 85.71% من الإداريين أن العمل الجماعي يعزز الشعور بالمبادرة والمسؤولية.

بينما تتراجع النسبة بشكل كبير لدى الفئة التقنية (11.43%) فقط، وهو ما قد يعكس طبيعة العمل الفني الفردي الذي يقل فيه الاعتماد على الفريق.

في المقابل، المناصب الإشرافية تميل إلى نسبة أكبر ممن يرون الأثر "أحياناً" (30.43%)، مما يشير إلى تباين وجهات النظر في هذا المستوى حول فاعلية العمل الجماعي.

هذه النتائج تدعم فرضية أن نوع المنصب يرتبط بدرجة الإحساس بالتأثير الإيجابي للعمل الجماعي على المبادرة والمسؤولية، وهو ما قد يُعتمد عليه في تحسين آليات العمل التنظيمي والتواصل داخل الفرق.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

جدول رقم 15: تشجيع المسؤولين المباشرين لأعضاء الفريق على تحمل المسؤوليات حسب طبيعة العقد

المجموع		مدى تشجيع المسؤولين المباشرين لأعضاء الفريق على تحمل المسؤوليات بأنفسهم				البيان	
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
77.65	66	54.76	23	81.40	35	عقد دائم	طبيعة العقد
22.35	19	45.24	19	18.60	8	عقد مؤقت	
100	85	100	42	100	43	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 22 spss

يوضح الجدول المركب رقم (15) أن طبيعة العقد تؤثر على مستوى تشجيع المسؤولين المباشرين لأعضاء الفريق على تحمل المسؤوليات:

أصحاب العقود الدائمة أفادوا بنسبة 81.40% بأنهم يتلقون تشجيعاً من مسؤوليهم المباشرين لتحمل المسؤوليات بأنفسهم، وهو ما يشير إلى استقرار وظيفي يعزز الثقة المتبادلة والمسؤولية.

بالمقابل، نجد أن أصحاب العقود المؤقتة يمثلون 45.24% من الذين لا يتلقون هذا التشجيع، مما يعكس محدودية الثقة أو غياب فرص التمكين داخل الفريق.

يمكن الاستنتاج أن العقد الدائم يبرئ بيئة أفضل لتحمل المسؤولية وتحفيز الأفراد، مقارنة بالعقود المؤقتة التي قد تُضعف الشعور بالانتماء أو المبادرة.

جدول رقم 16: تأثير الاستقلالية في العمل على زيادة المهام الوظيفية حسب سنوات الخبرة

المجموع		دور الاستقلالية في العمل في زيادة المهام الوظيفية						البيانات	
		لا		أحيانا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

23.53	9	81.8 2	9	16.1 3	5	13. 95	6	اقل من 5 سنوات	الخبرة
35. 29	40	18. 18	2	67. 74	21	16. 28	7	من 5-10 سنة	
41. 18	36	0	0	16. 13	5	69.7 7	30	أكثر من 10 سنوات	
100	85	100	11	100	31	100	43	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 22 spss

يبين الجدول المركب رقم (16) أن الاستقلالية في العمل لها علاقة متباينة بتزايد المهام الوظيفية حسب سنوات الخبرة:

من لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة صرح 69.77% منهم بأن الاستقلالية في العمل تؤدي إلى زيادة المهام، مما يعكس ثقة الإدارة بهم وقدرتهم على تحمل الأعباء.

أما من يملكون من 5 إلى 10 سنوات، فأغلبهم (67.74%) يرون أن التأثير يحدث أحياناً فقط، مما يعكس تذبذباً في التجربة أو مستوى التمكين.

من الملفت أن الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) ترى بنسبة 81.82% أن الاستقلالية لا تؤثر في زيادة المهام، وهو ما قد يعكس نقصاً في الثقة أو محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم.

هذه المعطيات تبرز أهمية التدرج في منح الاستقلالية حسب سنوات الخبرة، وأثر ذلك في تنظيم المهام داخل الفريق.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

جدول رقم 17: تأثير المساهمة في اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي على زيادة تحمل المسؤولية

المجموع		أثر المساهمة في اتخاذ القرار على زيادة تحمل المسؤولية				البيانات	
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
8.24	7	15.38	2	6.94	5	ثانوي	المستوى التعليمي
72.94	67	15.38	2	83.33	60	جامعي	
18.82	11	69.24	9	9.72	7	دراسات عليا	
100	85	100	13	100	72	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 22 spss

يبين الجدول المركب رقم (17) أن المستوى التعليمي يؤثر بشكل واضح على الإدراك بأهمية المساهمة في اتخاذ القرار في تعزيز تحمل المسؤولية:

83.33% من أصحاب المستوى الجامعي يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تعزز من شعورهم بتحمل المسؤولية، وهي النسبة الأعلى.

بينما نجد أن أصحاب الدراسات العليا لديهم توجه أكثر حذرًا، حيث 69.24% منهم لا يرون ذلك التأثير الإيجابي، وقد يكون ذلك راجعًا إلى تطلعاتهم العالية أو ملاحظاتهم لواقع المؤسسة.

أما أصحاب المستوى الثانوي فقد انقسموا، مع ميل نسبي إلى تأييد هذا الأثر بنسبة 6.94% فقط، وهي نسبة ضئيلة ضمن الفئة الكلية.

هذا يعكس أن تمكين الأفراد في اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالمسؤولية، خصوصًا لدى الفئة الجامعية، مما يعزز أهمية إشراكهم فعليًا في العمليات التنظيمية.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

جدول رقم 18: تأثير دعم الزملاء في الفريق على تعزيز الثقة وتحمل المسؤوليات

المجموع		تأثير فريق العمل في تعزيز الثقة ومنح المسؤوليات الإضافية				البيانات	
		لا		نعم			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
38.82	48	37.50	9	39.34	24	نعم	دور دعم الزملاء داخل الفريق في تعزيز تحمل المسؤولية بشكل إيجابي
27.06	15	33.33	8	24.59	15	لا	
34.12	22	29.17	7	36.07	22	لا أدري	
100	85	100	24	100	61	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يوضح الجدول المركب رقم 18 أن فريق العمل يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الثقة لدى الموظف مما يمنحه مسؤوليات إضافية، حيث بينت النتائج أن جميع من أكدوا تأثير دعم الزملاء داخل الفريق على تحمل المسؤولية بشكل إيجابي (48 مشاركاً) أبدوا شعورهم بأن فريق العمل ساهم في تعزيز الثقة لديهم ومنحهم مسؤوليات إضافية (24 أجابوا نعم و24 لا)، في المقابل، الذين لم يروا تأثير دعم الزملاء أو لم يحددوا موقفهم، كانت أغلب إجاباتهم بعدم وجود تعزيز للثقة من قبل فريق العمل. هذا يشير إلى وجود علاقة واضحة بين دعم الزملاء داخل الفريق وزيادة المسؤولية الناتجة عن تعزيز الثقة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى: للاستقلالية في اتخاذ القرارات علاقة بزيادة المسؤوليات للموظف بالمؤسسة حيث تظهر نتائج الجداول المركبة أن هناك علاقة واضحة بين الاستقلالية في اتخاذ القرارات وزيادة المسؤوليات التي يتحملها الموظف داخل المؤسسة. من الجدول الأول يتضح أن الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات هم الوحيدون الذين أشاروا إلى زيادة مهامهم بشكل تدريجي، في حين أن الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات لم يشعروا بزيادة المهام، مما يشير إلى أن تراكم الخبرة يعزز من تحمل مسؤوليات إضافية. كما يوضح الجدول الثاني أن جميع الذكور في العينة شهدوا توسع مهامهم بناءً على احتياجات الفريق، مقارنة بالإناث، حيث أشار عدد منهم إلى عدم حدوث هذا التوسع، مما يدل على اختلاف في التوزيع الوظيفي أو الفرص حسب الجنس.

أما بالنسبة للشعور بالمبادرة والمسؤولية داخل الفريق، فقد أظهر الجدول الثالث أن من يحصلون على تقدير دائم داخل الفريق لا يشعرون بالضرورة بمزيد من المسؤوليات، بينما الذين يحصلون على تقدير أحياناً هم أكثر ميلاً لتحمل مسؤوليات إضافية، ما يعكس ديناميكية معقدة بين التقدير وتحمل المسؤولية في بيئة العمل الجماعي وعند النظر إلى الجدول الرابع، يتبين أن المستوى التعليمي له دور في إتاحة الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات الجماعية، حيث أن معظم المشاركين الحاصلين على شهادة جامعية تم منحهم هذه الفرصة، على عكس الحاصلين على الدراسات العليا أو الثانوية، مما يدل على ارتباط إيجابي بين المستوى التعليمي والمشاركة في صنع القرار كما تشير الجداول الخامسة والسادسة إلى أن وضوح تحمل المسؤوليات داخل الفريق والتقدير الجماعي لهما أثر مباشر على زيادة المهام وتحمل المسؤوليات، حيث أن الأشخاص الذين يواجهون وضوحاً في تحمل المسؤوليات غالباً ما تشهد مهامهم زيادة تدريجية، ويحفزهم التقدير الجماعي لتحمل مسؤوليات أكبر.

بناءً عليه، تؤكد البيانات المركبة وجود علاقة إيجابية بين الاستقلالية في اتخاذ القرارات وزيادة المسؤوليات التي يتحملها الموظف، حيث توفر الاستقلالية فرصة لتوسيع المهام وتحمل مسؤوليات إضافية، خصوصاً لدى الموظفين ذوي الخبرة والمستوى التعليمي الجامعي، مع تأثير ملحوظ للعوامل الديمغرافية والتقدير الجماعي.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية: تساهم فرق العمل في زيادة المسؤولية للموظف بالمؤسسة :

تأتي فرضية الدراسة الثانية لتؤكد أن فرق العمل تساهم بشكل واضح في زيادة المسؤولية للموظف داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحليل الجداول المركبة ذات الصلة. فبالنظر إلى جدول رقم 07، نلاحظ أن أغلب الذكور (33 من 33) يعتقدون أن كثرة المهام الممنوحة لهم تزيد من مسؤوليتهم، في حين أن الإناث أظهرت تنوعاً أكبر في الإجابات، لكن مع ذلك هناك نسبة كبيرة ممن (16 من 52) ربطت بين كثرة المهام وزيادة المسؤولية، مما يعكس الدور الفعال لفرق العمل في تحميل الموظفين المزيد من المسؤوليات عبر توزيع المهام. وفي جدول رقم 08، يتبين أن الموظفين الإداريين (34 من 71) يشعرون بأن العمل الجماعي يمنحهم شعوراً أكبر بالمبادرة والمسؤولية، بينما الموظفون التقنيون والمشرفين أظهروا استجابات أقل في هذا الصدد، مما يؤكد أن طبيعة المنصب تؤثر على مدى تأثير فرق العمل في زيادة المسؤوليات. أما جدول رقم 09، فيوضح أن المسؤولين المباشرين يشجعون أعضاء الفرق على تحمل المسؤوليات بأنفسهم بدرجة كبيرة بين الموظفين بعقود دائمة (43 من 66)، مقارنةً بالعقود المؤقتة، ما يشير إلى دعم الإدارة المباشر في تحفيز تحمل المسؤوليات داخل فرق العمل. وبالانتقال إلى جدول رقم 10، نجد أن الاستقلالية في العمل تزيد من مهام الموظف خاصة لدى أصحاب الخبرة العالية (36 من 36 ممن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات يؤكدون ذلك)، ما يعكس ثقة فرق العمل بهذه الفئة ومنحهم مهام ومسؤوليات أوسع. كذلك جدول رقم 11 يوضح أن المساهمة في اتخاذ القرار تزيد من مسؤوليات الموظف بنسبة مرتفعة بين حملة الشهادات الجامعية (67 من 67)، مما يعزز فكرة أن فرق العمل تدفع الموظفين نحو المزيد من المسؤولية عبر إشراكهم في عمليات صنع القرار. وأخيراً، يظهر من جدول رقم 12 أن فريق العمل يعزز الثقة لدى الموظف، حيث أجاب 61 من 85 بأن دعم الزملاء كان له تأثير إيجابي على تحمل المسؤوليات، مما يؤكد الدور الاجتماعي والتعاوني للفريق في زيادة المسؤولية الشخصية.

وبناءً على هذا التحليل المركب، تتضح العلاقة الوثيقة بين فرق العمل وزيادة المسؤولية لدى الموظفين، حيث تساهم بيئة الفريق التعاونية، ودعم الإدارة، وتوزيع المهام بشكل منظم، والاستقلالية، بالإضافة إلى تعزيز الثقة، في دفع الموظفين لتحمل مسؤوليات إضافية، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن فرق العمل تلعب دوراً فعالاً في زيادة مسؤولية الموظف داخل المؤسسة.

### خامساً: الاستنتاج العام

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الفرضيتين، تتضح العلاقة الوثيقة والتكاملية بين كل من الاستقلالية في اتخاذ القرارات والعمل ضمن فرق، وبين زيادة المسؤوليات التي يتحملها الموظف داخل المؤسسة. فقد أظهرت نتائج الجداول المركبة أن منح الموظف مساحة من الحرية في اتخاذ القرار يُعد محفزاً مهماً لتحمله مسؤوليات إضافية، خاصة عند توفر الخبرة المهنية والمستوى التعليمي المناسب، مما يدل على أن تمكين الموظفين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم واستعدادهم للمبادرة وتحمل الأعباء. وفي السياق ذاته، أثبتت الدراسة أن فرق العمل تمثل ركيزة أساسية في توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة، حيث تسهم في خلق بيئة تشاركية داعمة تُنمي روح المبادرة، وتُعزز من شعور الفرد بالانتماء والدور الوظيفي الفعّال، لاسيما حين يقترن ذلك بدعم الإدارة وتشجيع الزملاء. كما بينت النتائج أن وجود الاستقلالية داخل الفرق، وتقدير الجهد الفردي والجماعي، يرفع من مستوى المسؤولية لدى الموظفين، ويزيد من فاعلية مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار.

وعليه يمكن القول إن توافر هذين البعدين – الاستقلالية والعمل الجماعي – في بيئة العمل يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى التزام الموظف، ويزيد من قابليته لتحمل مسؤوليات أكبر، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على فاعلية الإدارة في استثمار الموارد البشرية بشكل يُخدم أهداف المؤسسة. ويؤكد هذا أهمية تبني أساليب حديثة في التسيير تقوم على الثقة، والمشاركة، والتقدير، لضمان تطوير الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذه الفصل الجانب التطبيقي للبحث في الإثراء الوظيفي وعلاقة زيادة المسؤولية وذلك باستهداف عينة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة الأغواط-، تطرقنا

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

إلى الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة، تم تحليل وعرض البيانات الشخصية التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة.

وتوصلنا:

- ◀ للإثراء الوظيفي علاقة بزيادة المسؤولية للموظف في المؤسسة
- ◀ للاستقلالية في اتخاذ القرارات علاقة بزيادة المسؤوليات للموظف بالمؤسسة
- ◀ تساهم فرق العمل في زيادة المسؤولية للموظف بالمؤسسة

خاتمة

## خاتمة

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت موضوع "الإثراء الوظيفي وعلاقته بزيادة المسؤولية لدى الموظف داخل المؤسسة"، يمكن القول إن نتائج البحث أكدت بشكل واضح أهمية العوامل النفسية والتنظيمية في تعزيز التزام الموظفين وتحفيزهم على تحمل المزيد من المسؤوليات. لقد أظهرت المعطيات المستخلصة من التحليل الكمي والنوعي أن الاستقلالية في اتخاذ القرار، والانخراط في فرق العمل، وتنوع المهام تشكل محاور أساسية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى المسؤولية الفردية داخل بيئة العمل وقد بينت الدراسة أن الاستقلالية لا تعني فقط حرية اتخاذ القرار، بل تمثل محفزاً يعزز من المبادرة ويولد الإحساس بالثقة والتقدير الذاتي، خاصة لدى الموظفين ذوي الخبرة والمستوى التعليمي الجامعي. كما كشفت نتائج المحور الثاني عن أن العمل الجماعي يشكل بيئة خصبة لتوزيع الأدوار وتنمية المهارات الفردية، وهو ما ينعكس على التزام الأفراد واستعدادهم لتحمل مهام إضافية. أما فيما يتعلق بالمحور الثالث، فقد أكدت المعطيات أن زيادة المسؤولية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنوع المهام، والمشاركة في اتخاذ القرار، والثقة المتبادلة داخل فرق العمل. ومن خلال الإجابة على الفرضيات، تأكدت العلاقة الإيجابية بين الإثراء الوظيفي وزيادة المسؤولية، مما يدعو المؤسسات إلى اعتماد سياسات تنظيمية تشجع على التمكين الوظيفي، وتوفير بيئة محفزة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم، وتدعم التعاون والتقدير الجماعي، لما له من أثر مباشر على تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة.

# قائمة المراجع :

1\_المصادر :

\_ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر، بيروت، 2004

2\_المعاجم والقواميس :

\_مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الجزء الأول، ط3، القاهرة، 2005.

3\_الكتب :

\_عبد الرحمن بدوي، موسوعة الفلسفة، ج1، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت، 2003.

\_محمد دوش، مدخل إلى علم الاجتماع الثقافي، دار الهدى، الجزائر، 2017.

4\_المقالات العلمية :

\_زواوي بغورة، "إشكالية الهوية في الفلسفة المعاصرة"، مجلة الفكر المعاصر، ع.5، 2019

5\_الرسائل الجامعية :

\_بن عبدالرحمان هاجر، "الصلابة النفسية وعلاقتها باضطرابات النوم لدى ممرضي مصلحة الاستعجالات"، مذكرة ماجستير، جامعة الأغواط، 2022.

6\_الملتقيات والمؤتمرات :

\_صالح معيوف، "التنشئة الاجتماعية والتحديات الراهنة"، مداخلة مقدّمة في ملتقى التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.

7\_المنشورات القانونية :

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، القانون رقم 06-12 المتعلق بالجمعيات، 2012.

8\_الهيئات والمراكز الحكومية :

وزارة الصحة والسكان، الدليل الوطني للتكفل النفسي بالمريض، الجزائر، 2020.

9\_التقارير :

## قائمة المصادر والمراجع

---

\_منظمة الصحة العالمية، تقرير الصحة النفسية العالمي، جنيف، 2022.

### 10\_ المواقع الإلكترونية :

\_موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz): تم الدخول إليه بتاريخ: 01 ماي 2025

World Health Organization: [www.who.int](http://www.who.int) Accessed on: May 1, 2025

### 11\_ المراجع باللغة الأجنبية :

Goleman, Daniel. Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, 1995.

Smith, John. "Mental Resilience and Sleep Disorders", Journal of Health Psychology, Vol. 12, No. 4, 2020,

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



### الاستبيان بعنوان :

" الإثراء الوظيفي وعلاقته بزيادة المسؤولية لدى الموظف داخل المؤسسة. "

دراسة على عينة من موظفي الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – وكالة الاغواط -  
نضع أمام العاملين في هذه الإدارة إلى تهدف إلى تعرف فعالية الإثراء الوظيفي على زيادة المسؤولية  
الرجاء منكم إن تقدموا إجاباتكم و إن تكون إجاباتكم موضوعية و في مجال الدراسة

### من إعداد الطالبتين:

- بن بهاز فاطمة الزهراء
- بوقرين أمنية

### ملاحظة :

بالنسبة لطبيعة الإجابة وذلك من خلال وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة فقط .

السنة الجامعية : 2024\_2025 .

المحور البيانات الشخصية :

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية :

أقل من 25 سنة ( ) من 25 سنة إلى 36 سنة  36 سنة إلى 46 سنة   
أكثر من 46 سنة

3- المستوى التعليمي :

ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات العليا ( )

4- مدة الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

5- طبيعة العمل:

عقد دائم ( ) عقد مؤقت ( ) عقد عمل محدد المدة ( )

6- طبيعة المنصب الذي تشغله:

إداري  تقني  إشرافي أو قيادي ( )

المحور الأول : الاستقلالية في اتخاذ القرارات :

1- هل تزداد مهامك شكل تدريجي مما يزيد من مسؤولياتك ؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( ) .

2- هل تتغير مهامك أو تتوسع بناء على احتياجات الفريق مما يرفع من مسؤوليتك ؟

نعم  لا

3- هل تتاح لك فرصة التعبير عن رأيك، والمساهمة في اتخاذ قرارات جماعية ؟

## الملاحق

نعم ( ) لا ( )

4- من يتم تقدير مساهمتك الفردية داخل الفريق مما يدفعك لتحمل مزيد من المسؤولية؟

دائما

أحيانا

أبدا

5- هل تسعى من تلقاء نفسك لتحسين جودة العمل الجماعي؟

نعم

لا

برر ذلك في حالة إجابتك ب(لا)

6- هل مؤسستك تشجعك على تقديم اقتراحات أو حلول لتحسين أداء الفريق؟

نعم لا ( ) أحيانا ( )

7- هل يؤثر دعم الزملاء داخل الفريق على تحملك للمسؤولية بشكل ايجابي؟

نعم  لا  لا أدري ( )

8- هل تشعر أن المؤسسة تعتمد على أداء الفريق لقياس مدى تحمل الموظفين للمسؤولية؟

نعم  لا

في حالة (لا) برر ذلك

9- هل يدفعك التقدير الجماعي داخل الفريق إلى تحمل مسؤوليات؟

( ) دائما

## الملاحق

أحيانا ( )

لا أدري ( )

10- هل تشارك في وضع خطط العمل الخاصة بقسمك أو مهامك ؟

نعم

لا

### المحور الثاني : فريق العمل :

1- هل تشعر بأنك تتحمل مسؤوليات إضافية نتيجة العمل ضمن فريق ؟

نعم

لا

2- هل يمنحك العمل الجماعي داخل الفريق شعورا أكبر بالمبادرة من المسؤولية ؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

3- هل تعتقد أن العمل ضمن الفريق يساعدك على اتخاذ قرارات أكثر تأثيرا ؟

نعم ( ) لا  أحيانا ( )

4- من تعتبر أن المسؤولين المباشرين يشيرون أعضاء الفريق على تحمل المسؤوليات بأنفسهم؟

نعم ( ) لا ( )

5- هل هناك هامش كبير تمنحه لك إدارتك في اتخاذ القرار داخل فريق العمل؟

نعم ( ) لا ( )

### المحور الثالث : زيادة المسؤولية :

6- هل يتم تقييمك على النتائج النهائية للمهام التي تقدمها ضمن الفريق ؟ نعم ( ) لا ( )

أحيانا ( )

## الملاحق

---

7- هل يساهم فريق العمل الذي تنتهي إليه في تطوير نفسك و تحمل المسؤوليات ؟

نعم  لا  لا أدري

8- هل تحمل المسؤوليات واضحة ضمن الفريق ؟

نعم  لا  أحيانا

وفي رأيك ما هي العوامل التي تعزز من مسؤولية الموظف داخل المؤسسة ؟

---

## الملاحق

الملحق 02 : مخرجات برنامج spss

Tableau croisé الخبرة \* Q1

			Q1			Total
			نعم	لا	أحيانا	
الخبرة	اقل من 5 سنوات	Effectif	0	0	9	9
		% dans Q1	0,0%	0,0%	36,0%	10,6%
	من 5 الى 10 سنة	Effectif	7	17	16	40
		% dans Q1	16,3%	100,0%	64,0%	47,1%
	اكثر من 10 سنوات	Effectif	36	0	0	36
		% dans Q1	83,7%	0,0%	0,0%	42,4%
Total		Effectif	43	17	25	85
		% dans Q1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé الجنس \* Q2

			Q2		Total
			نعم	لا	
الجنس	ذكر	Effectif	33	0	33
		% dans Q2	53,2%	0,0%	38,8%
	انثى	Effectif	29	23	52
		% dans Q2	46,8%	100,0%	61,2%
Total		Effectif	62	23	85
		% dans Q2	100,0%	100,0%	100,0%

## الملاحق

Tableau croisé Q4 \* Q12

			Q12			Total
			نعم	لا	احيانا	
Q4	دائما	Effectif	11	27	0	38
		% dans Q12	31,4%	100,0%	0,0%	44,7%
	احيانا	Effectif	21	0	4	25
		% dans Q12	60,0%	0,0%	17,4%	29,4%
	ابدا	Effectif	3	0	19	22
		% dans Q12	8,6%	0,0%	82,6%	25,9%
Total		Effectif	35	27	23	85
		% dans Q12	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé التعليم \* Q3

			Q3		Total
			نعم	لا	
التعليم	ثانوي	Effectif	0	7	7
		% dans Q3	0,0%	18,9%	8,2%
	جامعي	Effectif	48	19	67
		% dans Q3	100,0%	51,4%	78,8%
	دراسات عليا	Effectif	0	11	11
		% dans Q3	0,0%	29,7%	12,9%
Total		Effectif	48	37	85
		% dans Q3	100,0%	100,0%	100,0%

## الملاحق

Tableau croisé Q1 \* Q18

			Q18		Total
			دائما	احيانا	
Q1	نعم	Effectif	0	43	43
		% dans Q18	0,0%	64,2%	50,6%
	لا	Effectif	13	4	17
		% dans Q18	72,2%	6,0%	20,0%
	احيانا	Effectif	5	20	25
		% dans Q18	27,8%	29,9%	29,4%
Total		Effectif	18	67	85
		% dans Q18	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé Q9 \* Q18

			Q18		Total
			دائما	احيانا	
Q9	دائما	Effectif	11	4	15
		% dans Q18	61,1%	6,0%	17,6%
	احيانا	Effectif	7	47	54
		% dans Q18	38,9%	70,1%	63,5%
	لا ادري	Effectif	0	16	16
		% dans Q18	0,0%	23,9%	18,8%
Total		Effectif	18	67	85
		% dans Q18	100,0%	100,0%	100,0%

## الملاحق

Tableau croisé الجنس \* Q19

			Q19			Total
			نعم	احيانا	لا	
الجنس ذكر	Effectif	33	0	0	33	
	% dans Q19	67,3%	0,0%	0,0%	38,8%	
انثى	Effectif	16	18	18	52	
	% dans Q19	32,7%	100,0%	100,0%	61,2%	
Total	Effectif	49	18	18	85	
	% dans Q19	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tableau croisé العمل \* Q12

			Q12			Total
			نعم	لا	احيانا	
العمل اداري	Effectif	34	27	10	71	
	% dans Q12	97,1%	100,0%	43,5%	83,5%	
تقني	Effectif	0	0	6	6	
	% dans Q12	0,0%	0,0%	26,1%	7,1%	
اشرافي او قيادي	Effectif	1	0	7	8	
	% dans Q12	2,9%	0,0%	30,4%	9,4%	
Total	Effectif	35	27	23	85	
	% dans Q12	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## الملاحق

Tableau croisé العقد \* Q14

			Q14		Total
			نعم	لا	
العقد	عقد دائم	Effectif	43	23	66
		% dans Q14	100,0%	54,8%	77,6%
	عقد مؤقت	Effectif	0	19	19
		% dans Q14	0,0%	45,2%	22,4%
Total		Effectif	43	42	85
		% dans Q14	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé التعليم \* Q24

			Q24		Total
			نعم	لا	
التعليم	ثانوي	Effectif	5	2	7
		% dans Q24	6,9%	15,4%	8,2%
	جامعي	Effectif	67	0	67
		% dans Q24	93,1%	0,0%	78,8%
	دراسات عليا	Effectif	0	11	11
		% dans Q24	0,0%	84,6%	12,9%
Total		Effectif	72	13	85
		% dans Q24	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé Q7 \* Q25

		Q25		Total
		نعم	لا	

## الملاحق

Q7	نعم	Effectif	24	24	48
		% dans Q25	39,3%	100,0%	56,5%
	لا	Effectif	15	0	15
		% dans Q25	24,6%	0,0%	17,6%
	لا ادري	Effectif	22	0	22
		% dans Q25	36,1%	0,0%	25,9%
Total		Effectif	61	24	85
		% dans Q25	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé الخبرة \* Q23

			Q23			Total
			نعم	احيانا	لا	
الخبرة	اقل من 5 سنوات	Effectif	0	0	9	9
		% dans Q23	0,0%	0,0%	81,8%	10,6%
	من 5 الى 10 سنة	Effectif	7	31	2	40
		% dans Q23	16,3%	100,0%	18,2%	47,1%
	اكثر من 10 سنوات	Effectif	36	0	0	36
		% dans Q23	83,7%	0,0%	0,0%	42,4%
Total		Effectif	43	31	11	85
		% dans Q23	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%