

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي
دراسة حالة : بلدية الحاجب ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

بنوناس صباح

إعداد الطالبة:

بن عيسى وهيبة

| | |
|-------------------------------|---------------|
|/Master-GE/GO -GRH /2019 | رقم التسجيل: |
| | تاريخ الإيداع |

الموسم الجامعي: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ لِلْغَيْثِ
الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالَّذِي
يُخْرِجُ الْحَيَاةَ مِنَ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
بِأَمْرِهِ فَتَكُونُ السُّحُبُ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً فَيُخْرِجُ بِهِ الْحَبَّ
وَالنَّخْلَ وَالزَّيْتُونَ وَالَّذِي
يُنزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً
فَيَجْعَلُ مِنْ تَحْتِهِ بَنَاتٍ
وَالَّذِي يُسَوِّدُ لِبَنَاتِهِ
الْوُجُوهُ وَالَّذِي يُضَوِّتُ
لِلْغَيْثِ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَاةَ
مِنَ الْمَوْتِ وَالَّذِي يُرْسِلُ
الرِّيَّاحَ بِأَمْرِهِ فَتَكُونُ
السُّحُبُ وَالَّذِي يُنَزِّلُ
مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَيُخْرِجُ
بِهِ الْحَبَّ وَالنَّخْلَ وَالزَّيْتُونَ
وَالَّذِي يُنزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً فَيَجْعَلُ مِنْ تَحْتِهِ
بَنَاتٍ وَالَّذِي يُسَوِّدُ
لِبَنَاتِهِ الْوُجُوهُ وَالَّذِي
يُضَوِّتُ لِلْغَيْثِ الشَّمْسَ
وَالْقَمَرَ وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَيَاةَ مِنَ الْمَوْتِ وَالَّذِي
يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ بِأَمْرِهِ
فَتَكُونُ السُّحُبُ

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

الى روح أبي الزكية الطاهرة

إلى أمي العزيزة الغالية

والى أفراد أسرتي سندي في الدنيا و إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء ، و إلى كل أساتذتي الكرام و كل رفقاء

الدراسة

إلى كل هؤلاء و هؤلاء أهدي هذا العمل ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

شكر و عرفان

أول من يشكر و يحمد آناء الليل و أطراف النهار هو العلي القهار ،الأول و الظاهر الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله "محمد ابن عبد الله" عليه أزكى الصلوات و أظهر التسليم ،أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله و الشكر كله أن وفقنا و ألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع.

كما نرفع كلمة شكر إلى الأستاذة المشرفة بنوناس صباح التي ساعدتنا على إنجاز هذه المذكرة .

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد

و في الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يعزز مسار التفوق و الاستمرارية في الحياة العلمية لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل و أن يرزقنا السداد و الرشاد والعفاف و العنى.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبيانات على عينة مكونة من 50 عامل لغرض جمع المعلومات و تم استرجاع 48 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية ، و تم استخدام برنامج SPSS.V 23 في عملية المعالجة ، حيث استخدمت عدة أساليب في التحليل الإحصائي من بينها (تحليل التباين الأحادي ، اختبار T للعينات المستقلة ، اختبار معامل الالتواء و معامل التفلطح ، اختبار ألفا كرونباخ ، تحليل الانحدار البسيط ، الانحراف المعياري ، المتوسط الحسابي ، النسب المئوية) و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

- أن مستوى كل من التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي في بلدية الحاجب جاء متوسط .
 - يوجد أثر للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، فرق العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (العمر ، عدد سنوات الخبرة) .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي) .
- كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات لأصحاب القرار من خلال توضيح أهمية التمكين الإداري كأسلوب إداري حديث يساهم في زيادة التزام العاملين ببلدية الحاجب .

RESUME DE L'ETUDE

Le but de cette étude était de déterminer l'impact de l'autonomisation administrative sur l'engagement organisationnel des employés de la municipalité d' Al-Hadjeb .Afin de réaliser l'objectif de l'étude , des questionnaires ont été distribués à un échantillon de 50 travailleurs aux fins de collecte d'informations , 48 questionnaires ont été récupérés à des fins de traitement statistique , SPSS.V23 a été utilisé dans le processus de traitement .Test T pour échantillons indépendants, coefficient de torsion et coefficient d'aplatissement, test d'Alpha de Cronbach , analyse de régression simple , écart-type , moyenne arithmétique, pourcentages.

L' étude a atteint plusieurs résultats:

- Le niveau de responsabilisation administrative et d'engagement organisationnel dans la municipalité d'el-Hadjeb était moyen .

L'implication des pouvoirs administratifs a un impact sur

l'engagement organisationnel des employés de la municipalité d'el- Hadjeb.

- Il n'y a pas d'impact statistiquement significatif sur les dimensions de l'autonomisation administrative (délégation de pouvoir,

Formation, motivation, équipes de travail) sur l'engagement

Organisationnel des employés de la municipalité d'el- Hadjeb.

- La participation à la prise de décision a un impact statistiquement significatif sur l'engagement organisationnel des employés de la

municipalité d'el- Hadjeb.

- Il y avait des différences statistiquement significatives dans

les attitudes des répondants à propos du niveau d'engagement

organisationnel des employés de la municipalité d'el- Hadjeb vis-à-

vis de la variable (âge, nombre d'années d'expérience).

- Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les attitudes des répondants à propos du niveau d'engagement organisationnel des employés de la municipalité d'el- Hadjeb , en ce qui concerne la variable (sexe , qualification scientifique).

-L'étude a également présenté un certain nombre de recommandations aux décideurs en précisant l'importance de l'autonomisation administrative en tant que méthode de gestion moderne contribuant à accroître l'engagement des employés de la municipalité d'el- Hadjeb.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | العنوان |
|------------|--|
| | البسمة |
| | الإهداء |
| | شكر و عرفان |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ - ز | المقدمة |
| أ | تمهيد |
| أ | أولا . إشكالية الدراسة |
| ب | ثانيا . فرضيات الدراسة |
| ب - ت | ثالثا . أهمية الدراسة |
| ت | رابعا . أهداف الدراسة |
| ت | خامسا . متغيرات الدراسة |
| ت - ث | سادسا . نموذج الدراسة |
| ث - ج | سابعا . التعريفات الإجرائية |
| ج | ثامنا . هيكل الدراسة |
| ج - ر | تاسعا . الدراسات السابقة |
| ز | عاشرا . التعليق على الدراسات السابقة |
| 1 - 56 | الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة |
| 2 | تمهيد |
| 14-3 | المبحث الأول : الالتزام التنظيمي |
| 6-3 | المطلب الأول : تعريف الالتزام التنظيمي و خصائصه و أهميته |
| 9-6 | المطلب الثاني : مداخل الالتزام التنظيمي و أبعاده |
| 12-9 | المطلب الثالث : مراحل الالتزام التنظيمي |
| 14-12 | المطلب الرابع : العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي |
| 34-14 | المبحث الثاني : التمكين الإداري |

| | |
|---------|--|
| 23-15 | المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري و تطوره التاريخي و أهميته وأهدافه |
| 28-23 | المطلب الثاني: نماذج و متطلبات التمكين الإداري |
| 31-28 | المطلب الثالث: خطوات ومعوقات التمكين الإداري |
| 34-31 | المطلب الرابع: أساليب التمكين الإداري و مستوياته |
| 55-34 | المبحث الثالث: أبعاد التمكين الإداري و أثرها على الالتزام التنظيمي |
| 37-35 | المطلب الأول: تفويض السلطة وأثرها على الالتزام التنظيمي |
| 42-37 | المطلب الثاني: التدريب وأثره على الالتزام التنظيمي |
| 47-42 | المطلب الثالث: التحفيز وأثره على الالتزام التنظيمي |
| 51-47 | المطلب الرابع: فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي |
| 55-51 | المطلب الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على الالتزام التنظيمي |
| 56 | خلاصة الفصل |
| 92-57 | الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة حالة بلدية الحاجب) |
| 58 | تمهيد |
| 64-59 | المبحث الأول: تقديم عام لبلدية الحاجب |
| 59 | المطلب الأول: تحديد و تعريف البلدية محل الدراسة |
| 61-60 | المطلب الثاني: صلاحيات البلدية محل الدراسة |
| 64-61 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة |
| 71-64 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 65-64 | المطلب الأول: منهج الدراسة و حدودها |
| 68-65 | المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة |
| 69-68 | المطلب الثالث: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها |
| 71-69 | المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة |
| 91-71 | المبحث الثالث: تحليل عبارات متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات |
| 71 | المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي |
| 83-72 | المطلب الثاني: تحليل و تفسير عبارات متغيرات الدراسة |
| 91-83 | المطلب الثالث: إختبار الفرضيات و تفسير النتائج |
| 92 | خلاصة الفصل |
| 97-93 | الخاتمة |
| 105-98 | قائمة المراجع |
| 113-106 | الملاحق |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان | الرقم |
|------------|--|-------|
| 65 | مقياس ليكارت الخماسي | 01 |
| 66 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 02 |
| 66 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر | 03 |
| 67 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | 04 |
| 67 | خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 05 |
| 70 | نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة | 06 |
| 71 | اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء و التفرطح | 07 |
| 72 | مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي | 08 |
| 75-72 | تحليل عبارات التمكين الإداري | 09 |
| 81-80 | تحليل عبارات الالتزام التنظيمي | 10 |
| 84 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى | 11 |
| 85 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي | 12 |
| 85 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب على الالتزام التنظيمي | 13 |
| 86 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي | 14 |
| 87 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر فرق العمل على الالتزام التنظيمي | 15 |
| 87 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي | 16 |
| 88 | نتائج إختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين حسب متغير الجنس | 17 |
| 89 | نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين حسب متغير العمر | 18 |
| 90 | نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة | 19 |
| 91 | نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين حسب متغير المؤهل العلمي | 20 |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان | الرقم |
|------------|---|-------|
| ث | نموذج الدراسة | 01 |
| 13 | نموذج (ستيرز) Steers | 02 |
| 13 | نموذج (مارش وماناري) March&Mannari | 03 |
| 14 | العوامل المساعدة في تفسير الالتزام التنظيمي | 04 |
| 33 | مستويات التمكين | 05 |
| 34 | مستويات التمكين من وجهة نظر (Daft) | 06 |
| 64 | الهيكل التنظيمي لبلدية الحاجب | 07 |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | العنوان | الرقم |
|------------|-----------------------|-------|
| 107 | قائمة محكمي الإستبانة | 01 |
| 113-108 | الإستبانة | 02 |

المقدمة

تتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات يوما بعد يوما ، بسبب ظاهرة العولمة و تقدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الاقتصاد المبني على المعرفة..... إلخ ، كل هذا فرض على المنظمات مواجهة منافسة حادة ، و العمل على تحسين فعاليتها و كفاءتها، و عليه أفرزت تلك التحديات أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الإستراتيجي الذي يحقق التميز للمنظمات لذلك وجب الاهتمام بها وتعزيز اتجاهاتها الإيجابية نحو منظماتها ، و من بين هذه الاتجاهات المهمة نجد الالتزام التنظيمي الذي يعبر على مدى إيمان الفرد العامل بالمنظمة و بمبادئها وأهدافها وامتلاكه الرغبة القوية للعمل والاندماج فيها تحقيقا لأهدافها مع تحمل كافة مسؤولياته الأخلاقية والقانونية اتجاه المنظمة ،بالإضافة إلى شعوره بالانتماء لهذه المنظمة، و لقد أكدت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها التنظيمية .

أولاً- إشكالية الدراسة

نظرا للنتائج الإيجابية التي يحققها الالتزام التنظيمي فقد حظي باهتمام الباحثين و قد وجدوا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر عليه بشكل مباشر أو غير مباشر ، و من بينها التمكين الإداري الذي يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة والتي تزيد من التزام الأفراد بمنظمتهم ، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز و فرق العمل والتدريب وتفويض السلطة ،ويمكن أن يقدم للمنظمة الكثير إذا ما أحسنت استخدامه وتوظيفه في أقسامها ونشاطاتها، و من خلال ما سبق نريد توضيح أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب . و بالتالي مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

• هل هناك أثر للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في بلدية الحاجب ؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب ؟
- هل يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب ؟ .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانيا - فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب.

-الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب.

-الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب.

-الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب.

-الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

ثالثا- أهمية الدراسة :

- أهمية هذه الدراسة تتمثل في أنها تتطرق إلى متغيرين بالغي الأهمية وهي التمكين الإداري كأحد أهم الإستراتيجيات لتطوير قدرات و مهارات الأفراد و كذلك الالتزام التنظيمي الذي له دور كبير في تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمات
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على مستوى البلدية التي لها أهمية كبيرة فكلما ارتقى العمل والخدمات بالبلدية كلما ارتقى المجتمع بأكمله.

- تساعد هذه الدراسة المسؤولين في إدارة البلدية على وضع خطط للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية وزيادة التزامهم للإدارة التابعين لها وهذا يؤدي إلى تحسين خدماتها المقدمة للمواطنين
- توضيح وتعريف للمسؤولين و القادة في الإدارات بأهمية التمكين الإداري للتعرف بمستوى مسؤوليتهم
- تقديم حلول علمية و عملية تساهم في رفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .

رابعاً - أهداف الدراسة :

- توضيح مفهوم التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي
- اختبار اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب
- معرفة اثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب.
- معرفة نوع الالتزام التنظيمي السائد لدى العاملين في بلدية الحاجب.
- محاولة الاطلاع على واقع التمكين الإداري في بلدية الحاجب .
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار من خلال توضيح أهمية التمكين الإداري كأسلوب إداري حديث يسهم في زيادة التزام العاملين ببلدية الحاجب.

خامساً : متغيرات الدراسة

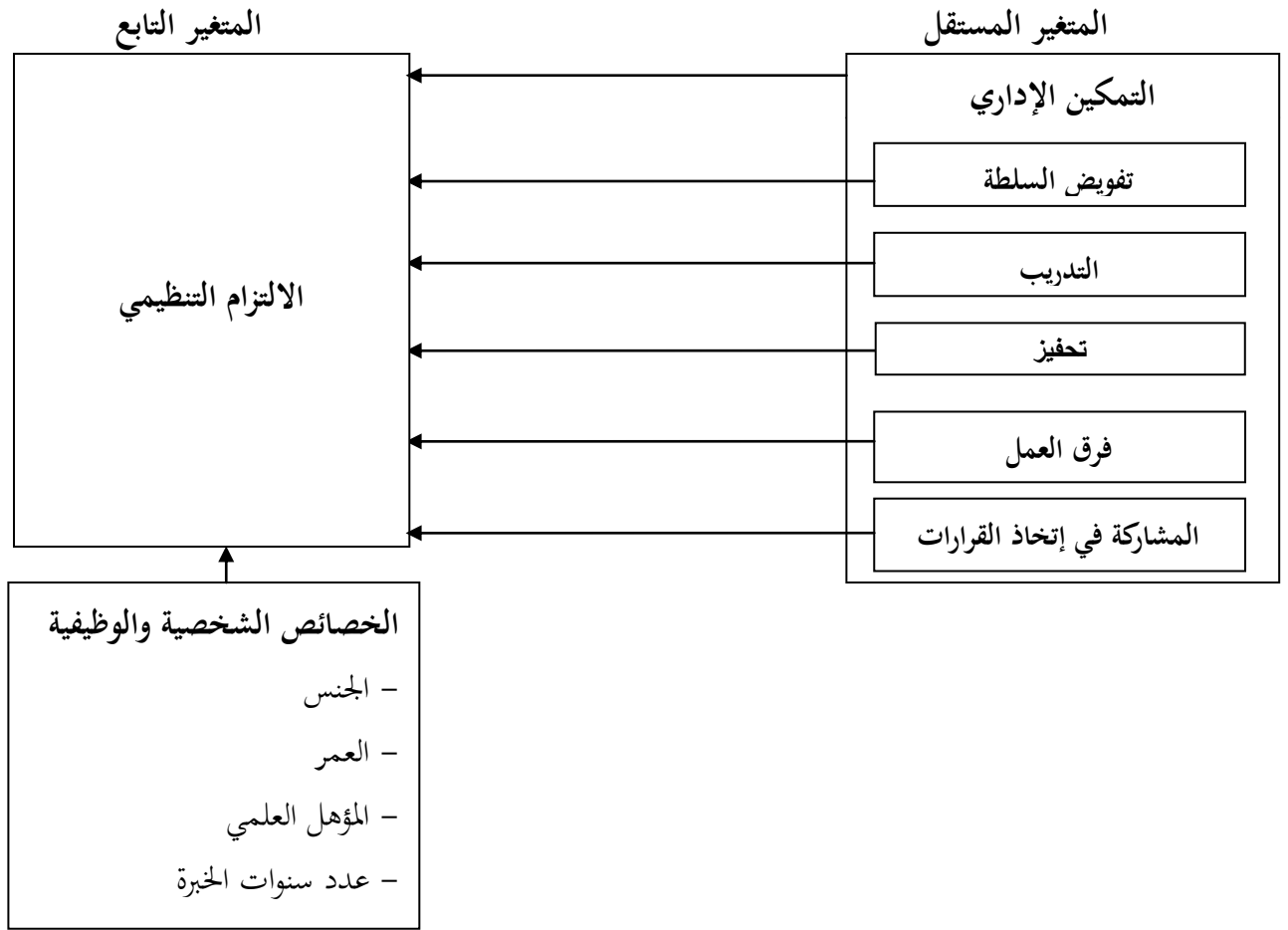
- المتغير مستقل : وهو المتمثل في التمكين الإداري.

- المتغير التابع : الالتزام التنظيمي.

سادساً : نموذج الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة و فرضياتها تم إعداد النموذج التوضيحي المقترح للدراسة ، حيث اشتملت الدراسة على متغيرين ، متغير مستقل والذي هو التمكين الإداري وأبعاده هي تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات. ومتغير تابع هو الالتزام التنظيمي .

الشكل رقم 1 : نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

سابعاً : التعريفات الإجرائية

– **التمكين الإداري** : يمثل مدخلاً لنقل القوة ، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات ، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات و الإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء و الفاعل مع موارد المنظمة و إمكانياتها و مقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن ، المالكين ، العاملين ، المجتمع)

– **تفويض السلطة** : هو العملية التي يعهد من خلالها الرئيس ببعض من اختصاصاته أو واجباته لأحد العاملين المرؤوسين في المستويات الإدارية التالية له في الدرجة.

– **التدريب** : هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية ، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين على الحصول على المهارات و القابليات و المعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل .

- **التحفيز**: هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق و إرضاء رغباتهم و الإجابة على كل ما يطلب منهم و عملية التحفيز هي دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره.
- **فرق العمل**: هو ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض و الذين يتصفون بالتزامهم لغرض معين ، و أهداف أداء محددة ، و على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة .
- **المشاركة في اتخاذ القرارات** : هي التشاور المشترك بين العاملين و القادة لمعالجة المشاكل و الوصول إلى قرار معا كفريق واحد.
- **الالتزام التنظيمي**: هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف و تجسيد تلك القيم ، كذلك الالتزام التنظيمي يعتبر التزاما طوعيا ينبع عن إرادة الفرد و اختياره و ليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية .

ثامنا: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، فصل نظري و فصل تطبيقي حيث سنتناول في الفصل الأول و المتمثل في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الالتزام التنظيمي من حيث تعريف الالتزام التنظيمي و خصائصه و أهميته في المطلب الأول و مداخل الالتزام التنظيمي و أبعاده في المطلب الثاني و مراحل الالتزام التنظيمي في المطلب الثالث ، أما في المطلب الرابع سنتناول العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي، و التمكين الإداري في المبحث الثاني من حيث مفهوم التمكين الإداري و تطوره التاريخي و أهميته و أهدافه في المطلب الأول و نماذج و متطلبات التمكين الإداري في المطلب الثاني ، و خطوات و معوقات التمكين الإداري في المطلب الثالث و أساليبه و مستوياته في المطلب الرابع ، أما في المبحث الثالث سنتناول دراسة أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز، فرق العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الالتزام التنظيمي . و في الفصل الثاني و المتمثل في الإطار التطبيقي قسم إلى ثلاث مباحث ، سنقدم صورة عامة حول البلدية من خلال التعرف بها و التعرف على هيكلها التنظيمي في المبحث الأول، كما سنتعرف على الإطار المنهجي للدراسة في المبحث الثاني ، أما في المبحث الثالث سنتناول فيه تحليل عبارات متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات .

تاسعا : الدراسات السابقة :

- الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

1: دراسة(رامز عزمي بدير وآخرون(2015): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية . المجلد 23 العدد 01

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال، مشاركة العاملين، بناء فرق العمل، التأثير حقل العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة والتي يبلغ إجمالي عدد (65) مؤسسة وقام الباحثون باختيار عينة مكونة من (07) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحثون كعينة للدراسة. وخرج البحث بعدة نتائج منها أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا بنسبة 81% وكذلك فإن نسبة فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا بنسبة 80% وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات ثم بعد التأثير بينما بعد حقل العاملين في المرتبة الأخيرة.

2: دراسة برني لطيفة (2014-2015): أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين و الأداء الاجتماعي ، و تطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة ، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية (بشير بن ناصر ،الدكتور سعدان، طولقة ، أولاد جلال ،المتخصصة في طب العيون ، المتخصصة في طب النساء ، التوليد ، طب الأطفال و جراحة الأطفال)، و المؤسسات الاستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع ، مصحة الرازي). وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسن الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات و رصد أهم الفروق بينها ، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية و الوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين و الأداء الاجتماعي لمؤسساتهم .

وقد إحتوى النموذج وفقاً لأدبيات الدراسة على بعدين لتمكين العاملين و ذلك من خلال اعتماد نموذجين رائدين في المجال لكل من Spreitzer و kanter .(التمكين الإداري و الذي يحتوي بدوره على ثلاثة عناصر ، الفرص ، الدعم ، القوة الرسمية ، و التمكين النفسي و الذي يحتوي على كل من المعنى ، الجدارة ، الاستقلالية أو حرية التصرف ، التأثير)، أما فيما يخص الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية فقد ركزت الدراسة على أربعة أطراف فاعلة (العاملين ، المرضى و جودة الخدمات المقدمة ، المجتمع ، البيئة). و كان عدد الاستبيانات الصالحة و الخاضعة للتحليل الإحصائي 472 استبيان من مجموع 720 استبيان موزع. وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده ، لان الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين . وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره ، و التي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوى الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الاستشفائية العمومية ، إذا قدر الفارق في المتوسط الحسابي على التوالي بين المؤسستين بـ 0.64 و 0.63 في بعد التمكين النفس و الذي لم يظهر أي فروق بين القطاعين في اتجاهات المبحوثين ، إلا أنها في عمومها إتجهت نحو الحياد ، عدا عنصر التأثير الذي كان لمبحوثي القطاع العمومي و جهة نظر مختلفة فيه أين كانوا يحسون بمقدار تأثيرهم في عملهم ، فهم وفق إجابات هذا البعد لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي حدثت في مصالحهم ، كما يؤثرون في عمل الآخرين في المؤسسات التي يعملون بها . ورغم التباين الحاصل في القطاعين و بروز القطاع العام عل أنه أكثر تمكيننا إداريا من القطاع الخاص إلا إنه و في واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية في التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج اتجهت إما للمحايدة أو لعدم الموافقة . ظهرت علاقة الارتباط إجمالا عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري (الفرص، الدعم ، القوة الرسمية)، التمكين النفسي (المعنى، الاستقلالية، التأثير)) و المتغير التابع الأداء الاجتماعي و بعدي (الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين و اتجاه المرضى) . بينما الجدارة فقد جاء معامل الارتباط فيها مع هذه المتغيرات التابعة منخفضا خاصة في المؤسسات الاستشفائية العمومية . أما بالنسبة لعلاقة الارتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة و المجتمع جاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية . هناك دور و أثر لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية . أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 60% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية) ، كما أنها تؤثر في كافة أبعاده و بدرجات متفاوتة . بينما في المؤسسات الاستشفائية الخاصة فأبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 53 % من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية الخاصة) ، كما أن النتائج أظهرت أنها تؤثر في كل من بعدي الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين و اتجاه المرضى و جودة الخدمات المقدمة فقط .

- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

1: دراسة (عاشوري إبتسام 2014/2015):الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية

بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة -المديرية العامة)مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل قسم العلوم الاجتماعية . جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر(غير منشور).

هدف الدراسة هو التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة . ويتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عامل وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل وكانت أدوات الدراسة المستعملة هي الاستمارة والمقابلة واستخدام لذلك أسلوب التحليل spss

وكانت النتائج الدراسة هي تواجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) وتوجد لذلك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. لتغذي متغير المستوى التعليمي والفئة المهنية.

2 : دراسة سامي إبراهيم حماد حنون (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.

هدف هذه الدراسة هو معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس مستوى الولاء المسؤولية ومواصلة العمل والإيمان بالمؤسسات قيد الدراسة وضع مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية والمساهمة في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وضع القرار في تلك المؤسسات قيد الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظف وموظفة من أصل 1676 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة موزعين حسب طبيعة ومستوى التعليم وكانت الإستبانة هي وسيلة جمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) (بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعات فلسطين بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس.مكان العمل).

3 : دراسة بنوناس صباح (2015-2016): أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، تم تحديد ثلاثة أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل، وتم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاثة أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية أما القسم الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في ثلاثة أنماط هي نمط القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، ونمط القيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة)، و نمط قيادة عدم التدخل، و القسم الأخير وهو المتغير التابع و المتمثل في الالتزام التنظيمي، فتم قياسه من خلال ثلاثة

أبعاد هي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري)، شملت الدراسات على 137 مفردة ، و لتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النسخة رقم 20.

و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي و يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل ،و مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري و مستوى الالتزام الاستمراري لديهم ،ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة 0.05 .

- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي:

1: دراسة إيمان عمر العبد طموس (2015):التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة ،رسالة ماجستير،غير منشورة ،قسم إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،عمادة الدراسات العليا ،جامعة الأزهر - غزة ، فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة و عددهم (5) هيئات محلية بقطاع غزة ، كذلك التعرف على مدى توافر الالتزام التنظيمي لديهم ، و من ثم اختيار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و مستوى الالتزام التنظيمي .ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (337) موظف و موظفة ، وقد أمكن جمع (335) استبانة بنسبة استجابة بلغت 99٪ ،ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ان درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري ككل في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كانت متوسطة وهذه الأبعاد مرتبة تصاعديا حسب الوزن النسبي لها كالتالي:التحفيز بوزن نسبي (49٪) ،إثرا العمل بوزن نسبي (62٪)،المشاركة في اتخاذ القرار بوزن نسبي (63٪) ، التدريب و التعلم بوزن نسبي (65٪) ، فرق العمل بوزن نسبي (70٪) ،التفويض بوزن نسبي (72٪) وتدل النتائج على أن درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري ليست بالمستوى المطلوب إذا يفترض أن تكون درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري أعلى من هذا المستوى المطبق للرقى بعمل الهيئات المحلية و خدمتها.و من نتائج الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين

أبعاد التمكين الإداري و مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة تعزي للمتغيرات الديموغرافية لصالح المدراء. و أظهرت النتائج ان مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كان مرتفعا بوزن نسبي (76%).

2: دراسة أمل فوزي ابراهيم الحاج (2015) :علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا ، جامعة الأزهر – غزة ، فلسطين

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده السبعة (التعليم ، التحفيز ، وضوح الهدف ، الملكية ، الاحترام و التقدير ، فرق العمل ، الرغبة في التغيير) و الالتزام التنظيمي و مستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الدولية العالمية في قطاع غزة .

و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و تكون مجتمع البحث من العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة و التي يبلغ عددها (65) مؤسسة دولية ، وقامت الباحثة باختيار (8) مؤسسات كعينة قصدية يتجاوز عدد موظفي كل مؤسسة (15) عامل ، و لتحقيق هذا الغرض قامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (150) استبانة على العاملين الذين تم اختيارهم كعينة لدراسة ، و الذين يحملون المسميات التالية (مدير ، نائب مدير، منسق مشروع ، مساعد منسق مشروع، إداري) و بلغت نسبة الاسترداد (80.5%).

وأظهر البحث عدة نتائج أهمها : وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي ، و أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة مرتفعة بدرجة متوسطة بوزن نسبي (83%) ، وتوصل البحث أيضا إلى أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة كان مستواه مرتفع بدرجة متوسطة بوزن نسبي (86%) ، و أظهرت النتائج تفاوت في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد السبعة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري ، حيث احتل بعد وضوح الهدف المرتبة الأولى ، بينما احتل بعد التعليم المرتبة الثانية ، ثم احتل العمل الجماعي المرتبة الثالثة ، ثم يليه الرغبة في التغيير ثم الاحترام و التقدير ثم التحفيز و أخيرا الملكية في المرتبة الأخيرة.

وكشف البحث عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات الباحثين حول التمكين الإداري تعزي للمتغيرات الديموغرافية ، و كشفت أيضا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي للمتغيرات الديموغرافية فيما عدا متغير الجنس و كان الفارق لصالح الذكور.

عاشرا : التعليق على الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا الحالية (أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي) تمكنا من ملاحظة النقاط التالية :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع و استخدام أداة الدراسة.
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين الإداري من الجانب النظري.
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري.
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المجتمع و عينة الدراسة و أهدافها.
 - تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل أو المتغير التابع.
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني لدراسة
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- وقد استفدنا من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي وكذلك من النتائج و التوصيات الهامة التي توصلت إليها، كما سهلت لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة و عينة الدراسة و في بناء أداة الدراسة لقياس أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي.

الفصل — ل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد :

يعد سلوك الأفراد في المنظمات عاملا مهما في زيادة فعاليتها وكفاءتها ذلك لما يحمله من عادات الفرد و قيمه و اتجاهاته و التزامه نحو المنظمة التي يعمل فيها مما يؤثر على مخرجات هذه المنظمات سواء بالسلب أو بلايجاب بحيث أن شعور الفرد بالالتزام تجاه هذه المنظمة يؤثر في مردوده داخلها و يعتبر الالتزام التنظيمي في حد ذاته هدفا تسعى المنظمات إلى تحقيقه و غرسه في نفوس العاملين وكذلك يعد مطلباً أساسياً للكثير من المنظمات الحديثة لأن المنظمات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي هي منظمات ذات فعالية عالية و يرتبط أيضا الالتزام التنظيمي بالقيم السائدة في المنظمة و التي بدورها توفر ظروف العمل الملائمة .

ومن بين الأساليب و الممارسات التي تنتهجها المنظمات في سبيل زيادة و تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين هو التمكين الإداري الذي هو عبارة عن إستراتيجية تنظيمية تتبعها إدارة المنظمة بهدف ترسيخ روح المسؤولية و مواجهة التحديات لبناء سلوكيات تتلاءم مع بيئة العمل عن طريق التدريب وإعطاء الصلاحية للعمال لإنجاز العمل بطريقتهم مع التحفيز على المشاركة و المبادرة في اتخاذ القرارات و منحهم الحرية و الثقة و كسر الحاجز الإداري و التنظيمي بين الإدارة و العاملين .

و انطلاقا مما تقدم قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول :الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: التمكين الإداري

المبحث الثالث :أبعاد التمكين الإداري و أثرها على الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في السنوات الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين و العرب في مجال السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وهذا لما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة و العاملين فيها . و لما له من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة و فعالية .

و سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف الالتزام التنظيمي و خصائصه و أهميته في المطلب الأول ، و في المطلب الثاني مداخل الالتزام التنظيمي و أبعاده ، أما في المطلب الثالث مراحل الالتزام التنظيمي ، و في الأخير و في المطلب الرابع العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي .

المطلب الأول : تعريف الالتزام التنظيمي و خصائصه و أهميته

أولاً - تعريف الالتزام التنظيمي

قبل التطرق إلى تحديد تعريف الالتزام التنظيمي نتطرق أولاً إلى المعنى اللغوي للالتزام :

1- تعريف الالتزام لغة

- يعرف الالتزام من الناحية اللغوية: انه العهد ، ويلزم الشيء لايفارق ، و الملازم لشيء المداوم عليه ، ويعني كذلك في اللغة : العهد ، والقرب و النصر و المحبة.¹

- كما يعرف الالتزام لغوياً بقاموس ويبستر بثلاثة تعريفات، الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة"، والثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما، أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معنى الالتزام وهو "حالة ارتحان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف"²

2- تعريف الالتزام التنظيمي

لقد تعددت التعريفات التي تفسر الالتزام التنظيمي و بغرض تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي نعرض عدد من التعاريف التي صاغها الباحثون ونذكر منها:

¹ محمود صديق عبد الواحد ، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد و العشرين (رؤية مستقبلية)، ط 1 ، دار العلم والایمان ، المملكة العربية السعودية، 2015، ص91

² سامي ابراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين، 2006، ص12

- يرى بورتر porter: ان الالتزام هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ،وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة و القبول بالقيم و الأهداف الرئيسية للمنظمة"¹

-أما هرينيك و التو Hrebiniak -Alutto يعرفه بأنه " يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة و يترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما"².

-ويعرف الالتزام التنظيمي أنه : " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها،مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة"³

-وعرف (Mowday et all) الالتزام التنظيمي بأنه: "ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد عبر الوقت".

-وعرف (Oreilly&chatmans) الالتزام التنظيمي بأنه: " الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة"⁴.

- كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه : " يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عالي من الجهود لصالح المنظمة،ورغبة شديدة للبقاء فيها،ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها،وهو بمثابة الرغبة التي يديها الفرد في التفاعل الاجتماعي،من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط،ومنحها الولاء والتطابق والارتباط بها"⁵.

من التعريفات السابقة نخلص إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة،ويرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه منظمته ،ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.

ثانيا - خصائص الالتزام التنظيمي

تتعدد خصائص الالتزام التنظيمي و من أهمها:

- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم و تصرفاتهم و التي تجسد مدى ولائهم .

¹ محمود صديق عبد الواحد ،مرجع سابق،ص91

² محمد الصيرفي،السلوك التنظيمي،ط 1 ،مؤسسة حورس الدولية القاهرة- مصر، 2005،ص216

³ محمد مصطفى الحشروم،تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي،دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد27،العدد الثالث،2011،ص173

⁴ مخلص شياح علي الجميلي،العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي،دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية،المجلد4،العدد9،2012،ص295-296

⁵ محمد عبود الحراشنة،العلاقة بين الانماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية،المجلد7،العدد1،2006،ص17

- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية .
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل .¹
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بأنهم على استعداد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة ، و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها ، و رغبته في البقاء بها.
- وجود شعور داخلي يربط الفرد بالمنظمة ، و يدفعه للعمل لتحقيق مصالحها و منحها الحيوية و النشاط .
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة ، و الاستمرار و البقاء في العمل ، و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة .
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي بعدم ترك المنظمة ، و الحماس للعمل و الانتظام بها و الإخلاص لها.²
- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة
- يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه لها³

ثالثا - أهمية الالتزام التنظيمي

- إن الالتزام التنظيمي يلعب دور كبير في نجاح المنظمات و استمرارها و تميزها خاصة أنها تعيش في بيئة تنافسية شديدة ، و بالتالي فإنه لا توجد منظمة قادرة على التميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها و قيمها و يعتزون بالانضمام إليها، حيث تتحلى أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية :
- تظهر أهمية الالتزام التنظيمي بين المنظمة و العاملين فيها في الأوقات التي لا تقدم فيها المنظمات الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق أعلى مستويات من الإنجاز .
 - يمثل الالتزام التنظيمي إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بكثير من التصرفات السلوكية ، من أهمها معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، و أكثر عملا نحوي تحقيق أهداف المنظمة .
 - يعتبر التزام العاملين لمنظمتهم أهم عوامل التنبؤ بفاعلية المنظمة وارتفاع احتمالية البقاء في المنظمة و العمل بجد.

¹ محمد مصطفى الحشروم ، مرجع سابق ،ص173

² محمد محمد مصطفى أبو جياب ، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير ، غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ،2014،ص12

³ أحمد محمد مفلح القصير ، مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة و علاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، أطروحة دكتوراه ، غير منشور ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن،2006،ص39

- أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي يحافظون على أصول و موجودات المنظمة.¹
- أكدت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهري الغياب و التهرب عن أداء العمل.²
- العلاقة الايجابية بين الالتزام التنظيمي و النتائج المرغوبة في المنظمات مثل دوران العمل ، و التغيب ، و التأخر عن الدوام و هي نتائج قميل أن تعزي إلى الالتزام أكثر من الرضا الوظيفي .
- الالتزام يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة و المنظمة التي يعمل فيها ، و بالتبعية و مدى رغبته في تعظيم الأداء و الارتقاء بنوعية و كمية الإنجاز، و بالتالي رفع مستوى كفاءة الأداء المالي .
- العلاقة بين الالتزام و الأداء علاقة سببية ، فالفرد الذي يرتفع التزامه لمنظمتة يزيد حماسه و إقباله للعمل و يزداد إخلاصه ما يعني ارتفاع مستوى أدائه .
- سهولة استجابة المنظمة و تكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ، و ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.³

المطلب الثاني: مداخل الالتزام التنظيمي و أبعاده

أولاً - مداخل الالتزام التنظيمي

هناك مداخل متعددة للالتزام التنظيمي وهي :

- المدخل السلوكي (التبادلي)

ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد و المنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد و الحوافز التي يحصل عليها. و منه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل أن التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة ، فالفرد يقدر الجهد و الوقت ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد و رغباته ، و يتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه .

¹ عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، تأثير حقوق الموظف على الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة، رسالة الماجستير ، غير منشور، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2017، ص36

² تجاني منصور ، هاشمي لوكيا ، علاقة الإلتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة ، مجلة آفاق للعلوم -جامعة الجلفة ، العدد الثامن -ج2، جوان 2017 ، ص309

³ محمد حسن محمود الغرابوي ، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية و الأمن الوطني - قطاع غزة ، رسالة الماجستير، غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ، 2014، ص14

– المدخل الإتجاهي (السيكولوجي)

يختلف هذا المدخل في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل ، فالمدخل الإتجاهي ينظر إلى الالتزام على انه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط و أجابية نحو المنظمة ، وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه و الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها و الرغبة القوية في البقاء في المنظمة¹

– المدخل الحديث "سلوكي و اتجاهي" (تكاملي)

يدمج هذا المدخل بين المدخلين الإتجاهي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري إلى المدخل الإتجاهي، أما الالتزام المستمر فانه ينتمي إلى المدخل السلوكي.²

ثانيا- أبعاد الالتزام التنظيمي

لقد بين العديد من الباحثين أن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد إلا أننا نجد اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد

1-حسب Etzioni (1961):

حيث يتخذ الالتزام التنظيمي ثلاثة أشكال هي:

–**الالتزام المعنوي:** وهو يمثل اتجاهها ايجابية وقويا نحو المنظمة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمته وقواعده الداخلية وعلى طاعة السلطة لشعوره أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة وعادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية وهي تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم التزام الأفراد.

–**الالتزام التراكمي:** وهو يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام.

–**الالتزام الاضطراري:** وهو اتجاهها سلبيا تجاه المنظمة وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو بالإكراه والقيود فلا يحدث التنظيم في السجن إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم ونستدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم التزام الأفراد.³

¹ عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)،رسالة الماجستير ، غير منشورة،تخصص تنظيم وعمل ،قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ،2015/2014،ص51

² محمد عبد سعيد عليان ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة ، رسالة الماجستير ، غير منشور ، قسم إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،عمادة الدراسات العليا ،جامعة الأزهر -غزة ، فلسطين ، 2016 ،ص36

³ إيمان عمر العبد طموس ، التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة ،رسالة ماجستير،غير منشورة ،قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،عمادة الدراسات العليا ،جامعة الأزهر-غزة ، فلسطين ،2015،ص38

2- حسب ستو وسلانيك (Staw & Slanick) 1977 :

فقد حددا أبعاد الالتزام التنظيمي كالتالي:

- **الالتزام الاتجاهي**: ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

- **الالتزام السلوكي**: يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعصويتها.

3- حسب كيدرون (kidron) 1978:

ويميز بين بعدان من الالتزام التنظيمي هما:

- **الالتزام الأدبي**: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزء من قيمه وأهدافه.

- **الالتزام المحسوب**: يقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى ومزايا أفضل.¹

4- حسب Mayer and Schoorman 1992:

ميز بين بعدين للالتزام التنظيمي هما :

- **قيمي** : وهو الإيمان و قبول أهداف و قيم المنظمة و الرغبة في بذل الجهد للمنظمة

- **الاستمراري** : وهو الرغبة بالاستمرار كعضو في المنظمة.²

5- حسب Kanter (1986) :

يرى ان هناك ثلاثة أبعاد من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

- **الالتزام المستمر**: ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من اجل بقاء المنظمة وهذا يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة أو ارتفاع التكاليف بالنسبة للعضو وعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من اجل

¹ محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والامن الوطني-قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادره الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين، 2014، ص17

² علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، ط العربية، دار الايام، عمان-الاردن، 2015، ص51

الالتحاق بالمنظمة أو البقاء بها تصبح لديهم الرغبة القوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة ومن هذه التضحيات على سبيل المثال فترة التدريب التي يقضيها الفرد للتدريب على العمل ثم العمل مدة طويلة داخل المنظمة.

-**الالتزام القائم على التماسك** : يقوم هذا الالتزام أساسا على خلق العلاقات الاجتماعي وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده وتغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليه ولذا تعتمد المنظمات إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.

-**الالتزام الرقابي**: يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده والتي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب والاتجاهات المرغوب فيها ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وانه يؤثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.¹

6- حسب آلين وماير (Allen and Meyer 1990) هناك ثلاثة أبعاد من الالتزام التنظيمي هي:

- **الالتزام الوجداني (Affective Commitment)**: الذي يشير إلى ارتباط الموظف عاطفيا (وجدانيا) بالمنظمة، وهويته التنظيمية، بحيث يستمر الموظف في المنظمة لأنه يرغب بذلك .

- **الالتزام المستمر (الدائم) (Continuous Commitment)**: الذي يشير إلى إدراك الموظف للثمن الذي يدفعه في حالة تركه للمنظمة .

- **الالتزام المعياري (Normative Commitment)**: وهو ما يعرف أيضا بالتزام المقايضة أو التزام الصفة ، وهو ارتباط ينشئ لدى الموظف نحو منظمته بسبب حرصها عليه و إتاحة فرص التأهيل و التدريب له للحصول على مؤهلات أعلى و اكتساب مهارات لذي فهو مجبر على البقاء في المنظمة للعمل فيها مقابل ذلك.²

المطلب الثالث : مراحل الالتزام التنظيمي

- مراحل الالتزام التنظيمي

تناول كثير من الباحثين مراحل تطور الالتزام التنظيمي حيث أن عملية تكوين الالتزام التنظيمي و نموها و تطورها هي عملية معقدة وفق ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال حيث يرى بوشنان (1974) أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل :

¹ إيمان عمر العبد طموس، مرجع سابق، ص41

² أحمد محمد مفلح القصير ، مرجع سابق ، ص 41

1-مرحلة التجربة : وتمتد من مرحلة التعيين الوظيفي للفرد من مدة سنة واحدة هذه المرحلة تجريبية يخضع فيها الفرد إلى التدريب و الإعداد و الاختيار و يحاول الفرد من خلالها و بالاعتماد على خبراته السابقة في العمل جاهدا إشباع حاجاته الأساسية المتمثلة بالقبول من التنظيم و التأقلم مع الوضع الجديد بالإضافة إلى تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم الجديد و محاولة إظهار خبراته و مهاراته للآخرين من حوله.

كما يرى بوكانان أن الفرد يواجه عددا من المواقف و التحديات في هذه المرحلة و هي عدم وضوح الدور لديه و الشعور بالصدمة اتجاه التنظيم الجديد و محاولة تكييف اتجاهاته اتجاه التنظيم تكييفا ملائما و محاولة إدراك و فهم ما يتوقع منه .

2- مرحلة العمل و الإنجاز : و تضمن خبرات العمل و المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ مباشرة العمل و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات و يسع الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز و من خصائص هذه المرحلة هو تبلور مفهوم الالتزام الوظيفي للعمل و المنظمة في أذهان الأفراد مع تحوّل الأفراد من العجز و شعورهم بالأهمية الشخصية .

3- مرحلة الثقة بالمنظمة : إن هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام الوظيفي و يزداد نمو هذا الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضج و يشير أيرلي (1999) أنه يتم في هذه المرحلة دعم الالتزام التنظيمي من خلال تحقيق الفرد لفرص التقدم و النمو الوظيفي على كافة المستويات و يتم تقييم عملية التوازن بين مختلف الجهود التي بذلها الفرد في سبيل عمله و بينما ما منحه الإدارة من مخرجات متنوعة و محاولة إيجاد الفارق الذي يدعم التزامه للمنظمة .¹

كما يرى والش وليفون (welsh&levon) أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين يتكون ويتطور في مرحلتين هما:

1- مرحلة الالتحاق بالمنظمة : التي سيعمل فيها الفرد ، فإذا ما أتيح للعامل أن يختار فإنه سيلتحق بالمنظمة التي يعتقد أنها تشجع حاجاته و تحقق رغباته و تتطابق قيمها السائدة مع قيمه.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي : إذا يكون الفرد فيها متمسكا بالعمل في المنظمة و حريصا على أن يبذل أقصى ما لديه من جهد ، من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذا انه يشعر بانتماء حقيقي للمنظمة و برغبة مؤكدة للبقاء فيها و قد بين كذلك كل من مودي (mowdy) و بورتير (porter) في دراستهما عام 1982 أن تكوين الالتزام التنظيمي للعاملين في منظماتهم و تطوره يمر في ثلاثة مراحل هي :

¹ إسماعيل المبروك أحمد الطبولي ، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط) دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية-ليبيا ، أطروحة دكتوراه ، غير منشور ، كلية القيادة و الإدارة ، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية-نيلاي ، ماليزية، 2017، ص76

- 1- **مرحلة ما قبل العمل** : وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات و الميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في المنظمة تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية و عن توقعاته بالنسبة للعمل و معرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل .
- 2- **مرحلة البدء في العمل** : وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله و بخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى و التي يكون لها دورا هاما في تطوير اتجاهاته نحو العمل و تنمية التزامه له و الانخراط عضوا في المنظمة
- 3- **مرحلة الترسخ** : و تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم التزامه و انخراطه الاجتماعي وتمثل فيها اتجاهاته و قيمه و أنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.¹
- أما أورلي وجاتمان (o'Reily-Chatman) فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الالتزام التنظيمي للفرد وهي:
- 1- **مرحلة الإذعان أو الالتزام** : و يكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة ، بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة ، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ، ويلتزم بما يطلب منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من المنظمة .
- 2- **مرحلة التطابق بين الفرد و المنظمة** : في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار و البقاء في المنظمة ، هي السبب في تقبله لسلطة الآخرين و تأثيرهم ، ذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجته للانتماء ، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضوا في المنظمة.
- 3- **مرحلة التبني** : وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد و قيمه مع أهداف و قيم المنظمة ، فيبدأ الفرد بتبني أهداف و قيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقا لأهدافه ، و أن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصيا .²
- ومنهم من حصر مراحل الالتزام التنظيمي في:

– **الإدراك**: و يعني أن الموظف أصبح يعرف منظمته معرفة أولية فهو مازال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها و تستمر هذه المرحلة لمدة عام حيث يكون هدف الموظف تحقيق الأمن و الشعور به و الحصول على القبول من المنظمة.

¹ بنوناس صباح ، أثر انماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2016/2015، صص 8-10

² حلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالامن و الولاء التنظيمي ، ط 1 ، دار حامد ، عمان - الاردن ، 2007 صص 91-92

– **الاهتمام** :وهنا يبدأ الموظف في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمتة بعد أن أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات و تستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.

– **التقييم** :وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمتة و المزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى و تمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الالتزام.

– **التجربة** :وهنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات و المزايا التي يحصلون عليها و كافة تفصيلات العمل بتلك المنظمات.

– **الالتزام** :إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمتة تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كما و كيفا يتولد لديه الشعور بالالتزام التنظيمي.¹

المطلب الرابع : العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي

ظهرت العديد من النماذج التي توضح العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ومن أهمها :

1- نموذج Steers (1977):

إذا يرى أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في تكوين الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وتعرف بـ **مدخلات نموذج**

(Steers) وتمثل في :

– **الصفات الشخصية**: الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.

– **الصفات العمل**: التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة.

– **الخبرة أثناء العمل**: اتجاهات العاملين ، الثقة بالمنظمة، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

أما مخرجات نموذج ستيرز (Steers) فهي :

– الرغبة و الميل للبقاء في المنظمة.

– انخفاض نسبة دوران العمل.

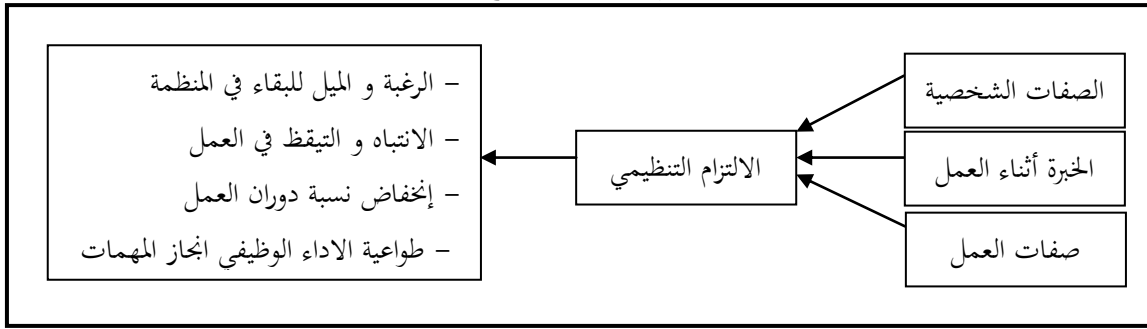
– طواعية الأداء الوظيفي و إنجاز المهمات.²

ونوضح هذا النموذج في الشكل التالي :

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 248

² عساف عبد ربه بركات الشوابكة، مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالولاء التنظيمي للمؤوسين و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2007، ص 40

الشكل رقم (02) : نموذج (Steers)

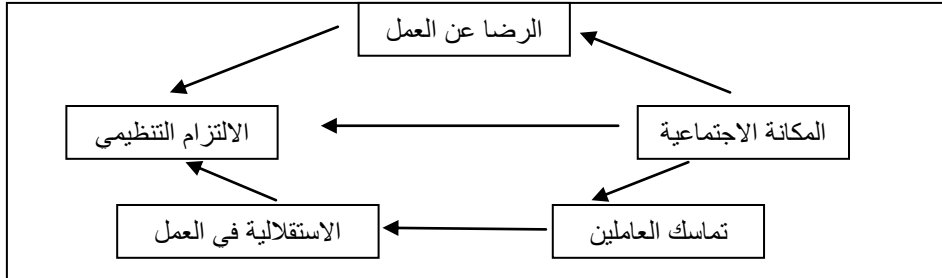


المصدر: عساف عبد ربه بركات الشوابكة، مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة تربية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص41

2- نموذج مارش و ماناري (M arch&Mannari) :

وضع كل من مارش و ماناري نموذجا يبين العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي من وجهة نظرهما كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (03) : نموذج مارش و ماناري



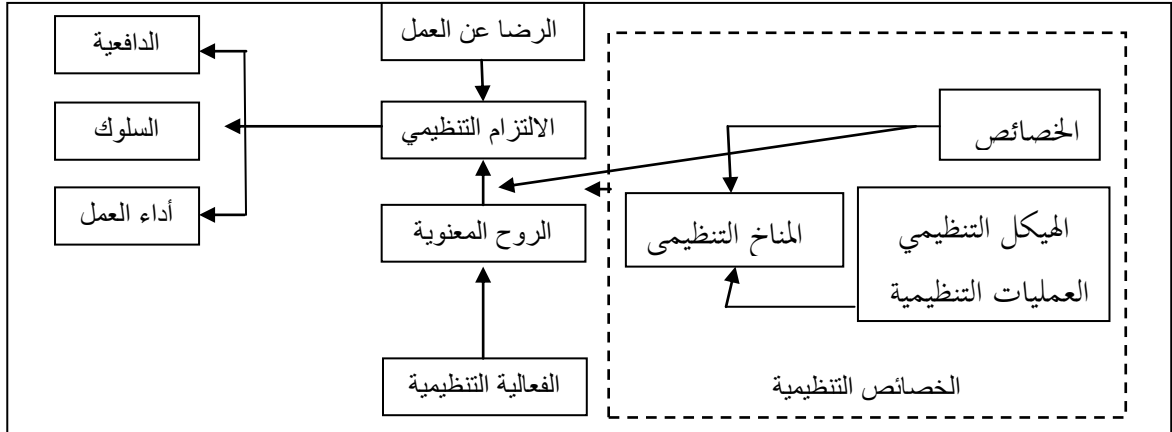
المصدر : خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالامن و الولاء التنظيمي، ط 1، دار حامد، عمان -الأردن، 2007، ص 96

يلاحظ من الشكل السابق أن العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة تتمثل بالمكانة الاجتماعية ، و الرضا عن العمل و تماسك جماعة العمل ،والاستقلالية في العمل.

3- نموذج ديكوتيز و سمرز (Decotis&Summers) :

أما ديكوتيز و سمرز (Decotis&Summers) فقد حددا العوامل المساعدة في تفسير عملية التزام الأفراد لمنظمتهم كما هو موضح في الشكل (04)

الشكل رقم (04): العوامل المساعدة في تفسير الالتزام التنظيمي



المصدر : خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالامن و الولاء التنظيمي، ط 1، دار حامد، عمان -الأردن، 2007، ص 97

من الشكل رقم (04) يمكن القول بأن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي و خصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفاعلية التنظيمية و مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد و رضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى التزام الأفراد للمنظمة و الذي يحدد بدوره درجة دافعتهم للعمل و نوعية سلوكهم الشخصي و التنظيمي و أدائهم لعملهم كما و نوعاً من كل ما سبق نستطيع القول بأن على إدارة المنظمة إدراك العوامل التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين سلباً أو إيجاباً وان تعمل على استثمار هذه العوامل لزيادة درجة التزام العاملين للمنظمة إذا يتطلب ذلك دراسة الخصائص الشخصية للأفراد العاملين و التركيز على الجوانب الايجابية في هذه الخصائص و التي تعمل على زيادة درجة التزامهم التنظيمي كالعامل على رفع مستواهم التعليمي من خلال التنمية المهنية و التدريب و مساعدتهم للحصول على مؤهلات أعلى و العمل على ترقية المستحقين و توفير العدالة التنظيمية من أجل استقرارهم الذي يعزز الروح المعنوية لديهم و رضاهم عن العمل و شعورهم بالأمن .

كما أن على إدارة المنظمة العمل على توفير فرص الاستقلالية في العمل و تفويض السلطة للعاملين بالقدر الذي يتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية و تحديد الأهداف و الأدوار بوضوح و أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي بما ينسجم مع حاجات و قدرات الأفراد العاملين و العمل كذلك على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع الأفراد العاملين و فيما بينهم أيضاً و توفير ظروف العمل المادية المناسبة.¹

المبحث الثاني : التمكين الإداري

تعد الموارد البشرية رأس المال الحقيقي و المحرك الأساسي لأي منظمة على اختلاف طبيعتها ، ولقد ظهر في الآونة الأخيرة مفهوم التمكين كأحد الاستراتيجيات الهامة التي تهدف إلى صقل و تطوير واستثمار مهارات وقدرات الأفراد و تسخيرها

¹ خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سابق، ص 96- 97

في خدمة المنظمة ، من خلال إحساسهم بأهميتهم وإشراكهم في العمل مما يجعل الأفراد يتصرفون بقدر أكبر من المسؤولية و يحسنون استغلال الموارد و يحافظون عليها و يضعون مصلحة المنظمة من ضمن أولياتهم .
و سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التمكين الإداري و تطوره التاريخي و أهميته و أهدافه في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني نماذج و متطلبات التمكين الإداري ، و في المطلب الثالث خطوات و معوقات التمكين الإداري و في الأخير و في المطلب الرابع أساليب التمكين الإداري و مستوياته .

المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري وتطوره التاريخي و أهميته و أهدافه

أولاً - مفهوم التمكين الإداري:

قبل تحديد مفهوم التمكين الإداري نتطرق أولاً إلى المعنى اللغوي للتمكين :

1- المعنى اللغوي للتمكين : تعني ممكن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً و مقدرة ، وجاءت كلمة التمكين Empowerment هذا المفهوم مشتق من كلمة power و التي تعني القوة أو السلطة ، في قاموس " وبستر webster" ويعني (عملية منح سلطة قانونية أو شرعية) أو (أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما) ، أما قاموس (اكسفورد 2005) فجاء بصيغتين للتمكين الأول بشكل رسمي هي منح القوة أو السلطة لعمل عمل ما ، و الثانية تعني منح شخص ما سيطرة أكبر على حياته الخاصة أو الوضع الذي هو فيه .¹

2- المفهوم الاصطلاحي : إن المعنى الاصطلاحي للتمكين في الفكر الإداري المعاصر فينطلق من علاقة ناشئة بين الصفات التي تتصف بها علاقات القائد في المنظمة و التي تعد حلقة الوصل ما بين ثقة القيادة و تمكين الموظفين من خلال نظرية التبادل (Exchang (LMX Leader – Member)، و نعني أن التمكين يتطلب من قيادات منظمات الأعمال التحلي عن الفكر و المنهج التقليدي للإدارة الذي يركز على التوجيه و الرقابة ، و التوجه إلى المنهج القيادي جديد يؤمن بالمشاركة و التشاور بما يضمن تحقيق أقصى درجات الاستفادة مما يمتلكه الإنسان من طاقات و قدرات ، و في هذا بلا شك التوجه نحو التغيير الشامل لأسلوب قيادة الأفراد.²

وقد تعددت الآراء في تعريفه ، حيث كان من بين هذه التعاريف ما يلي :

- عرفه Bowen and lawler بأنه : " يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، وهذه حالة ذهنية ، و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية و ضحاها ، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته ، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها "

¹ عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار صفاء، عمان- الأردن، 2013 ، ص ص 129-130

² سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية إدارات معاصرة، المجلد الثالث، ط العربية، دار البازوري العلمية ، عمان -الأردن، 2017، ص65

- عرفه (randolph and sashkin) بأنه: "الاعتراف بحق الفرد بالحرية و التحكم ، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان ثم يتوافر لديه من إرادة مستقلة و خبرة و معرفة و دافع داخلي"¹
- عرفه (hellviegel): أنه "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة ،المهارات و الحرية للقيام بوظائفهم "
- وعرفه (schermerhorn) بأنه: " العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات و السلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم ".
- وعرفه (Daft) بأنه: " محاولة نشر و مشاركة القوة في كل مكان من المنظمة"²
- كما عرفه (Eccles) بأنه: " منح العاملين القوة و السلطة و الموارد الكافية و حرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"
- (Mcshane –Glnow) يعرف التمكين على أنه : " شعور الأفراد بالسيطرة و الفاعلية الذاتية عند منحهم القوة للتصرف في المواقف التي يواجهونها "
- وعرف روبنز (Robbins) التمكين الإداري بأنه: " الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين".
- و يعرفه (Ettorre) التمكين الإداري بأنه : "منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا،و التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار و لكنه أيضا وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة"³.
- وعرفه (عبد الوهاب) بأنه: " منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".
- و يعرفه (ملحم) بأنه : "تحرير الإنسان من القيود و تشجيع الفرد ، و تحفيزه و مكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع"⁴

¹ محمود حسين الوادي ، التمكين الاداري في العصر الحديث ، ط 1 ، دار الحامد ،عمان - الاردن ،2012،صص 21-23

² زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة ، ط العربية ،دار اليازوري العلمية ، عمان - الأردن ، 2009، صص 27-28

³ محمد الحراشنة ، صلاح الدين الهيتي ، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية دراسة ميدانية ، مجلة دراسة العلوم الإدارية ، المجلد 33، العدد 2،الأردن، 2006، صص 244

⁴ حسين احمد الطعاني ، عمر سلطان السويبي ، التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40 ، ملحق 1 ، المملكة العربية السعودية ، 2013 ، صص 308

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين على أنه العملية التي يتم من خلالها تحسين و توثيق العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين و جعلهم يتحملون المسؤولية و العمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف و الخبرات و منحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات و وضع لأهداف التي من شأنها أن تؤثر على عملهم .

ثانيا - التطور التاريخي لمفهوم التمكين:

بدأ مفهوم التمكين الإداري يتبلور في أديبات الإدارة و في ممارسات بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ ، و إنما ظهر نتيجة تراكمية و تطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام ، و من هنا سنتطرق من خلال هذا الجزء لأهم ملامح التطور و التدرج في مفاهيم و نظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين و الفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا و علميا في تطوير نظريات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين ومنه نذكر النظريات التالية :

1-النظريات التقليدية (الكلاسيكية) :

1-1: نظرية الإدارة العلمية: فقد تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تيلور (fredrick taylor) الذي سمي بأبي الإدارة العلمية ، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها تيلور محاولة منه لوضع أسس و مبادئ علمية مدروسة ، و محددة لتعظيم إنتاجية العاملين فاقترح منهجه المشهور " بالطريقة المثلى " في العمل : تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل و تحديد الخطوات الضرورية و الإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية و إلغائها ، فبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل

أما التمكين و نظرية الإدارة العلمية فعلى طريقي نقيض ، و لم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت ، و ما ورثه تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتناقض أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة . النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لانجاز أكبر كم من الإنتاج ، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط ، و من أجل زيادة الكفاءة و تحسين مستوى الإنتاجية و خاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه ، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض ، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة و خاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني و سيطرة المفاهيم ذات البعد المادي ، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تيلور ، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها و التي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل و السأم و الإرهاق من إتباع أساليب محددة و ثابتة ، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق و خلق بدائل مختلفة لحل المشكلة¹.

1-2: النظرية الإدارية: جاءت هذه النظرية على يد (Henri Fayol) وهي تركز على تحقيق الضبط و النظام و الثبات في العمل ، و لكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة و إبداء الرأي أو حرية التصرف .

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 28-31

1-3 : النظرية البيروقراطية: من روادها ماكس ويبر (Max Weber) هو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة ، لكن يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية و غير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر ، و الذي سعى لجعل منظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية و تقسيم العمل و توضيح التسلسل الرأسي و سيطرة الأنظمة و القواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين و وضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف و اتخاذ القرار و الذي حصره في الإدارات العليا.

و يرى المعاني أنه يوجد اختلاف بين التمكين و النظريات التقليدية ، لان هذه النظريات تنظر إلى الفرد العامل كآلة يجب برمجته بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج و زيادة الكفاءة و الجودة فقط و بعيدا عن أي بعد إنساني ، وكذلك لسيطرة المفاهيم المادية بتلك الفترة.¹

2- المدرسة السلوكية: في المدرسة السلوكية ظهرت نظريات اهتمت بالجوانب الإنسانية ،ليس فقط من قبيل الجوانب المادية و تلبية حاجات العامل المادية و إنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة و الحرية و تقدير الفرد و احترامه وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان و منحه حرية و مشاركة أكبر ، حيث بدأت دراسات هاوثورن (Haw thorne) 1924 في الولايات المتحدة الأمريكية في شركة (western electric) و بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة و استمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلد ، فتوقفت دراسات هاوثورن التي ساهم بها Elton Mayo من جامعة هارفارد ، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد تحاول دراسة ظروف العمل المادية ، مستوى الإضاءة و أثرها على إنتاجية العاملين ، إلا أنها قد ظهرت ، صدفة و نتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة ،متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون و الاهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها و قياس أثرها ، فالخطأ في المنهجية الذي سمي "أثر هاوثورن" التي ظهرت خلال عام 1950-1960 وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل ، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي . و ظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل و الموظف في المنظمة وقعدت لمساهماته الفاعلة و حاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات و المطالب الإنسانية في قضايا الإبداع و الابتكار و التفوق و التحدي و المشاركة في اتخاذ القرار و تمكين الموظف و منحه حريات أكبر في العمل ، ومن أهم هذه النظريات نظرية Ibraham Maslow للحاجات و نظرية X and y لصاحبها Douglas McGreoger ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها Chris Argyri

¹ أحمد المعاني، أحمد عريقات و آخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط 1 ، دار وائل ،عمان ،الأردن، 2011، صص 188-189

وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين و رفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.¹

3 - النظريات الحديثة في الإدارة

3-1: نظرية النظم: استندت نظرية النظم إلى فكرة مفهوم النظام الذي يعني: مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة. وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

3-2: النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة مجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

3-3: حركة الجودة و التميز :

بدأت حركة الجودة والتميز تبلور و أخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، و ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم و مستمر في سبيل تقديم لأفضل للزبائن،

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 32-35

وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو و مالكلوم بالدرج (malcolm baldrieg) وغيرها، وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة value chain والتميز في الأداء performance excellence مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات ، و الخدمات و أهم من ذلك أيضا جودة أداء العاملين لان جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات ،سوا أكانت سلع ملموسة أم خدمات غير ملموسة ، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ، ورفع قدراتهم و تشجيعهم على المشاركة و روح التعاون و المبادرة ، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائهم و من خلال قدرته على المبادرة و تحمل المسؤولية ، دون حاجة لمراقبة من المدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل و خاصة في قطاع الخدمات فركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين الموظفين بشكل واضح و مركز عند الحديث عن الجودة الشاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة و المستمرة و بشكل تدريجي،دون دور الموظف المحوري و الهام في تلك العملية و خاصة لان الجودة و تحسينها بشكل مستمر ، لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة ، و لان التمكين يحتاج لانتماء الموظف و قناعاته الداخلية ببرامج الجودة و تعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.¹

ثالثا- أهمية التمكين الإداري:

أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية و حتمية في ظل التقدم التكنولوجي و التحديات و ظهور القيادة الإدارية و المتغيرات المعاصرة لهذا ، فهناك أهمية و ضرورة ملحة تدفع المنظمات إلى الإسراع لتبني عملية تمكين العاملين وهي:²

1. جانب المنظمة : إن التمكين يحقق مزايا عديدة للمنظمة منها :

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار: نتيجة لحرية التصرف و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الخلاق و تقديم أفكار خلاقة
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحيحة بين الإدارة و العاملين.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد : فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير و نجده أقل مقاومة للتغيير ، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير ، و لأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين و حب التغيير و التجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء : ومن حيث الربحية و الحصة السوقية و سمعة المنظمة و تحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام .

¹ محمد حسين الوادي ، مرجع سابق، ص ص 40-41

² فهد مانع فهد الحيان ، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة و الخاصة، ط 1، دار الايام ، عمان - الاردن ، 2016، ص 61

- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الإستراتيجية : ووضع الرؤى و صياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل

- إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة : عملية التمكين تساعد العاملين على استخدام قدراتهم الكامنة و تشجيعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة.¹

2. جانب الموظف: يحقق التمكين نتائج ايجابية للموظف و هناك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين الموظفين منها:

- تحقيق الانتماء : حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف ، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها و زيادة انتمائه للمؤسسة و لفريق العمل الذي ينتمي له ، و ينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية .

-المشاركة الفاعلة : تمكين العاملين الذين يساهمون في رفع مستوى مشاركتهم و المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية و المشاركة الايجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد ،وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة و غاياتها إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة ، و الهادفة و ليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف .

- تطوير مستوى أداء العاملين : إن تحسين مستوى أداء الموظف و رفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمحور عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة و محصلة هامة تقف خلف برامج التمكين فتحسين نوعية الأداء و خاصة في المؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح -اكتساب المعرفة و المهارة :إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف،والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب ،وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية ،وندوات وورش عمل ،ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب ،وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.²

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، و خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج و يشعر بأنه عنصر هام له دوره و له مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة و يرى الأمور بنظرة شاملة و ليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل ، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة ، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع و أشمل مما يساهم في تحقيق الذات و تحقيق التميز في العمل و إشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

¹ إيمان عمر العبد طموس ، مرجع سابق،ص18

² حسين مروان عفانة ، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة الماجستير، غير منشورة ،قسم إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية الدراسات العليا ، جامعة الازهر ،غزة -فلسطين،2013،صص11-12

- تحقيق الرضا الوظيفي : هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف و المشاركة و الاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين و شعورهم بالسعادة¹

3- جانب المتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها : هنالك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين. فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمائية كالمحال التجارية والبنوك الخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابية ، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في بطئ انجاز الخدمة وهذه الناحية (أي السرعة في انجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات .²

كما يشير (Schermerhorn) إلى أن أهمية التمكين تبرز في الحالات الآتية:

1- ممارسة لتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي ، و تغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة .

2- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار تسعى الإدارة من خلال التمكين إلى تحقيق أفضل استجابة للأدوار و المهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة ، ولكن ذلك لا بد أن يعزز بقدرة الإدارة على توفير الموارد و الوسائل و التدريب اللازم لدعم تلك الممارسات التنظيمية .

3- ممارسة نطاق السلطة إذ لا بد أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها وهو أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون .³

رابعاً- أهداف التمكين الإداري:

يمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بأهداف التمكين الإداري حسب (lioyd) فقد رأى أن التمكين يهدف إلى تحقيق ما يأتي :

1- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم و منظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء

2- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية و الفعالية المتزايدة .

3- يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من أصحاب المصلحة و المهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع و أهدافه .⁴

و أهداف التمكين حسب Jean Brilman تتمثل فيما يلي :

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 132

² حسين مروان عفانة، مرجع سابق، ص 14

³ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص 149-150

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 93-94

- توجيه المنظمات الى زبائنها و المحافظة عليهم .
 - الاستجابة لتغيرات المحيط .
 - اختصار وقت اتخاذ القرار
 - زيادة سرعة رد الفعل من طرف المنظمة
 - إعطاء أحسن قرار ملائم
 - يجب أن يقود التمكين إلى إدماج و تحفيز الأفراد و إرضاء الزبائن
 - الإحساس بالمسؤولية
 - زيادة روح المبادرة
 - رفع القدرات للفرد و الجماعة¹
- وبالإضافة إلى كل ما سبق يمكن إضافة بعض الأهداف التي يمكن إدراجها فيما يلي:
- كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها من خلال تفويضهم للصلاحيات و سلطات اتخاذ القرار ، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل ما يعني مرونة هذا الهيكل و أوفقيته
 - يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة و الإبداعية ، ما يزيد قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية
 - التخلص من الروتين و البيروقراطية والتي من مظاهرها بطئ اتخاذ القرارات فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما ينعكس إيجابا على الأطراف الثلاثة المنظمة، الزبون ، الموظف
 - يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جديدة.²

المطلب الثاني : نماذج و متطلبات التمكين الإداري

أولا - نماذج التمكين الإداري:

هناك مجموعة من النماذج قدمها باحثون في مجال التمكين سواء أكانت فكرية أو تطبيقية ، وهي كنماذج تحاول بيان المراحل و العمليات و التفاعلات و العلاقات التي تحكم و تفسر الظاهرة المقصودة ومن نماذج التمكين نذكر التالي :

1- نموذج Conger و زميله kannungo عام 1998 : عرف **conger** و زميله **kanungo** التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف و العمل على

¹ بن سهلة صباح ، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ، غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2016/2015 ، ص

إزالتها و التغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية و اقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين أولاً: النظر إلى التمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمناً على تفويض القوة و ثانياً: النظر إلى التمكين كمركب تحفيزي فهو يدل ضمناً على أكثر من معنى المشاركة في السلطة أو القوة و قد حدد النموذج خمسة مراحل لعملية التمكين وهي :

- المرحلة الأولى : يتم في هذه المرحلة تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الإحساس بفقدان القوة لدى الموظفين ، مثل البيروقراطية و الاتصالات و المركزية و المكافآت و التحفيز و الروتين ، حيث يتم التعرف على دور هذه العوامل في الإحساس بالضعف لدى الموظفين وهنا تعمل الإدارة على إزالة هذه الأسباب الكابحة للتمكين

- المرحلة الثانية : استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل المشاركة و الإثراء الوظيفي و المكافآت لإزالة العوامل المسببة لشعور الموظفين بالضعف ليتم تزويد المرؤوسين فيما بعد بمعلومات عن فاعليتهم الذاتية.

- المرحلة الثالثة:تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر : المكاسب الغير فعالة ،التجارب المنجزة،الإقناع اللفظي ،الاستشارة العاطفية.

- المرحلة الرابعة : ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول ، وتوقعات الأداء ،والاعتماد بالفاعلية الذاتية.

- المرحلة الخامسة :التغيير في السلوك من خلال إصرار و مبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.¹

2- نموذج (Spreitzer1995) : عرفت Spreitzer التمكين بوصفه مفهوماً نفسياً يركز على اتجاهات الموظفين نحو التمكين ، و التي تظهر في الجدارة و الثقة في القدرة على المهام ، و الشعور بالقدرة على التأثير في العمل ، و حرية الاختيار في طريقة أداء المهام ، و الشعور بمعنى العمل ، و أوضحت Spreitzer أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات الموظفين و الإدارة بأهمية التمكين ، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين ، وتم تحديد نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين الموظفين و هي العوامل الخاصة بالفرد ذاته ، و العوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد الموظفين بالمعلومات و الحوافز ، و تتضافر هذه العوامل فيما بينها بإيجابية لتنتهي إلى تمكين الموظفين بأبعاده الأربعة: المعنى ، الجدارة ، التأثير و التقرير الذاتي ، شريطة توافر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوق ، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة.²

¹ عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، مرجع سابق ، ص 144-147

² حسين موسى قاسم البناء ، أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة ، ط 1 ، نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الادارية-جامعة الدول العربية ، 2015 ، ص 30

3- نموذج (Kinlaw1995) لإدارة عملية التمكين: حيث قدم نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة خطوات تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين ووفقا للنموذج فإنه هناك ست خطوات رئيسية ينبغي إتباعها على النحو التالي :

- تعريف و توصيل مفهوم و معنى التمكين إلى كل موظف في المنظمة.
- وضع الأهداف و الاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للموظفين .
- تدريب الموظفين لأداء أدوارهم الجديدة و مهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المنظمة.
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة ، و الحد من البيروقراطية ، و يخلق الكثير من الاستقلال الذاتي و الحرية في التصرف.
- تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط و الرواتب و الحوافز و التدريب و غيرها بغرض دعم تمكين الموظفين
- تقييم و تحسين عملية التمكين ، وذلك بقياس التحسينات الجارية و معرفة إدراك موظفي المنظمة للعملية .
- و ترتبط هذه الخطوات الست في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين و تغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها ، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين بخطواتها المذكورة على الفهم الجيد لهذه المعلومات و المعرفة التامة لها و تتضمن هذه السلسلة من المعلومات معاني : التمكين، و المكاسب المتوقعة منه ، و أهدافه ، و استراتيجياته ، و نمطه الرقابي ، والأدوات و المهام الجديدة.

4- نموذج (Marquardt2002) في التمكين :

- أكد ماركوردت في كتابه "بناء المنظمة المتعلمة " على الصلة الوثيقة بين التمكين و التعلم التنظيمي ، حيث ذكر أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء ، و أنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي . و ذكر في نموذجه أن مستويات التمكين تزداد مع زيادة مستويات المعارف و المهارات المكتسبة ، حيث تمر بخمس مراحل كالتالي :
- مرحلة المكاشفة الدورية : حيث لا تعطي بعد صلاحية اتخاذ القرار للموظفين .
 - مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات : وهنا يتم تقديم آراء و مداخلات الموظفين.
 - مرحلة حلقات التمكين : وفيها تتم عملية المشاركة في صنع القرار مع الموظفين.
 - مرحلة الحلقات الوظيفية : حيث تتخذ القرارات باستقلالية من قبل الموظفين.
 - مرحلة حلقات التسيير الذاتي : ويتم فيها وضع السياسات و رسم الاستراتيجيات المنظمة بشكل تشاركي.¹

5- نموذج (Thomas and Velthouse1990) : قام هذا النموذج بإكمال ما قدمه نموذج (Conger – Kanungo1988) فتم بناء نموذج التمكين الإدراكي و عرف نموذج التمكين بأنه : زيادة في تحفيز

¹ حسين موسى قاسم البناء ، مرجع سابق ، ص29

المهام الداخلية و التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة إلى المهمة التي يقوم بها و التي بدورها تنتج الرضا و التحفيز و يؤكد النموذج على أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات و نظام المعتقدات الذي يتضمن النظرة إلى العالم الخارجي و مفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة و ربطها مع أهداف التمكين المطبقة في المنظمة و حدد الباحثان أربع أبعاد نفسية لتمكين العاملين حيث شعرا أنها تمثل أساسا له وهي (التأثير الحسي أو الإدراكي ، الكفاءة ، إعطاء معنى للعمل ، الإختيار).¹

6- نموذج Tom peter لعملية التمكين :

يقوم على عنصرين رئيسيين هما : إشراك الأفراد في كل شئ و استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة ، و تنمية المشاركة و زيادة فعالية فرق العمل، ينصح Tom peter بتوفير العوامل المساعدة الآتية :

- حسن الاستماع للأفراد

- تقدير جهود الأفراد

- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد

- الاهتمام بالتدريب و إعادة التدريب

- توفير نظام الأجور المحفزة

و يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين و مدركة لأهمية و ضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم و أفكارهم في أعمال المنظمة .²

ثانيا - متطلبات التمكين الإداري :

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمة ما توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لتمكين العاملين قبل و أثناء و بعد عملية التمكين و يختلف العلماء و المختصون في تحديدها ، فنجد (الطاهر و العتيبي 2004) يحددونها في ما يلي :

- **الثقة الإدارية** : أساس عملية التمكين هي الثقة ، و الثقة المتبادلة بين الأشخاص هي توقع شخص أو مجموعة أشخاص من بان معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملهم معاملة تفضيلية ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

¹ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014-2015، ص52

² بن سهلة صباح ، مرجع سابق ، ص 29-30

- **الدعم الاجتماعي**: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد و أن يشعروا بالدعم و التأييد من رؤسائهم و زملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ، و بمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي و التزامه .

- **الأهداف و الرؤية المستقبلية**: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها أهداف و رؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، و الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، و يترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا ، بدلا من الانتظار الأوامر و التوجهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها و استعصائها على الحل .

- **فرق العمل**: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري و تشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات و احترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ، وإن فرق المهام يعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنه يتمتع بموارد أكثر و بمهارات متنوعة، و بسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، و بجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، و تطبيق التحسينات التي يقترحها و إلا فسوف ينتهي تمكين السلطة قريبا .

- **الاتصال الفعال**: هو المفتاح الأساسي للتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل إي مشكلة بمفردها ، لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، و إنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في حل لأنه بدون إشراك الأفراد لن تحل المشكلة، و لن يكون هناك التزام ، و بدون التزام لن يتحقق التمكين.

- **التدريب المستمر**: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم ، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم إن تمكين الموظفين يتطلب إكساب المعرفة و المهارة و الأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة

- **مكافأة الموظفين**: تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بأنه سلوكه و تصرفاته و أدائه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد و التحسين المستمر للأعمال¹ و يضيف (Lashley) أن التمكين يتطلب جهودا تشمل إعادة هيكلة المؤسسة و أنظمتها و عملياتها ، وأن أرادت المؤسسة أن تحقق نتائج ملموسة ، وإن الفشل في تطبيقه يعود في أغلب الأحيان إلى سوء توفير و تنفيذ مستلزمات التمكين الهيكلي الأساسية مثل : المناخ التنظيمي المناسب ، و إيجاد الثقة بين الإدارات و العاملين ، و تحقيق متطلبات المعرفة ، و توفير قنوات الاتصال الصحيحة لتبادل المعلومات ، و إيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية لمزيد من

¹ عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، مرجع سابق ، ص 146-147

الفاعلية لتحقيق النتائج الجيدة و تعتبر التالية مستلزمات مهمة للتمكين :قيادة ممكنة ،العمليات الممكنة،ثقافة ممكنة ، إدارة ممكنة ، فرق العمل،تكنولوجيا الإنتاج.¹

- وترى دراسة Spector سنة 1995 بأن مستلزمات التمكين ينظر إليها من خلال بعدين ،البعد المهاري الذي يتطلب اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي عن طريق التدريب ،وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع و القيادة و بناء الثقة ، وبعده الإداري الذي يتطلب توزيع صلاحية اتخاذ القرارات على الأفراد العاملين .²

المطلب الثالث :خطوات و معوقات التمكين الإداري

أولا - خطوات التمكين الإداري :

تحتاج المنظمات التي تتبنى تطبيق و تنفيذ برنامج لتمكين العاملين لديها ، أن تفهم أولا المعنى الحقيقي للتمكين و كيف انه اختيارا ليس باليسير ، حيث أنه يعد من أهم خطوات الإصلاح الإداري و بناء المنظمات القادرة على التطور، لذا فقد اقترح بعض الكتاب مجموعة من الخطوات و التي يرون ضرورة الأخذ بها عند تنفيذ عملية تمكين العاملين و هي:

الخطوة الأولى :تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

فيها يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ،هل هو لتحسين خدمة العملاء ، أم لرفع مستوى الجودة ، أم لزيادة الإنتاجية ، أم لتنمية قدرات و مهارات المرؤوسين ،أم لتخفيف عبء العمل عن المدير، و أيا كان السبب فان توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض و عدم التأكد ،و يبدأ المرؤوسين في التعرف إلى توقعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقع منهم و يجب على المدراء أيضا شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين ، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة و محددة للموظفين و ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات . حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستتعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية : التغيير في سلوكيات المدراء قبل تنفيذ برنامج التمكين :

هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين ، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.³

الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، كما و يجب تقييم نوعية القرارات حتى يتمكن المديرون و المرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون مباشرة

¹ أحمد المعاني ، أحمد عريقات و آخرون، مرجع سابق ، ص 201-202

² فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2017-2018، ص37

³ حسن مروان عفانة ، مرجع سابق ، ص 17-18

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي ، إذا أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين ، و الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.¹

الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات : حتى يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل داخل المنظمة فأنهم يحتاجون إلى معلومات حول وظائفهم و المنظمة ككل ، لذلك يجب أن يتوافر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية القيام بوظائفهم للإسهام بنجاح المنظمة .

الخطوة السادسة:اختيار الأفراد المناسبين : يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، و يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة و محددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.²

الخطوة السابعة :الاتصال لتوصيل التوقعات : يجب أن يتم شرح و توضيح ما المقصود بالتمكين ، و ماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات و وظائفهم و يمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة و أداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين . حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير.

الخطوة الثامنة : وضع برنامج للمكافآت و التقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة . حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم وبتجاهها نحو الأداء الأفضل للعمل .

الخطوة التاسعة: عدم استعجال النتائج : لا بد من الاعتراف بأنه لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم و ليلة و يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، و بما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة و الموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين . و بالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتنا و تتضمن جميع الأطراف في المنظمة.³

¹ يوسف إسماعيل سليمان الزامل، التمكين و علاقته بالابداع الإداري لدى مديري مدارس و وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، رسالة الماجستير ، غير منشور، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2013، ص28

² سعد علي ربحان المحمدي ، الإدارة الإستراتيجية إدارات معاصرة (التمكين-التغيير-التناقضات-التفاوض) (المجلد الثالث)ط العربية ، دار البيازوري العلمية ، عمان - الأردن ، 2017 ، ص 99

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، التمكين الاداري و صناعة قادة المستقبل ، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة - مصر

- حدد بوين و لولر (Bowen- Lawler) ثلاثة مراحل للتمكين في المنظمات تتراوح من التوجيه للتحكم إلى التوجيه للاندماج .وأوضح كودرون (Caudron) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرائق لتمكين فرق العمل . فالمسؤوليات للإدارة الذاتية و اتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من إعدادهم ،وأوصى (Ford and Fottler) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقا إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة . وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم و مستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة .¹

ثانيا - معوقات التمكين الإداري:

- كما أن للتمكين متطلبات لنجاحه ، فإن له معوقات التي تقف عائقا أمام تطبيقه و نذكر منها :
- الاعتقاد الخاطيء بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن (benchmarking) دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميز (distinctive competency) التي تتوافر في المنظمة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.
 - تغيير مدير جديد قد يغير في فلسفة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهود التمكين.
 - قيام المنظمة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهود التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.
 - سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين ، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر ، والقواعد الحاكمة وتدفع السلطة بينما يقوم التمكين على التسطیح الهرمي (flattening).²
 - كما أن المعوقات التي قد تحد من قدرة المنظمات على تطبيق التمكين نذكر منها :
 - مقاومة التغيير من قبل المديرين أو الموظفين
 - خوف الموظفين من تحمل المسؤولية و المساءلة أو المحاسبة
 - عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين
 - جمود الثقافة التنظيمية
 - خوف المدراء على مراكزهم و مناصبهم
 - رتابة الهيكل التنظيمي³
 - إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

¹ محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ،رسالة الماجستير ،غير منشور، قسم الإدارة العامة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة،الأردن، 2006،ص30

² عبد الله أحمد ادم فوز ، التمكين الإداري و أثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية ، رسالة ماجستير ،غير منشور ،قسم إدارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2016، صص20-21

³ غنيم عواد الحربي ،أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ،رسالة الماجستير ،غير منشورة، قسم الإدارة العامة ،عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ،المملكة العربية السعودية ، 2008 ،ص18

- زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب و تعليم الأفراد.¹

المطلب الرابع : أساليب التمكين الإداري و مستوياته

أولا - أساليب التمكين الإداري :

تطرق الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات و أساليب في التمكين و منها ما يأتي:

1- أسلوب القيادة : يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، و أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق أشرف واسع ، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ، و تتضمن أيضا منح الصلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

2- أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى (تمكين الذات) و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد للتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار ، هذا وقد توصلت (Spretizer1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة ، و قدرة أكبر على استثمار المعلومات ، و الموارد على المستويات الفردية ، و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية ، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق .

3- أسلوب إدارة الجودة الشاملة و التمكين : يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات و الأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة انسجاما مع تمكين الموظفين و يعود هذا الأسلوب إلى آراء ادوارد ديمنج (Edward Deming) حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة ، و يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساس و هو : عملية التحسين المتواصل و التدريجي في كل أبعاد المنظمة و مجالاتها ، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير و تحسين الجودة ، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف و نوعا من الاستقلالية و المساهمة في اتخاذ القرار و في تحمل أعباء المسؤولية و تحقيق التقدم للمنظمة ، لأنه الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية . ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع و الدعم ، من أجل فعل كل ما يستطيعون

¹ إيمان عمر العبد طموس ، مرجع سابق ، ص30

من التشجيع و الدعم ، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين و التطوير و النهوض في الجودة على مختلف الصعد من اجل إرضاء الزبائن ¹.

4- أسلوب تمكين الفريق : رأى بعض الباحثين أن تمكين فريق العمل له أهمية كبرى و أن فوائده تتجاوز فوائد تمكين الفرد، و أسلوب التمكين هنا يقوم على بناء القوة و تطورها و زيادتها من خلال التعاون و العمل الجماعي

5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين : يقوم الأسلوب هذا على الجمع بين الأبعاد السابقة للتمكين و يمنع تبني بعد واحد لتفسير التمكين ، و لكن تكون عملية التمكين ناجحة و فعالة لا بد من أن يقوم على جوانب و أسس متعددة ، و هذه الأسس هي : التعليم ، القيادة الناجحة ، الدعم و التشجيع المستمر ، و تحقيق التفاعل بينهم ².

ثانيا - مستويات التمكين الإداري :

في كثير من المنظمات يطبق برامج التمكين بدرجات متفاوتة ، فبعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على المبادرة لطرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار ، وفي منظمات أخرى يعني بالتمكين إعطاء العاملين حرية في طرح الأفكار و سلطة كاملة في اتخاذ القرار و تجربة التصورات ³ فقد حدد (pastor) خمسة مستويات للتمكين هي :

- المستوى الأول : المدير يتخذ القرارات و يعلم الفريق بذلك
- المستوى الثاني: يطلب المدير من الفريق تزويده بالاقترحات
- المستوى الثالث : يتناقش المدير و أعضاء الفريق الحالة باستفاضة
- المستوى الرابع: في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار بشكل متعاون من الإدارة و الفريق
- المستوى الخامس: في هذه المرحلة المدير يمنح اتخاذ القرارات للفريق ، و يعمل الفريق بطريقة مستقلة بشكل كامل ، و يتخذ الفريق القرارات الحاسمة حسب تقديراته و يبلغ الفريق الإدارة بذلك ⁴
- أما (أفندي) فقد حدد مستويات تطبيق التمكين حيث يبدأ من انعدام سلطة العاملين و ينتهي بالتمكين الكامل ، حيث يشارك العاملين في وضع الإستراتيجية للمنظمة ، وأحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم و فصل أعضاء الفريق ووضع معدلات المكافأة ⁵ و الشكل رقم (05) يوضح مستويات التمكين .

¹ سعد علي ربحان المحمدي ، مرجع سابق، ص ص 95-97.

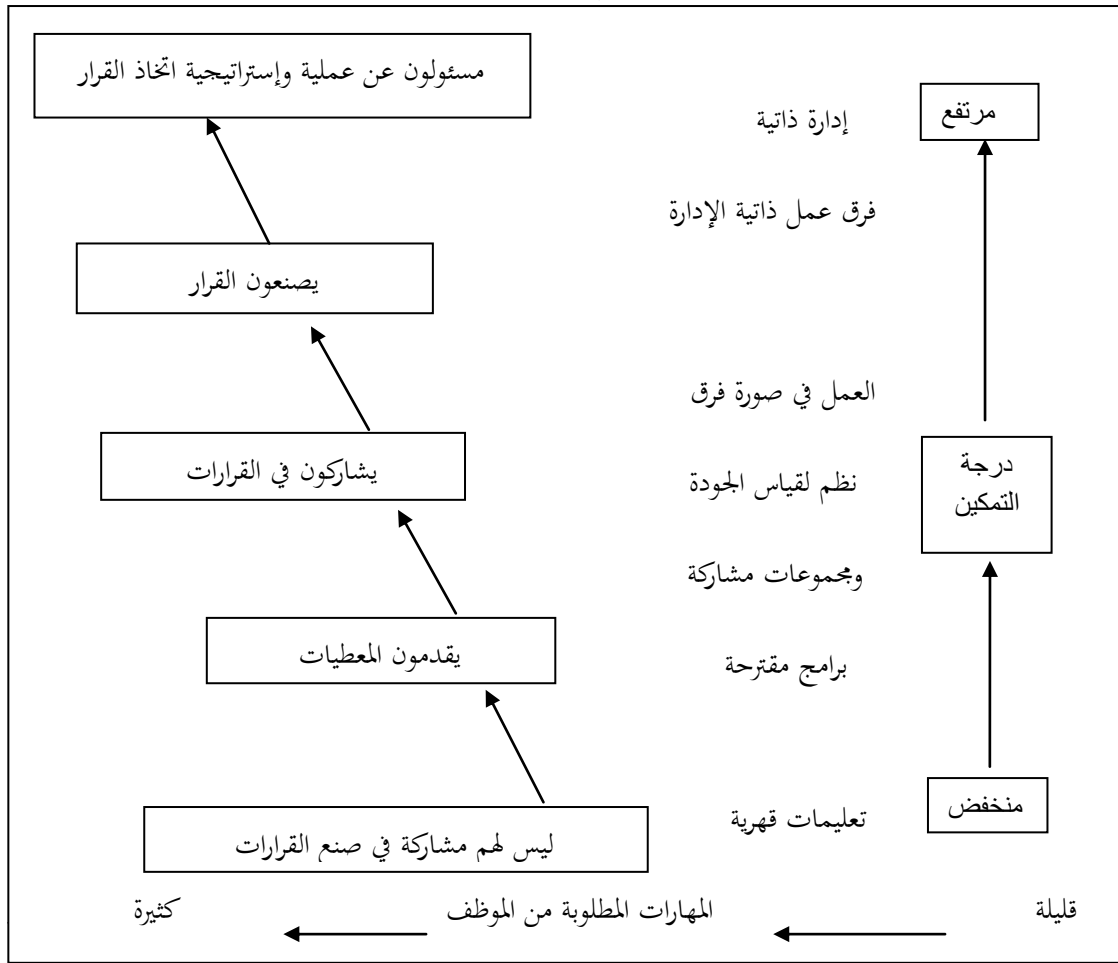
² بن سهلة صباح ، مرجع سابق ، ص ص 24-25

³ شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2011 ، ص 28

⁴ فهد مانع فهد الحيان ، مرجع سابق ، ص 72

⁵ شائع بن سعد مبارك القحطاني ، نفس المرجع ، ص 29

شكل رقم (05): مستويات التمكين



المصدر: حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2013، ص21

- وحدد (Daft) بدوره المستويات التي يندرج فيها التمكين في خمسة مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:

المطلب الأول : تفويض السلطة و أثرها على الالتزام التنظيمي

التفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها الرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية على انجاز الأعمال و في نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات و مهارات المرؤوسين.¹

أولاً - تعريف تفويض السلطة :

- يقصد بتفويض السلطة أن: " يعهد القائد الإداري ببعض اختصاصاته التي استمدتها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية ، وينبغي على ذلك أن يكون لمن فوض إليه الاختصاص أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة للرجوع إلى القائد".²

- تفويض السلطة يعني: "عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إداري أدنى".³

- تفويض السلطة هي: "نقل المدير الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ، ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة".

- كما يشير مصطلح تفويض السلطة إلى: "إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات و تطبيقها".

ومصطلح التمكين يختلف عن مصطلح التفويض:

فقد بين (weshah) بأن التمكين يعني أن يتحمل المرؤوس المسؤولية عن عمله و يكون لديه الصلاحية في حل المشاكل التي تواجهه ، في حين أن تفويض الصلاحيات يعني مشاركة المرؤوسين في صنع القرار بشكل رسمي على مستوى المنظمة.⁴

ثانياً - مزايا تفويض السلطة :

- يؤدي تفويض السلطة إلى زيادة فاعلية المنظمات ، لأن المدير الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكبر لقبول مسؤوليات إضافية .

- يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة و سريعة في نفس الوقت.

- تخفيف أعباء الإدارة العليا ، فتجد أمامها متسعاً من الوقت لممارسة الأعمال الأكثر أهمية.

¹ بن سهلة صباح ، مرجع سابق ، ص 18

² سمية عبد الحميد الصقرات ، التمكين الإداري و علاقته بالالتزام الوظيفي لدي المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة الماجستير ، غير منشورة ، قسم الأصول و الإدارة التربوية ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة - الأردن ، 2010 ، ص 20

³ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، ط 1 ، دار وائل ، الأردن - عمان ، 2007 ، ص 349

⁴ فهد مانع فهد الحيان ، مرجع سابق ، ص 102-103

– اتخاذ القرارات في موقع تنفيذ يؤدي إلى الارتقاء بنوعية ذلك القرار.¹

ثالثا – خطوات تفويض السلطة:

يمكن للمؤسسة في إطار تفويض السلطة أن تنجز الخطوات التالي:

- دراسة و تحليل لنوعيات و خبرات و مهارات و قدرات الأفراد العاملين و رغبتهم في تحمل المسؤولية .
- تحديد رؤيا و اتجاه المؤسسة.
- تغيير وصف وظائف العاملين و توسيع نطاق مسؤولياتها و مهامها .
- تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة و استخدام أدوات و أساليب التحليل المالي و الإحصائي لحل مشكلات .²

وهناك أيضا من يحدد هذه الخطوات كما يلي :

– تقييم الواجبات

– تحديد المساعدين

– تحديد مجالات التفويض واتخاذ القرارات

– تحديد السلطات

– تحديد المسؤوليات

أي أن العملية التفويضية تشمل التقدم من بداية محددة إلى نهاية محددة ، ثم الاتفاق على مجموعة الخطوات التي تساهم في تقديم الأفراد و المنظمات ، أي التفويض و الانجاز يعني تقسيم الواجبات و تعيين المساعدين و تحديد الهدف و السلطة و المسؤولية ، و هي المبادئ الأساسية اللازمة للوصول إلى التفويض الناجح ، ويتطلب التفويض الناجح (تحديد الأهداف ، تحديد المهام المطلوبة ، اختيار الشخص المناسب للتفويض إليه ، بيان جودة الرقابة ، مراعاة تعادل السلطة و المسؤولية)

رابعاً- عقبات التفويض نوعان :

– من جانب المرؤوس : و تضم فقدان الثقة في النفس – الخوف من النقد – نقص المعلومات – نقص الدافع الايجابي

– الرجوع للرئيس في المواقف الصعبة

– من جانب الرئيس : و تشمل فقدان الثقة في الغير – الغرور و الإعجاب بالذات – الخوف من الفشل – فقدان

القدرة على إعطاء التعليمات المناسبة – الاعتقاد بأنه يستطيع أداء العمل بطريقة أفضل³

¹ سمية عبد المجيد الصقرات ، مرجع سابق، ص22

² بري لطيفة ، مرجع سابق، ص77

³ فريد راغب النجار ، التمكين و التفويض و دورهما في تحفيز العاملين ، نشرة دورية تصدرها وزارة الدولة للتنمية الادارية ، العدد 15 ، يونيه – يوليو ، 2009 ،

خامسا - أثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي :

إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات المطلوبة ، وهو بهذا تعبير عن حاجة يسعى المرؤوسين إلى إشباعها عن طريق الاعتراف لآخرين بقدراتهم و قبولهم بهم ، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء العاملين بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء و الالتزام للمنظمة ، ويخلق جو من التنافس يحفز العاملين على الإتقان ، وخلق جيل مؤهل للقيادة في كل مستوى من المستويات الإدارية و يتيح الفرصة للعاملين بممارسة مهامهم بقدر من الحرية و المرونة دون ضغوط و التمتع بقدر من السلطة و الإحساس بالمسؤولية ، و يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في الإسهام في نجاح و استمرارية المؤسسة فيبدلون قصارى جهدهم من أجل تقدم و تطور المنظمة و منها يزيد التزامهم لمنظمتهم¹.

كما يرى (weshah) بأن تفويض السلطة نتائجها على المستوى التنظيمي تتمثل في : زيادة جودة اتخاذ القرارات ، زيادة الالتزام من قبل العاملين لاتخاذ قرارات فعالة ، زيادة مستوى الرضا الوظيفي ، وتحسين مستوى الأداء و إدارة الوقت²

كما أن تفويض السلطة يسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات ، و اكتساب المهارات و تنمية القدرات الذاتية و يعزز ثقتهم بأنفسهم هذا من ناحية ، و يساعد علي بناء علاقات ايجابية بينهم و بين المرؤوسين من ناحية أخرى ، و كل هذا يساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

المطلب الثاني : التدريب و أثره على الالتزام التنظيمي

تمثل عمليات تدريب الموارد البشرية نشاط حيوي ، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة.

فالتدريب يعني استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات و المعارف و السلوكيات نحو الأفضل لدى العاملين و يعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين هما توجهات العاملين و التطبع الاجتماعي³.

وقد أشارت دراسة (E rstad) إلى أن المستويات العليا من التدريب و التعليم و التأهيل تعد حاسمة ، لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات و القابليات الفردية القادرة على التنافسية ، لان للتدريب و التطوير تأثيرا متوازنا في التمكين⁴.

¹ بنوناس صباح ، مرجع سابق ، ص 129

² فهد مانع فهد الحبان ، مرجع سابق ، ص 103

³ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 600

⁴ زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 89

كما أشار أوكلاند (Oakland) على القيام بالتدريب ، ثم إعادة التدريب والفكرة في ذلك أن هذه العملية لا نهاية لها ، وهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في تمكين العاملين¹

أولاً - تعريف التدريب :

لقد قدمت عدة تعاريف للتدريب نذكر منها :

عرف بعض الباحثين التدريب بأنه: " نشاطا مخططا يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل و الاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها"²

- و عرف القاموس التربوي: " بأنه عملية يقصد بها زيادة الكفاية الإنتاجية للأفراد في المهنة ، و كذلك زيادة كفاية العمل الذي يمارسونه "

- و عرفته مؤسسة الثقافة العمالية: " بأنه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل و ظروفه ، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة ، و تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي تؤدي لدى الأفراد تغيراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم ."³

ثانياً - أهمية التدريب :

تعد عملية التدريب فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة و الرغبة في التعلم ، و تتضح أهمية التدريب من خلال النقاط التالية :

- يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما و نوعاً عن طريق زيادة مهارات الأفراد.

- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر ، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة على نفسه.

- يساهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث و إصابات العمل .

- يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل ايجابية .

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص 43-44

² نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، ط العربية، دار اليازوري العلمية ، عمان - الأردن ، 2010، ص 224

³ مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، ط 1 ، دار جرير ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 274

- يعمل المدرب على تحقيق الاستقرار و المرونة في أعمال المنظمة.¹

ثالثا - أنواع التدريب:

اختلفت الآراء حول أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد و المنظمة وكذلك لاختلاف أهداف المنظمة و نوع الخدمات و الإنتاج ، وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي :

1- التدريب في ضوء احتياجات المنظمة و يقسم إلى نوعين :

- **التدريب التخصصي** : هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات و تحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري و المهني

- **التدريب القيادي** : هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارية الثلاثة : التدريب لمستوى الإشراف الأول ،التدريب لمستوى الإدارة الوسطى ،التدريب لمستوى الإدارة العليا

2- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد و يقسم إلى ثلاثة أنواع:

- **التدريب الذاتي** : وهو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية و الظفر برعاية من غيره على صورة معاونة.

- **التدريب الفردي** : هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه و إرشاده إلى الطريق السليم و الاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله و مسؤولياته . مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف .

- **التدريب الجماعي** : هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية و لهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنضمين إليها و غيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء ، حيث أن للجماعة تأثير قويا على أعضائها.

3- التدريب في ضوء احتياجات العمل و يقسم إلى ثلاثة أنواع :

- **التدريب السابق** : هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية و يطلق عليه بالتدريب خلال الدراسة الأكاديمية .

- **التدريب التوجيهي** : هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله و مهامه المسندة له و ظروف عمله و اتصالاته ، و يطلق عليه التدريب الإرشادي أو الابتدائي ، وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام بعمله خلال وجوده تحت التجربة².

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مرجع سابق ،ص 36

² نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، مرجع سابق ، ص 230-232

- التدريب أثناء الخدمة :

عرف التدريب أثناء الخدمة بأنه: " عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد يمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاية و مقدرة في أداء أعمالهم الحالية و المقبلة ، وذلك لتكوين عادات فكرية و عملية مناسبة و اكتساب مهارات و معارف و اتجاهات جديدة"¹

رابع - أساليب التدريب :

بما أن أساليب التدريب متعددة فإننا سنتطرق إلى أهم تلك الأساليب و الأكثر شيوعا و استخداما و نذكر منها :

1- أسلوب العصف الذهني : وهي الطريقة التي أبتكرها " Osborn " عام 1953 و من بعده و رغم أنها طريقة للتدريب الاجتماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي ، و تتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة و ينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة .

2- أسلوب التآلف بين الأشئات : هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة ، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص ، من حيث استعمال الكنايات و الاستعارات و المجازات التي قد تكون شخصية مباشرة رمزية أو خيالية ، و هناك ثلاثة نقاط يمكن عن طريقها تسيير هذا الأسلوب وهي :

- التناظر المباشر: اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما و أشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد

- التناظر الشخصي : أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل

- التناظر الرمزي : أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة ، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني .²

3 - أسلوب المحاضرة : أسلوب أكاديمي قديم (طريقة تقليدية) لنقل المعلومات بطريقة رسمية لمجموعات كبيرة من معلومات و المفاهيم و البيانات عن طريق شخص علمي محاضر له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه و معلوماته .

4- الدراسات الميدانية أو الزيارات الميدانية:

تتناول الجماعات المدربة بهذا الأسلوب موضوع بحثها ما يسمح لاستخدام خبرات و تجارب أعضائها في مجالها الوظيفي لدراستها و بحثها . و بذلك يعطي المتدرب الفرصة لكي يمارس بنفسه دراسة المشكلة و استخدام الوسائل العلمية للكشف عنها . و الوصول إلى حلول بديلة تجرى المفاضلة بينها قبل اختيار الحل المناسب و تعتبر إحدى الوسائل الفعلة التي تهيئ للفرد المتدرب فرصة مشاهدة المواقف و الحقائق و دراستها على الطبيعة .

¹ مهدي السامرائي ، مرجع سابق ، ص 274-275

² خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مرجع سابق ، ص 37-38

5- جماعة المناقشة : وسيلة قادرة على تنمية التفكير الفردي و الإنساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين المتخصصين لتبادل الرأي حول مشكلة فردية أو جماعية اجتماعية و اقتراح الحلول البديلة و اكتساب خبرة قيادة المؤتمرات

6- دراسة الحالة : وسيلة من وسائل المواقف الإدارية التي تعكس العملية الإدارية في صورة ديناميكية متكاملة حيث يقوم كل متدرب على إنفراد دراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة إذا كانت قصيرة أما إذا كانت طويلة فإن القائد يقسم المتدربين إلى مجاميع أو مجموعة تتكون من (5-8) أفراد يلتقون لمدة ساعة أو ساعتين قبل بدئ الحالة و تحليلها و استخراج المؤشرات و الدلالات و صولا إلى تقدير أو حكم أو إقرار في شأن ذلك .

7- الندوات : يشمل هذا الأسلوب اجتماع منظم لمجموعة من الأفراد المتدربين لهم هدف محدد للدراسة و تبادل الخبرات و البيانات و المعلومات و الحقائق و الآراء . و أسلوب متفق عليه في إدارة الحوار أو المناقشة في مشكلة محددة و التوصل الى مجموعة من النتائج و التوصيات .

8- المؤتمرات : تستخدم غالبا في مجال التنمية القيادات الإدارية حيث أنها في التشاور الجماعي بشكل رسمي و هي مؤتمرات بحوث عن طريق إتاحتها المجال لاجتماع أفراد على مستوى عالي من الخبرة و المسؤولية لدراسة محددة في نطاق عملهم و مؤتمرات تنمية لأعضاء المؤتمر حيث تحدث تلقائيا نتيجة للوسائل و الأساليب التي يستخدمها المؤتمر في دراساته و بحوثه .¹

خامسا- أثر التدريب على الالتزام التنظيمي :

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة و ينبغي للمنظمة ان توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة و المهارات الضرورية كمهارات التفاوض ، و مهارات اتخاذ القرار ، و مهارات حل الصراع و مهارات القيادة فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة ، و المهارات و القدرات ، ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة²

- وأن تبنى ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من أجل تحسين أدائهم و تفوقهم في أعمالهم و بالتالي التزامهم و استمرارهم في المنظمة

- أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عن تكوين فكرة ايجابية لديهم نحو عملهم و عن منظماتهم ما ينعكس في سلوكياتهم و بالتالي يزيد من التزامهم.

¹ نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، مرجع سابق ، ص ص 234-245

² جواد محسن راضي ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد1، 2010، ص64

- وإن اعتماد التدريب كأحد الوظائف الإدارية توفر الإدارة من خلاله تأهيل أكبر لكافة تفاصيل العمل في المنظمة لجميع العاملين و التي تحقق للعاملين أداء أفضل لوظائفهم و بالتالي استمرارهم و التزامهم بالبقاء في المنظمة.¹

- إن التدريب يعمل على تطوير سلوكيات العاملين في تعاملهم مع منظماتهم بما فيهم الإداريين و العاملين و بذلك فهو يفيد في تطوير القيم و الاتجاهات النفسية للعاملين فضلاً عن تطوير العلاقات البشرية داخل مجموعة العمل و بتالي فهو وسيلة ناجحة لزيادة التزام العاملين بمنظماتهم.²

وبشكل عام فإن منظمات الأعمال تهدف من خلال أنشطة وبرامج التدريب إلى تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم وزيادة ولائهم والتزامهم.

المطلب الثالث: التحفيز وأثره على الالتزام التنظيمي

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية و كفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم و تنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة و تحفزهم للسلوك المرغوب و أساس التمكين هو التعزيز الإيجابي³

كما أن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة ، و برنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل : إذا أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات و أهداف المنظمة ، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة⁴

أولاً- تعريف التحفيز:

لقد قدمت عدة تعاريف للتحفيز منها :

- يعرف التحفيز بأنه: " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائها و أعمالهم على نحو أكبر و أفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و ربما يحقق أهداف المنظمة أو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته"⁵

¹ عالية جواد محمد علي ، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية ،مجلة العلوم الإقتصادية و الادارية ، المجلد 22، العدد 94، العراق، 2016، ص296

² نفس المرجع ،ص279

³ أمينة سليم سالم الرادوي ، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة ، رسالة الماجستير ، غير منشورة ، قسم الادارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 19

⁴ جواد محسن راضي ، مرجع سابق ، ص 65

⁵ مهدي السامرائي ، مرجع سابق ،ص280

- وتعرف الحوافز بأنها: " مجموعة السياسات و الوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد(الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة ، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية و إشباع حاجاته إلى مستوى المرغوب " ¹

- كما يعرف التحفيز على انه : "ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة." ²

ثانيا- أهمية التحفيز:

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بمصالح المنظمة.
- زيادة في العائد للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- المساهمة في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.
- العمل على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد وسائل حديثة.
- المساهمة في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل. ³

ثالثا- أنواع الحوافز:

1-الحوافز المادية

وعرفها زويلف بأنها: "الأجر و العلاوات السنوية ، و الزيادات في الأجر و يذكر (Leopold) أن الحوافز و الزيادة في نفقات المعيشة و المكافآت و المشاركة في الأرباح".

- المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة ، إضافة لزيادات الدفع على أساس الأداء ، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي و المشاركة بالأرباح ،العناية ببرامج الطفولة و الإجازات و التقاعد .
و يأخذ التحفيز المادي عدة أشكال أهمها :

- **الأجور و المرتبات** : يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد و العمل ، إذا أنه كلما زاد الأجر ازداد حافز العامل على بذل الجهد و تحسين مستوى الأداء

- **التعويضات** : تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ، ومنها العلاوات و المنح و البدلات و طبيعة العمل ، و تعويضات التخصص ...إلخ.

¹ نجم العبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد،مرجع سابق ،ص334

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق،ص459

³ امينة سليم سالم الراداي، مرجع سابق،ص20

– المزايا العينية ذات القيمة المادية : و تكون على عدة أشكال منها الأجهزة و بطاقات السفر و الغذاء و حضور الحفلات و مهمات السفر... إلخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات .

ظروف العمل و متطلباته المادية تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل : (الآلات ، التجهيزات ، مكان العمل و محيطه الفيزيائي المتنوع عامل مؤثر على أدائهم في العمل و رغبتهم به ، وكلما ازدادت و تحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر .

– الزيادات الدورية : و تكون حافز على أساس ربطها بالإنتاجية و الأداء، و يكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله .

– المشاركة في الأرباح : و يكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص ، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور و حوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية ، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم ، وبتبلي زيادة الإنتاجية و الربحية .¹

2- الحوافز المعنوية

لا يمكن أن يتصرف الفرد بعقله مائة بالمائة و إنما غالبا ما تتدخل مشاعره و أحاسيسه لذلك كان للتحفيز المعنوي الأثر البالغ على سلوك الفرد العامل فهذا النوع من الحوافز تشبع حاجاته العليا من الإحساس في التقدير و الاحترام و الأهمية... إلخ ما ينعكس على إنتاجية العامل و أدائه و الحوافز المعنوية تأخذ عدة أشكال نذكر منها :

– الحوافز المعنوية الإيجابية : و هي حوافز تنمي الشعور الإيجابي لدى الفرد العامل و من أهمها (تحسين ظروف و مناخ العمل ، إعادة تصميم العمل ، ضمان العمل و استقراره ، المدح و الثناء ، الاعتراف بجهود العاملين ، الوظيفة الملائمة ، الإصغاء ، إشراك العاملين في الإدارة ، التكوين ، الثقة و تفويض السلطة ، فرص الترقية)²

3 – وقسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:

– حوافز فردية : حيث تقدم هذه الحوافز للفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا ، و قد تكون مادية أو معنوية .

¹ محمود صديق عبد الواحد ، مرجع سابق ، ص 119-120

² مزوار منوبة ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير، غير منشور ، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2012/2013، ص 44-45

- حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد ، و تساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق هدف في الوصول لرفع الكفاءة و زيادة الإنتاجية ، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين و تتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء¹

رابعاً- طرق التحفيز:

هناك عدة طرق لتحفيز العاملين على الأداء الأفضل نذكر منها²:

➤ الاعتراف والتقدير:

- التأكد من ان ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم.
- الاشادة بتحسينات الاداء مهما كانت ضئيلة.
- اظهار الثقة بالعاملين.

➤ ارجاع الأثر:

- تقديم ارجاع اثر فوري وملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.
- توضيح توقعاتك والتأكد من فهم العاملين لها.
- الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوي العاملين.
- انتقاد السلوك لا الاشخاص.

➤ المساعدة على الأداء:

- تقديم الدعم عند الحاجة اليه.
- تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل.
- العمل على التخلص من عوائق الانجاز الفردي.

➤ الثواب والعقاب:

- استخدام طرق مناسبة للتعزيز والتشجيع.
- الغاء التهديد والعقاب غير ضروري.
- تقديم مزيج ملائم من المكافأة والرضا.

➤ المسؤولية والمساءلة:

- تحميل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها.
- التأكد من ان الجهد يسهم في تحقيق النتائج.

¹ محمود صديق عبد الواحد، مرجع سابق، ص122

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص ص 348-350

خامسا- معوقات التحفيز:

- تعرض نظم الحوافر بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ومن تلك المشكلات نذكر مايلي:
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافر.
 - ارتفاع تكاليف الحوافر.
 - تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
 - عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافر.
 - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافر.
 - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافر.¹

سادسا-عوامل نجاح التحفيز:

- أن ينظر المدراء الى الجوانب الايجابية وابرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية.
- منح التقدير والمكافآت بشكل علني أمام جميع العاملين لتعظيم أثرها.
- يجب اشراك الموظفين في وضع نظام الحوافر والمكافآت وسبل تنفيذه.
- أن يعي المدراء أهمية الوقت الملائم لمنح المكافآت والاعتراف بالانجاز.
- يشمل التحفيز كل العاملين في المؤسسة من أعلى السلم الى نهايته ويأتي من مصادر مختلفة من المشرفين والاداريين في مختلف المستويات.²

سابعا- أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي:

لقد بينت دراسة (Drake) بأن التحفيز يلعب دورا بارزا في تحسين الأداء ويعطي فرصة أكبر لتحقيق التمكين على مستوى المنظمة، كما بين الباحثون بأن الحوافر المادية والمعنوية كان لها أثر ايجابي في مستوى التمكين ،ولقد ربطت العديد من الدراسات بين مستوى الأداء والحوافر والتمكين، حيث اعتبر كل من التمكين والحوافر عوامل تساعد على رفع مستوى الأداء وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء لدى العاملين.

كما يعمل التحفيز على جذب العاملين الجيدين الى المنظمة وتنمية روح الولاء والالتزام والاستقرار لديهم.³

و قال(Deal) "إن جوهر سياسة التحفيز هو إعطاء الفرد ما يريد من العمل فكلما كنت قادرا على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من إنتاجية ورضا و التزام ". و يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق تحسين الالتزام التنظيمي على توفر المتطلبات الأساسية و التي من أهمها (عدم التعارض بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة و أن يبني على أساس كمية الجهد المبذول و نوعه و الاقدمية و المهارة و العدالة ...).

¹ فهد مانع فهد الحيان، مرجع سابق،ص101

² مهدي السامرائي،مرجع سابق،ص288-289

³ فهد مانع فهد الحيان،مرجع سابق،ص99

و تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته و مناقشته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع و الالتزام و الاستقرار.¹

و يتحقق الالتزام التنظيمي باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية فالالتزام يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة (قبل الالتحاق بالعمل)، عن سمعة المنظمة و بيئة العمل بها إذا عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة و استعداد للالتزام (تطبيق السلوك المسبق) و بعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره و قناعاته السابقة (مدة اختبار المدركات و التصورات السابقة) لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الالتزام التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذول و الحوافز و المكافآت المقدمة له.²

إن المنظمة إذا وفرت نظام حوافز عادل و جيد للأفراد العاملين في أي منظمة يزيد الرضا عن المنظمة و المناخ التنظيمي السائد فيها، فالراتب الجيد و المكافآت الجيدة التي تعطي للعاملين المميزين و ظروف الترقية و العلاوات و التأمين الصحي و نظام التقاعد و الإجازات كل ذلك يعطي نوعاً من الارتياح و الرضا عن العمل ، مما يجعل العامل متمسكاً بوظيفته في تلك المنظمة ولا يسعى لتركها في أقرب فرصة بديلة و يزداد شعوره بالمسؤولية ، وبالتالي يزداد شعوره بالالتزام و الانتماء لمنظمتها.³

المطلب الرابع : فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي

أصبحت فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح منظمات اليوم و تنافسيتها و فرق العمل في هذه المنظمات تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء و بشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه الحاجة و الظروف الذي تمر به المنظمة .

أولاً- تعريف فرق العمل :

- يعرف (ferris - little) فرق العمل بأنها: " مجموعة من الأفراد يعملون معاً لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة"⁴

¹ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 27، العدد 1، سوريا 2011، صص 73-75

² نفس المرجع، ص 79

³ محمد عبد الله الحسيني الشريف، الولاء التنظيمي لدى العاملين في المكتبات العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 18

⁴ أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أحو أرشيدة، التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 240

- و يعرف (Rauch) فريق العمل بأنه: " مجموعة من الأفراد الذين تكمل مهاراتهم بعضهم البعض ، و يتشاركون في المسؤولية عن نتائج العمل ، و الذين يرون أنفسهم و يراهم الآخريين على إنهم كيان اجتماعي سليم مضمن في نظام اجتماعي أكبر " ¹.
- ويمكن تعريف فريق العمل بأنه جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض و يلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها. ²
- كما يعرف فريق العمل بأنه: " مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم و يتابعون إنجاز أهداف مشتركة ، و فريق العمل هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض و يمكن أن يلعب المدير في إطار فريق العمل أدوار مهمة و هذه الأدوار تأتي في إطار : الإشراف ، مدعم و مساند ، مشارك ،مدرب " ³.
- و يرى (kinichia – kreitner cile) بأن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة و يلتزم بتحقيق هدف مشترك و مسؤولية جماعية ، و له سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية ، ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات . ⁴

ثانيا - أهمية فرق العمل :

- تحسين القابلية على توليد الأفكار و الإبداع
 - التزام عالي اتجاه العمل و المهام
 - تحسين عملية صنع و اتخاذ القرارات و جودة هذه القرارات
 - تحفيز أعلى من خلال الأفعال المشتركة ⁵
- كما تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية و حركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية ، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات و التعامل مع التقنية و تطوير أساليب الأداء، و التخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة ، و تتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط و التنفيذ و تبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم ، إذ إن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، و بالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح و التميز.

¹ إحسان دهش جلاب ، مرجع سابق ،ص343

² محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص292

³ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص480

⁴ أيمن عوده المعاني ، عبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة ، مرجع سابق ، ص240

⁵ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، نفس المرجع، ص480

- كما أن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة ، و لقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف و المهام ، و تتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة و الفاعلية ، و إن إنسانا واحد بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته و قدراته العقلية و الجسمية و الإدارية أن يقوم بإنجاز كل شئ بمفرده ، أما فريق العمل فيمكنه فعل ذلك.¹

ثالثا - أنواع فرق العمل :

هناك أنواع كثيرة من فرق العمل التي تعتمد عليها المنظمات في أداء أعمالها و أبرزها :

1- الفرق الدائمة: هي فرق من الأفراد تتخصص بجزء معين و مهم من أجزاء العمل يمتلك أفرادها الحرية في كيفية تنفيذ العمل و أسلوب توزيع المهام و المسؤوليات .

2- فريق حل المشكلات : و هي فرق مؤقتة متعددة الاختصاصات ، متعددة المهارات و مخصصة خصيصا لحل المشكلات ذات الصلة بعمل الفريق أو المنظمة ، تتألف فرق حل المشكلات من أفراد ينتمون لنفس القسم تنتهي مهامهم بمجرد حل المشكلة التي يوجهها ذلك القسم .

3- فريق الإدارة العليا : تتكون فرق الإدارة من المديرين التنفيذيين الرئيسيين من مختلف الاختصاصات و يكون الهدف منه هو تنسيق عمل الفرق الأخرى ، يتراوح عدد أعضاء هذا الفريق بين (3-10) أعضاء يسهمون في قيادة المنظمة استراتيجيا .

4- الفرق الافتراضية : و هي مجاميع منتشرة جغرافيا أو تنظيما من زملاء العمل الذين يتصلون ببعضهم البعض إلكترونيا أو من خلال تكنولوجيا المعلومات و ذلك بقصد إنجاز مهمة تنظيمية محددة و نادرا ما يلتقي أعضاء هذه الفرق و جاهيا و قد تكون هذه الفرق مؤقتة تزول مع زوال المهام الموكلة لها كما قد تكون دائمة نسبيا

5- فريق المدارة ذاتيا : تعد الفرق المدارة ذاتيا أحد الطرائق المهمة لتنفيذ التمكين في المنظمات وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلا عن الاستقلالية و العمل بنوع من الرقابة يعرف بالرقابة السلوكية (الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية) ، و الفرق المدارة ذاتيا هي فرق موجهة ذاتيا.²

6- فرق العمل الرسمية و غير رسمية :

إن الفريق الذي ينظم بشكل رسمي لتدعيم عمل المنظمة و تحقيق أغراض خاصة تسمى فرق عمل رسمية و تأتي ضمن سياق تقسيم العمل و تكوين الأقسام وهذه الفرق تؤدي مهمات عديدة و متباينة كما أن حجوما و أساليب عملها و فترة بقائها و مسؤولياتها تختلف باختلاف تكوينها ، و في العادة تظهر فرق العمل أو مجاميع غير رسمية نتيجة العلاقات و تقاسم المصالح بين الأعضاء.³

¹ حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 26

² إحسان دهب جلاب ، مرجع سابق، ص ص 345-346

³ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغلبي ، مرجع سابق، ص 481

7- اللجان : والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية و عادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجنة.

8- دوائر الجودة :وتضم مجموعات من الموظفين و المشرفين للبحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية أعلى و جودة أرقى.¹

رابعا - عوامل نجاح فريق العمل:

- يجب أن يعمل الفريق على المشاكل الصحيحة هذا يعني وجوب أن تكون الاتصالات مفتوحة ، و يكون للفريق مدخلا إلى قسم البيانات للاستفادة منه في عملها

- يجب تحفيز الموظفين للإسهام بمواهبهم ، وأن على كل المستويات الإدارة أن تقوم بإسناد برنامج الفريق و يجب إعطاء أعضاء الفريق تميزا و تقديرا لمقترحاتهم التطويرية و يجب إعطاء الدورة دعما ماليا و جعل المقترحات ممكنة التنفيذ .

- أن على المساهمين أن يمتلكوا مهارات حل المشكلات ، أن هذا يعني التدريب على تقنيات حل المشاكل الأساسية هي جزء رئيس في إنشاء برنامج الدورة ، إنها كذلك يجب أن تمتلك الدعم الضروري من الاختصاصيين التقنيين .

خامسا- معوقات عمل فريق العمل :

إن عمل الفريق قد يواجه مقاومة مصدرها المشرفين لأسباب متعددة منها :

- عدم رغبتهم بالتخلي عن صلاحياتهم .

- النظر إلى المرؤوسين على أنهم غير أهلا لهذه المهمات .

- الحساسية الوظيفية الناشئة من تباين العناوين الوظيفية داخل كل فريق .

- التشكيك بإمكانية تحقيق ما هو أفضل (ليس بالإمكان أفضل مما هو كائن) .

- الخوف و الفشل من جديد و ما ينشأ عن ذلك من نظرة سلبية نحوه .

- خوف المشرفين من تحمل وزن النتائج غير المتحققة من عمل الفريق لأنهم المسؤولين عنها في نهاية المطاف .²

سادسا - أثر فرق العمل على الالتزام التنظيمي :

تعتبر عملية بناء فرق العمل الممكنة عمل مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة و ذلك بهدف تحسين الطرق و الأساليب التي يتم بها أداء العمل ، فالهدف من بناء فرق العمل الممكنة جعل من الجماعة وحدة متماسكة و متجانسة تمتاز بالفاعلية و التفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة و ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة و تحسين أداء العاملين.³

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، عمان-الأردن، 2008، صص 136-137

² مهدي السامرائي ، مرجع سابق ، ص ص 267-268

³ فهد مانع فهد الحيان ، مرجع سابق ، ص 94

كما أن فرق العمل تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات و ترشيد استهلاك الموارد بفاعلية و كفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زياد درجات الالتزام و الانتماء.¹

وإن تبني المنظمة لمبدأ فرق العمل و إيمانها بفوائده الإيجابية على صعيد المنظمة يؤدي إلى خلق نوع من الالتزام و الانتماء إلى فرق العمل وإظهار و بذل المزيد من الجهود الإضافية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة مما يولد شعور إيجابيا حيال المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع شعوره المستمر بالرغبة و البقاء فيها على المدى البعيد.²

المطلب الخامس : المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على الالتزام التنظيمي

أن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية لأن أية عملية إدارية تقوم بها الإداري إنما تتضمن عملية اتخاذ القرارات و العمليات الإدارية الأخرى وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، المتابعة ... و غيرها من العمليات الإدارية الأخرى تعتمد بالدرجة الأولى على عملية و فعالية اتخاذ القرار.³

ولتحقيق فعالية في اتخاذ القرار لابد من مشاركة العاملين ،وعليه فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعد هامة بالنسبة للمنظمة

أولاً - تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات :

قد تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ونذكر منها :

- يعرفها (الزيادي) بأنها: "اشتراك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل و كذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة و توفير جو من الثقة و الاحترام و الصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات و تبادل البيانات و المعلومات بين إدارة المنظمة و مختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر.⁴

- و يعرفها ابل(Appel) بأنها: "إسهام العمال و الموظفين في إتخاذ القرارات و صنع أهداف خاصة بالعمل و الالتزام بتطبيق تلك القرارات لتحقيق الأهداف"

¹ رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس و آخرون، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل ،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، مجلد23، العدد1، 2015، ص311

² أمل فوزي إبراهيم الحاج ، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، عمادة الدراسات العليا ، جامعة الازهر-غزة ، فلسطين، 2015 ، ص92

³ إحسين أحمد الطراونة ، العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية عملية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، رسالة الماجستير ، غير منشورة، القسم الاصول و الإدارة التربوية ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأردن، 2006 ، ص 51

⁴ شوقي محمد الصباغ ، عبد العزيز علي مرزوق و آخرون ، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين و الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية ، مجلة اقتصادية شمال إفريقيا ، العدد 17 ، السداسي الثاني 2017 ص141-

- أما روبرت وهانت (Riberts and Hunt) فيعرفونها على أنها: "إسهام عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرار مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة"¹
- و عرفها الدجاني: إن المشاركة الجماعية في صناعة القرار تولد الإلتزام في التنظيم و تؤدي إلى تفهم أفضل لابعاده و خلفيته ، و إذا نظرنا موضوعيا فيما يحدث في التنظيم فإننا نجد أن صناعة القرار فيه هو جوهر عمل القيادة الإدارية.²
- ثانيا - مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات :**

إن للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مزايا كثيرة نذكر منها :

- أن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط و السياسات و الأهداف و في عملية صنع القرارات ، يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم .
- أن المشاركة تخلق المناخ الصالح و الملائم لتشجيع التغيير و تقبله في إطار مصلحة المرؤوسين و المنظمة ، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا و إشعارها بأهميتها و أنها عنصر فعال في المنظمة.
- أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة و المرؤوسين في المنظمة ، و بين المنظمة و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- المشاركة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار ، وذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة.³

ثالثا- أنواع المشاركة في اتخاذ القرارات:

قسم (Dickson) المشاركة الى نوعين مباشرة و غير مباشرة :

- **المشاركة المباشرة :** هي التي تتمثل في المناقشات و الاجتماعات الدورية و الندوات التي تعقيدها الإدارة مع الأعضاء من أجل إبداء و جهات نظرهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات .
- **المشاركة غير المباشرة :** وهي التي لا تتيح إشراك جميع لأعضاء في اتخاذ القرار إلا الذين لهم العضوية الدائمة في مجالس الإدارة و لجان العمل و اللجان الاستشارية.⁴

¹ إحصين أحمد الطراونة، مرجع سابق ، ص 49

² رريب الله محمد ، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 11، الجزائر ، 2013 ، ص 51

³ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص ص 226-228

⁴ رريب الله محمد ، نفس المرجع ، ص 52

رابعاً- درجة المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك تباين في درجات ومستويات المشاركة التي يسمح المدير أو القائد لمروؤسيه بها وتتأثر هذه الدرجات بالنمط الإداري الذي يتبعه في عملية اتخاذ القرارات ، ومن المعروف أن الأنماط الإدارية تتراوح ما بين النمط الاستبدادي الذي يحرص على أن تتركز السلطة بيده إلى النمط الديمقراطي الذي يترك فيه المدير أو القائد مسؤولية واتخاذ القرارات لمروؤسيه ، ويوجد بين هذين النمطين عدة أنماط إدارية ، وبناء على ذلك فإن درجات ومستويات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد ، وتمثل مستويات المشاركة في¹ :

- **صنع القرار ثم تبليغه للمروؤسين** : حيث يقوم المدير أو القائد بصنع القرار منفرداً ثم يبلغه للمروؤسين ، ولا تتضمن عملية التبليغ شرح أسباب القرار أو إقناع المروؤسين به أو محاولة حثهم على قبوله بل يفرض على المروؤسين تنفيذ القرار المتخذ.

- **صنع القرار ثم بيان مبرراته** : في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ القرار ولا يكفي بتبليغه للمروؤسين بل يقوم بشرح مبررات القرار ومميزاته ويحاول استمالتهم لقبوله ويهدف من وراء ذلك إلى التخفيف من وقع إنفراده بالقرار أو خوفاً من احتمالات مقاومة المروؤسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه.

- **صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله** : في هذا المستوى يقوم الرئيس بعد صنع القرار بدعوة المروؤسين ويسمح بالحوار مع المروؤسين حول القرار ، ويتعرف على وجهات نظرهم بشأن القرار والآثار التي تترتب عليه أو ستترتب عليه ، وخلال المناقشة يقوم الرئيس بالرد على استفسارات المروؤسين بهدف إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار.

- **صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره** : في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ قرار مبدئي ثم يعرضه على مروؤسيه ويترك لهم المجال في إبداء الآراء أو المقترحات ووجهات النظر حول القرار المبدئي والتي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل ، ويحتفظ الرئيس بسلطة البت النهائي في الأمر بتعديل أو عدم تعديل القرار.

- **عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المروؤسين لتقديم مقترحات وحلول** : يقوم الرئيس في هذا المستوى بعرض المشكلة موضوع القرار ويطلب منهم أن يشخصوا المشكلة ويجددوا أسبابها وتقدم المقترحات والحلول لها .

- **تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها والطلب من المروؤسين صنع القرار** : في هذا المستوى يقوم الرئيس بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم الوصول إليه ويشترك الرئيس المروؤسين في عملية صنع القرار وذلك للتنسيق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر

¹ ماجد بن سفر بن صالح السفياي ، درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة الماجستير ، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2012، ص ص 29-30

- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار : في هذا المستوى يقوم الرئيس بتفويض الأمر كله إلى المرؤوسين بدءًا من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحليل البدائل ثم الوصول إلى القرار النهائي ، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار. ويكون القرار الذي يصل إلى المرؤوسين نهائيًا.

خامسًا- الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات¹:

1- أسلوب الجماعة الاسمية:

أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجماعات الاسمية ، نظرًا لأن الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محدودون سلطًا بالاسم ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على أحد الحلول ، بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم

2- أسلوب دلفاي:

يعني أسلوب " الدلفاي" كما ذكره كنعان (2003) بأنه معالجة و حل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة وذلك بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية.

3- العصف الذهني:

يجع العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع ، والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات المعقدة التي تواجهها.

و العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على التفكير ، ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

4- أسلوب السلم النقال : وضع بارون (2004) أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم ، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معًا لمناقشة أفكارهما ، وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفردًا لإيجاد حل للمشكلة ، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة ، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أو لا بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رابعة للمشكلة ... وهكذا.

¹ ماجد بن سفر بن صالح السفياني ، مرجع سابق ، ص 32-35

سادسا - أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي:

لقد وجدت الإدارة فوائد و نتائج إيجابية من جراء مشاركة العاملين في صناعة القرار حيث الحماس للتنفيذ و الفهم الجيد و الوعي المتزايد بأهمية الالتزام و التفاعل الايجابي، و إن أوضح صورة للمشاركة هو نظام الإدارة بالأهداف الذي يشترك فيه الرؤساء و المرؤوسين في تحديد الأهداف و النتائج.¹

إن إعطاء العاملين فرصة إبداء الرأي و المشاركة في اتخاذ القرارات تشعرهم بقيمتهم لدى الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقتهم ودعم انتماءهم للمنظمة و زيادة التزامهم لها، و بالتالي يكونون أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.²

إن مشاركة القائد لمرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يعتبر حافز معنويا و إيجابيا لهم بحيث يؤدي إلى تنمية الالتزام لديهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها وهذا ما أكده walumbwa أن المزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي و أيد هذا الرأي أبحاث سابقة - Jermier&Berkes (مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي كان أعلى بالنسبة للعاملين الذين شاركوا في عملية اتخاذ القرارات و في تسعة دراسات شملت 2743 موظف فحصت تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين (العاطفي و الاستمراري و المعياري) وجدت أن القيادات الذين يسمحون للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات كانت مستويات التزامهم عالية.³

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص310

² محمد عبد الله الحسيني، مرجع سابق، ص18

³ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص126

خلاصة الفصل الأول

تعرضنا في هذا الفصل إلى مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي فهو يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة و يترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما و هو يعبر على درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة . كما تم عرض أهميته و خصائصه التي تميزه على باقي المتغيرات بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي كالمدخل السلوكي و المدخل الإتجاهي و المدخل التكاملي و تعرفنا على أبعاده حيث لم يتفق الباحثون على أبعاد محددة له فهناك من يقول له ثلاثة أبعاد ومنهم من يقول له بعدين، كما تطرقنا إلى المراحل التي يمر بها و العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي، ولتفعيل الالتزام التنظيمي وتحقيقه بشكل جيد يجب على المنظمة تبني توجه فكري معاصر ألا وهو التمكين الإداري هذا الأخير الذي أختلف الباحثين في إعطاء تعريف موحد له فقد تعددت الآراء في تعريفه وفقاً للتوجهات الفكرية، وعلى الرغم من الاختلاف في إدراج تعريف موحد إلا أنهم اختلفوا في بعض النقاط وهي أن التمكين الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين و جعلهم يتحملون المسؤولية و العمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف و الخبرات ومنحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات ووضع الأهداف ، كما تعرفنا في هذا الفصل على التطور التاريخي و أهمية و أهداف التمكين الإداري ، كما تطرقنا إلى مجموعة من النماذج التي قدمها الباحثين في مجال التمكين سواء أكانت فكرية أو تطبيقية ، ولنجاح تطبيق التمكين الإداري يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات منها (الثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي، فرق العمل، التدريب المستمر، الاتصال الفعال، الأهداف و الرؤية المستقبلية، مكافأة الموظفين)، كما حاولنا التعرف على معوقات التمكين الإداري، وتطرقنا إلى خطوات التمكين التي اقترحها بعض الكتاب والتي يرون ضرورة الأخذ بها عند تنفيذ عملية التمكين الإداري والتي تبدأ بتحديد أسباب الحاجة للتغيير ثم تغيير في سلوك المدراء قبل تنفيذ برنامج التمكين ثم تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين و بعدها تكوين فرق العمل و المشاركة في المعلومات و اختيار الأفراد المناسبين والاتصال لتوصيل التوقعات ثم وضع برنامج للمكافآت و في الأخير عدم استعجال النتائج، بالإضافة إلى بعض أساليب التمكين الإداري و مستوياته التي أختلف الباحثين في تحديدها كما تعرفنا في هذا الفصل على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات) ومن خلال دراستنا لأبعاد التمكين الإداري وجدنا على أنها لها أثر كبير على الالتزام التنظيمي وهذا ما نريد دراسته في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

دراسة حالة بلدية الحاجب

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

دراسة حالة بلدية الحاجب

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة و هما التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي و التطرق إلى أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة بلدية الحاجب ولاية بسكرة و ذلك لدراسة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال استبانة تم إعدادها و توزيعها على عينة الدراسة ، ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول:تقديم عام لبلدية الحاجب

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث:تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية الحاجب

إن البلدية تمثل قاعدة اللامركزية و مكان لممارسة حق المواطنة كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم و التنمية المحلية و الخدمة العمومية الجوارية و لمعرفة هذه الوحدة الإقليمية في التنظيم الإقليمي للبلاد ، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم عام لبلدية الحاجب ولاية بسكرة من خلال ثلاثة مطالب كالتالي : في المطلب الأول تحديد و تعريف البلدية محل الدراسة، و في المطلب الثاني صلاحيات البلدية محل الدراسة، أما في المطلب الثالث تناولنا الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة.

- المطلب الأول: تحديد و تعريف البلدية محل الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد و تعريف البلدية محل الدراسة يجب التطرق لمفهوم البلدية، فلقد نصت المادة الأولى من قانون البلدية على أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، وتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالي المستقلة ، و تحدث بموجب قانون"¹

فبلدية الحاجب أنشأت كبلدية بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984 و بموجب المرسوم رقم 84-365 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق أول ديسمبر سنة 1984 يحدد تكوين البلديات و مشتملاتها و حدودها الإقليمية . و يتربع المبنى الإداري لها على مساحة تقدر بـ 3603 م²، و النظام الأساسي لها هي أنها مؤسسة عامة ذات الطابع الإداري العلمي و الثقافي تابعة للبلدية لولاية بسكرة و لوصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية ، و قد تم نقل الملكية للبلدية بموجب قرار نقل الملكية رقم 2344 المؤرخ في 2018/04/26 في إطار الاحتياطات العقارية البلدية . وهي تغطي احتياجاتها المالية من خلال الإعانات المالية من طرف (ميزانية الولاية ، صندوق الضمان و التضامن FSGCL، المخططات البلدية للتنمية PCD) أو من خلال التمويل الذاتي (مداخيل ممتلكات البلدية المنتجة للمداخيل)²

كما أن إدارة البلدية توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث نصت المادة 125 من قانون الجماعات الإقليمية على ما يلي " للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي و ينشطها الأمين العام للبلدية"³. ولا يمكن التكلم عن البلدية دون ذكر المجلس الشعبي البلدي الذي يمثل الجهاز الأساسي فيها فقد عرفه أحد الباحثين على أنه "الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية للبلدية و يعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية ، كما يعتبر أقدر الأجهزة عن التعبير عن المطالب المحلية"⁴

¹ المادة 01 من قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 ، يتعلق بالبلدية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 37 مؤرخة في 03-07-2011 ، ص 7

² المصدر : وثائق البلدية

³ نفس المرجع ، ص 20

⁴ محمد حشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية على مجالس بلديات و لاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة ، الجزائر ، 2010/2011، ص 147

المطلب الثاني: صلاحيات البلدية محل الدراسة

حسب قانون الجماعات الإقليمية فإن صلاحيات البلدية تتمثل في¹ :

1- التهيئة و التنمية :

- تنص المادة 110 على "يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية و المساحات الخضراء و لاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية
- تنص المادة 111 على "يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية و يتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز و بعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية و مخططها التنموي .
- تنص المادة 112 من قانون البلدية "تساهم البلدية في حماية التربة و الموارد المائية و تسهر على الاستغلال الأفضل لهما"

2- التعمير و الهياكل القاعدية و التجهيز :

- تنص المادة 117 "تسهر البلدية على الحفاظ على وعائها العقاري و منح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية و الاستثمار الاقتصادي "
- تنص المادة 119 "توفر البلدية في مجال السكن الشروط التحفيزية للترقية العقارية ، كما تبادر أو تساهم في ترقية برامج السكن"
- تنص المادة 121 " تساهم البلدية إلى جانب الدولة في التحضير و الاحتفال بالأعياد الوطنية كما هي محددة في التشريع الساري المفعول و إحياء ذكرى الأحداث التاريخية و لاسيما منها تلك المخلفة للثورة التحريرية.

3- نشاطات البلدية في مجال التربية و الحماية الاجتماعية و الرياضة و الشباب و الثقافة و التسلية و السياحة:

- تنص المادة 122 :-إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية و ضمان صيانتها
- إنجاز و تسيير المطاعم المدرسية و السهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ.

¹المواد (110 ، 111 ، 112 ، 117 ، 119 ، 121 ، 122 ، 123 ، 124) من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية ، مرجع سابق ،

- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية و الشباب و الثقافة و التسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة.

- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية و تشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها

4- النظافة و حفظ الصحة و الطرقات البلدية:

- تنص المادة 123 : تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع و التنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة و النظافة العمومية و لا سيما في مجالات :

- توزيع المياه الصالحة للشرب

- صرف المياه المستعملة و معالجتها

- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة

- صيانة طرقات البلدية

- تنص المادة 124 : تكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، و في حدود إمكانياتها و طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما بتهيئة المساحات الخضراء و تساهم في صيانة فضاءات الترفيه و الشواطئ.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في البلدية فهو يوضح التقسيمات أو المصالح الرئيسية و المكاتب الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف البلدية .

تم إنشاء الهيكل التنظيمي للبلدية بموجب مداولة رقم : 2013/30 جلسة يوم: 2013/10/10 المصادق عليها بتاريخ 2013/11/27 .

و فيما يلي لمحة مختصرة على المصالح و المكاتب الإدارية المختلفة التي يضمها الهيكل التنظيمي¹ :

1- الأمانة العامة : تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة الرئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام منها التالية :

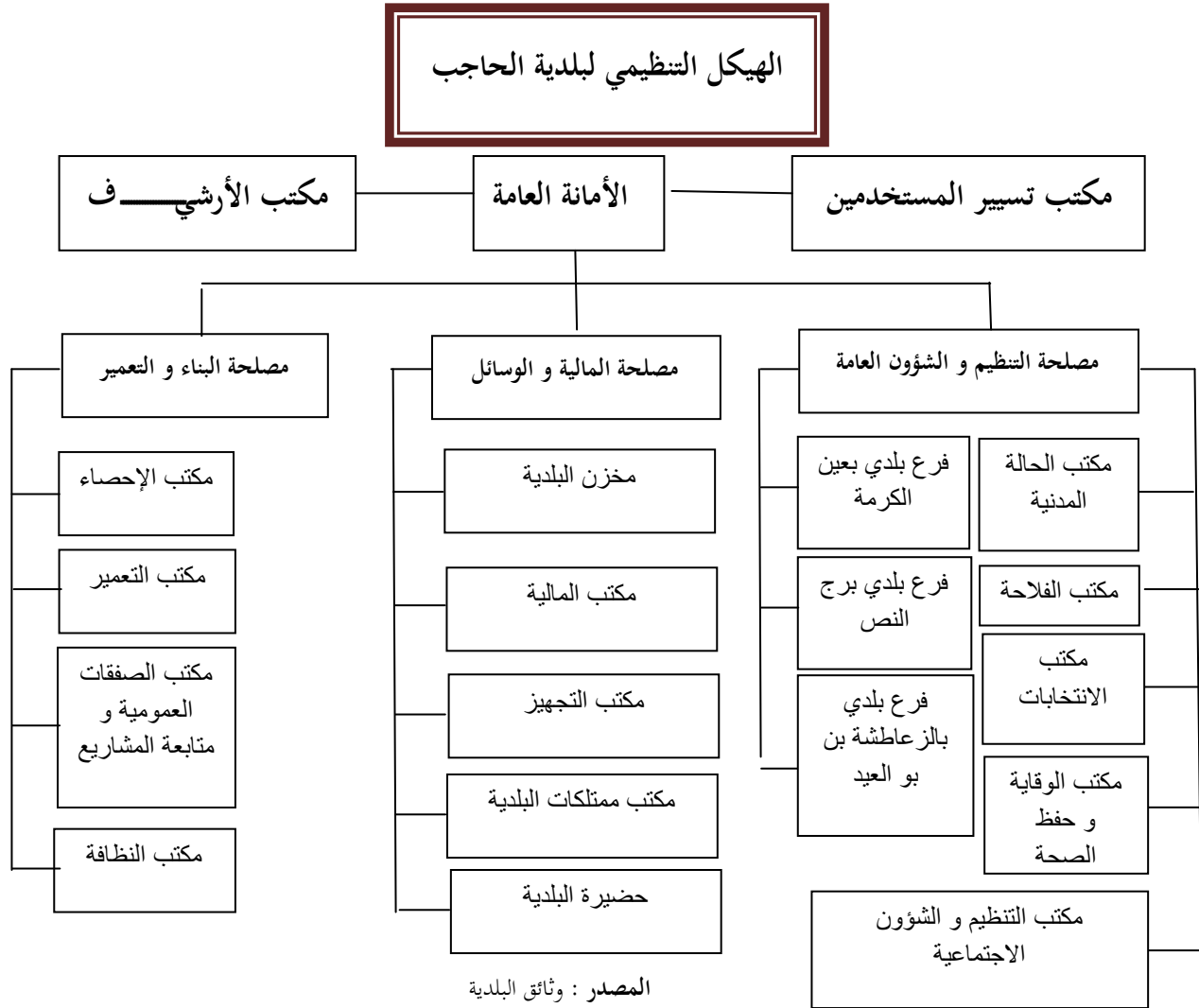
القيام بتبليغ محاضر مداوات المجلس الشعبي البلدي و القرارات لسلطة الوصاية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الرقابة و الموافقة و ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية. وهي تضم (03) مكاتب هي :

¹ المصدر : وثائق البلدية

- مكتب تسيير المستخدمين : وهو يقوم بمهام منها: بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى نهاية علاقة العمل ،تحضير جداول الترقية ،تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ،السهر على تحضير مسابقات التوظيف.
- مكتب الأرشيف :هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق و الجرائد الرسمية و القرارات و السجلات التي انتهى العمل بها للعمل بها في وقت لاحق .
- مكتب الإعلام الآلي :ومن مهامه نذكر:صيانة أجهزة الإعلام الآلي ، إعداد و تحضير البرامج المتعلقة بالإعلام الآلي ، إعداد جداول الإحصائيات بالتنسيق مع مصلحة التنظيم و الشؤون العامة ،إعداد الدراسات التقنية المتعلقة باقتناء و تجهيز البلدية و ملحقاتها بأجهزة الإعلام الآلي.
- 2- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة :** تتكفل بمهام منها التالي :التنظيم العام ،الحالة المدنية ، الخدمة الوطنية ،الإحصاء العام للسكان و هي تضم (06) مكاتب و (03) فروع بلدية وهي :
- مكتب المنازعات : و من مهامه:متابعة المنازعات و تحليلها ،إعداد العرائض و تحليلها ،تمثيل البلدية امام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- مكتب الحالة المدنية :و من مهامه :هو مكتب سجلات البلدية ، تحرير و تسليم وثائق الحالة المدنية.
- مكتب الانتخابات :من مهامه :مسك البطاقة الانتخابية ،أمانة اللجنة الانتخابية الإدارية و متابعة العمليات الانتخابية.
- مكتب الفلاحة :و من مهامه: متابعة عمليات الاستصلاح ، التكفل بإنشغلات الفلاحين و توزيع الأراضي الفلاحية.
- مكتب الوقاية و حفظ الصحة :و من مهامه :تسليم رخص من أجل الحفر و إصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القدرة أو القنوات الخاصة بالمياه الصالحة للشرب و معالجة المياه و مراقبتها ، الصحة المدرسية.
- مكتب التنظيم و الشؤون الاجتماعية:ومن مهامه:متابعة القضايا الاجتماعية الخاصة (المجاهدين ،العمل ،...)، و متابعة قضايا المسنين و المعاقين ،...
- وتتضمن ثلاثة فروع هي :فرع بلدي بعين الكرمة ، فرع بلدي ببرج النص ، فرع بلدي بالزرعاشة بن بو العيد.
- 3- مصلحة المالية و الوسائل :** ويتكفل بإعداد الميزانية و الحسابات و تنفيذها ، و المتابعة المالية لبرامج التنمية و إعداد حوالات الدفع و التحصيل ، إعداد قسائم الطلبات وهي تضم (05) مكاتب و هي :

- مخزن البلدية : ويتكفل بمتابعة جميع مخازن البلدية ،مسك دفاتر و سجلات لجميع المخزونات ،إدخال و إخراج المخزونات بواسطة سند دخول أو سند خروج.
- مكتب المالية : و من مهامه :متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير،حساب أجور و مرتبات المستخدمين ،إعداد الكشوفات .
- مكتب التجهيز :ويتكفل بما يلي:متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص التجهيز ، المساهمة في إعداد و تحضير وضعيات البرامج .
- مكتب ممتلكات البلدية :ومن مهامه :إعداد عقود البلدية،ومسك سجل الأملاك البلدية ، الجرد العام لأملاك البلدية و الجرد الدوري ، متابعة حالة الأملاك و السهر على المحافظة عليها.
- حضيرة البلدية :تتكفل بمسك سجلات الجرد الخاصة بالأصول المنقولة للبلدية (سيارات ،شاحنات ،حافلات،...)ومتابعة وصيانة العتاد .
- 4- مصلحة البناء و التعمير: و يضم (04) مكاتب وهي :
 - مكتب التعمير: و من مهامه:منح رخص البناء و رخص الهدم و رخص التجزئة والتهيئة ،تسليم شهادة المطابقة و شهادات تقدم نسبة الأشغال ،حفظ جميع التصاميم و البنائيات المتعلقة بالجانب التقني.
 - مكتب الصفقات و متابعة المشاريع: و يتكفل بإعداد الصفقات العمومية ،متابعة تنفيذ العقود و الصفقات العمومية،تنشيط اللجان المتعلقة بالصفقات العمومية .
 - مكتب النظافة :و من مهامه :الإشراف على عمليات جمع القمامات و الفضلات ،الإشراف على عمليات تنظيف الشوارع و الساحات العمومية ،صيانة شبكة صرف مياه الأمطار و المياه القذرة.
 - مكتب الإحصاء :من مهامه الإحصاء العام للسكن و السكان ، و إدارة جميع الإحصائيات التي تقوم بها الدولة

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لبلدية الحاجب



المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث منهج الدراسة و حدودها ، كما يتضمن مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة ، كذلك أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية و مدى صدق وثبات الأداة .

المطلب الأول : منهج الدراسة و حدودها

أولاً - منهج الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة رأينا أن المنهج المناسب للدراسة من أجل تحقيق أهدافها هو استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد بدوره على الوصف الدقيق جدا للظاهرة محل الدراسة بحيث يتم جمع كل البيانات و الأدلة لدراسة ظاهرة في الوقت الظاهر أي تحديد مكان الظاهرة (المجال الميداني) و تحديد الفترة الزمنية لها ، العناصر (الوحدات) المعنية للظاهرة .

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما :

1- مصدر أولي : قد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة وصممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة ، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة و من ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برنامج (SPSSV.23) الإحصائي و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة و بهدف اختبار الفرضيات و التوصل إلى النتائج و تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات. وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول (01) التالي:

الجدول رقم (01) مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-----------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة ، ط 1 ،الدار الجزائرية،الجزائر، 2015، ص 67

2- مصدر ثانوي : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب و المقالات و المجلات بالإضافة الى الأبحاث المنشورة و رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة.

ثانيا - حدود الدراسة:

- 1- **الحدود المكانية :** اقتصرت هذه الدراسة على مقر بلدية الحاجب ولاية بسكرة.
- 2- **الحدود الزمنية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2019.
- 3- **الحدود البشرية :** أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين ببلدية الحاجب ولاية بسكرة.

المطلب الثاني :مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

أولا - مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين ببلدية الحاجب ولاية بسكرة ، حيث مجتمع الدراسة قد بلغ 110 عامل ، و قد أخذنا عينة تقدر بـ 50 عامل ، و تم توزيع الاستبانات عليهم من خلال الزيارات الميدانية ، و أسترد منها 48 استبانة و بعد فحصها تبين أنها كلها صالحة للتحليل .

ثانيا- الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

1- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (02) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكور | 34 | 70.8 |
| | إناث | 14 | 29.2 |
| | المجموع | 48 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

يوضح الجدول رقم (02) أن العينة شملت على 34 عامل من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 70.8٪، بينما بلغ عدد الإناث 14 أي بنسبة بلغت 29.2٪، مما يدل على أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث في عينة الدراسة.

2- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (03) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------------------|---------|----------------|
| العمر | أقل من 30 سنة | 02 | 4.2 |
| | من 30 إلى أقل من 40 | 19 | 39.6 |
| | من 40 إلى أقل من 50 | 14 | 29.2 |
| | من 50 سنة فأكثر | 13 | 27 |
| | المجموع | 48 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

يوضح الجدول رقم (03) : و بالنسبة للعمر نجد نسبة 4.2٪ أعمارهم أقل من 30 سنة وهي نسبة ضعيفة ، و 39.6٪ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغت النسبة لديهم 29.2٪ ، أما بالنسبة للأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر فبلغت نسبتهم 27٪ ، مما نستخلص أن البلدية تهتم بالكفاءات الشابة مع الاعتماد كذلك على العمال الكبار السن الذين يتمتعون بالخبرة و المعارف التي يمكن الاستفادة منها.

3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (04) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------------------|---------|----------------|
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 05 | 10.4 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 23 | 47.9 |
| | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 13 | 27.1 |
| | من 20 الى أكثر | 07 | 14.6 |
| | المجموع | 48 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة 10.4 % من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات ، و نسبة 47.9% منهم تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، و 27.1% تتراوح خبراتهم بين 10 إلى أقل من 20 سنة خبرة ، أما بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم من 20 فأكثر فإن نسبتهم بلغت 14.6% و نفسر ضعف نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 20 فأكثر إلى خروج بعض العمال إلى التقاعد و نفسر كذلك ضعف نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات إلى توقيف التوظيف في الفترة الأخيرة في الجماعات المحلية .

4- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (05) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|----------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | أقل من الثانوي | 09 | 18.8 |
| | ثانوي | 19 | 39.6 |
| | تقني سامي | 03 | 6.2 |
| | ليسانس | 13 | 27.1 |
| | مهندس | 04 | 8.3 |
| | ماستر | 00 | 00 |
| | دراسات العليا | 00 | 00 |
| | المجموع | 48 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

يوضح الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذوي المستوى الثانوي حيث بلغت نسبتهم 39.6% ، وتليها نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس و التي تقدر بـ 27.1% أما الأفراد ذوي المستوى الأقل من الثانوي فتقدر نسبتهم في عينة الدراسة بـ 18.8% .

في حين كانت النسبة ضعيفة بالنسبة للأفراد الحاصلين على شهادة تقني سامي و هي 6.2% ونفس الشيء بالنسبة للأفراد الحاصلين على شهادة مهندس حيث بلغت نسبتهم في عينة الدراسة بـ 8.3% و نفس ذلك لمحدودية المناصب التي تتطلب هذا النوع من الشهادات في البلدية ، أما بالنسبة لمستوى الماستر و الدراسات العليا فهو معدوم وذلك نظرا لعدم فتح مناصب مالية تتطلب دراسات عليا على مستوى البلدية .

المطلب الثالث : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها

أولا - أداة الدراسة:

كانت الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة حيث تم صياغة مجموعة من العبارات ليقوم المحبوث بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد الإجابات المقترحة في الاستبانة ، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين :

- **القسم الأول :** تضمن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة و تتكون من (04) فقرات و هي (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة)

- **القسم الثاني :** و ينقسم إلى جزئين ، حيث الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل التمكين الإداري و يحتوي على أربعة وعشرون عبارة لقياس خمس أبعاد هي (بعد تفويض السلطة ، بعد التدريب ، بعد التحفيز ، بعد فرق العمل ، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات) ، و تعلق الجزء الثاني بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي و تضمن إحدى عشرة عبارة .

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكارت الذي يستخدم و بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما ، و إن سلم ليكارت الخماسي يتراوح من (1 الى 5) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكثر .

ثانيا - الأساليب الإحصائية

بعد إدخال البيانات و معالجتها بالحاسوب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) و لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات ، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة وهي :

- **جدول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية :** لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي : هو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : هو من أفضل مقاييس التشتت المطلق و أدقها ، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Sample Regression) : يستخدم للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) : و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي مدى ثبات عباراتها .
- معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة الدراسة (صدق العبارات).
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) و معامل التفرطح (kurtosis) : من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent – samples. T. Test): للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين .
- تحليل التباين الأحادي : (one . way. Anova) : للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين .

المطلب الرابع : صدق و ثبات أداة الدراسة

أولا- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت و صممت لقياسه يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق هو "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " ¹ و يتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

¹ فوزية برسولي ، مرجع سابق، ص142

- **الصدق الظاهري** : تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وكان عددهم (04) ، و ذلك للتأكد من سلامة عباراتها لغويا و مضمونا ، ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة ، وقد تمت مراجعة تلك الملاحظات و الأخذ بها ، وتم تعديل الأداة حسب آراء المحكمين و بذلك تكون أداة الدراسة صادقة ظاهريا ، و توجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (01) و الاستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم (02)

-**صدق المحك** : لقد تم الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث أن صدق المحك يساوي إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

ثانيا- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج لو كررت الدراسة في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة ، وباستخدام نفس الأداة . وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ و الجدول التالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (06) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات (ألفا كرونباخ) | معامل الصدق |
|----------------------------|--------------|-----------------------------|-------------|
| تفويض السلطة | 05 | 0.747 | 0.609 |
| التدريب | 05 | 0.882 | 0.729 |
| التحفيز | 05 | 0.787 | 0.662 |
| فرق العمل | 04 | 0.822 | 0.658 |
| المشاركة في إتخاذ القرارات | 05 | 0.850 | 0.763 |
| الالتزام التنظيمي | 11 | 0.776 | 0.559 |
| المجموع | 35 | 0.927 | 0.754 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

يتضح من الجدول رقم (06) أن :

- معامل الثبات لأبعاد و محاور الدراسة عالي حيث يتراوح بين (0.747 ، 0.882)
- معامل الثبات للدراسة ككل بلغ (0.927) وهي نسبة عالية ومقبولة ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة ، وهذا يعني يمكن الحصول على نفس

النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة في ظروف مشابهة كما أن معامل الصدق الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات قد بلغ (0.754) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا هذا في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني سنقوم بتحليل عبارات التمكين الإداري و تحليل عبارات الالتزام التنظيمي ، وفي المطلب الثالث سنقوم باختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا سيتم عرض اختبار معامل الالتواء و معامل التفرطح ، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وحتى يتحقق ذلك وحسب بعض الدراسات تقول أنه يجب أن يكون معامل الالتواء محصور بين [-1،1] و معامل التفرطح محصور بين [-3،3] وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07) : اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء و التفرطح :

| المحاور | معامل الالتواء | معامل التفرطح |
|----------------------------|----------------|---------------|
| تفويض السلطة | 0.603 | 0.932 |
| التدريب | -0.041 | -0.978 |
| التحفيز | -0.386 | 0.270 |
| فرق العمل | 0.260 | 0.150 |
| المشاركة في إتخاذ القرارات | -0.790 | 0.241 |
| التمكين الإداري | -0.112 | -0.469 |
| الالتزام التنظيمي | -0.783 | 2.244 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

من خلال الجدول رقم(07) يتضح أن :

- الالتواء لمتغيرات الدراسة كان محصور بين -0.790 و 0.603 و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي
- معاملات التفرطح كانت محصورة بين -0.978 و 2.244 إذن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

المطلب الثاني: تحليل و تفسير عبارات متغيرات الدراسة

سنقوم بتحليل عبارات الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة وهذا من خلال استعمال التحليل الإحصائي و باستخدام برنامج SPSS.V23 حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج التكرار و النسب المئوية ، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبانة و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (08) :مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

| المستوى | الوسط الحسابي |
|---------|-----------------|
| منخفض | أقل من 2.33 |
| متوسط | 2.33 لغاية 3.66 |
| مرتفع | من 3.67 فأكثر |

المصدر: حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة ، ط 1 ،الدار الجزائرية،الجزائر، 2015، ص 72

أولاً- تحليل عبارات التمكين الإداري

للإجابة على السؤال الأول للدراسة وهو :

- ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في بلدية الحاجب ؟

للإجابة على هذا السؤال نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) :تحليل عبارات التمكين الإداري :

| رقم العبارة | التكرار و النسب المئوية | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|-------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| | | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | | | |
| 01 | التكرار | 9 | 25 | 10 | 2 | 2 | 3.77 | 0.95 | 01 | مرتفع |
| | % | 18.8 | 52.1 | 20.8 | 4.2 | 4.2 | | | | |
| 02 | التكرار | 6 | 23 | 6 | 7 | 6 | 3.31 | 1.27 | 04 | متوسط |
| | % | 12.5 | 47.9 | 12.5 | 14.6 | 12.5 | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|----|------|------|--------------|------|------|------|------|---------|----|
| متوسط | 03 | 1.14 | 3.35 | 5 | 7 | 7 | 24 | 5 | التكرار | 03 |
| | | | | 10.4 | 14.6 | 14.6 | 50.0 | 10.4 | % | |
| متوسط | 05 | 1.11 | 3.20 | 3 | 11 | 12 | 17 | 5 | التكرار | 04 |
| | | | | 6.3 | 22.9 | 25.0 | 35.4 | 10.4 | % | |
| مرتفع | 02 | 0.97 | 3.68 | 1 | 5 | 11 | 22 | 9 | التكرار | 05 |
| | | | | 2.1 | 10.4 | 22.9 | 45.8 | 18.8 | % | |
| متوسط | 05 | 0.77 | 2.53 | تفويض السلطة | | | | | | |
| متوسط | 03 | 1.56 | 2.72 | 15 | 12 | 1 | 11 | 9 | التكرار | 06 |
| | | | | 31.3 | 25.0 | 2.1 | 22.9 | 18.8 | % | |
| متوسط | 01 | 1.44 | 2.93 | 11 | 11 | 3 | 16 | 7 | التكرار | 07 |
| | | | | 22.9 | 22.9 | 6.3 | 33.3 | 14.6 | % | |
| متوسط | 04 | 1.46 | 2.64 | 14 | 12 | 7 | 7 | 8 | التكرار | 08 |
| | | | | 29.2 | 25 | 14.6 | 14.6 | 16.7 | % | |
| متوسط | 02 | 1.39 | 2.81 | 12 | 9 | 9 | 12 | 8 | التكرار | 09 |
| | | | | 25.0 | 18.8 | 18.8 | 25 | 12.5 | % | |
| متوسط | 05 | 1.26 | 2.60 | 12 | 11 | 13 | 8 | 4 | التكرار | 10 |
| | | | | 25.0 | 22.9 | 27.1 | 16.7 | 8.3 | % | |
| متوسط | 01 | 1.17 | 3.25 | التدريب | | | | | | |
| متوسط | 01 | 1.36 | 3.14 | 9 | 7 | 7 | 18 | 7 | التكرار | 11 |
| | | | | 18.8 | 14.6 | 14.6 | 37.5 | 14.6 | % | |
| منخفض | 05 | 1.28 | 2.27 | 19 | 11 | 5 | 12 | 1 | التكرار | 12 |
| | | | | 39.6 | 22.9 | 10.4 | 25.0 | 2.1 | % | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|----|------|------|-----------|------|------|------|------|---------|----|
| متوسط | 02 | 1.39 | 3.14 | 10 | 5 | 9 | 16 | 8 | التكرار | 13 |
| | | | | 20.8 | 10.4 | 18.8 | 33.3 | 16.7 | % | |
| متوسط | 03 | 1.45 | 3.12 | 10 | 7 | 8 | 13 | 10 | التكرار | 14 |
| | | | | 20.8 | 14.6 | 16.7 | 27.1 | 20.8 | % | |
| متوسط | 04 | 1.31 | 2.35 | 18 | 10 | 7 | 11 | 2 | التكرار | 15 |
| | | | | 37,5 | 20,8 | 14,6 | 22,9 | 4,2 | % | |
| متوسط | 02 | 1.04 | 3.14 | التحفيز | | | | | | |
| متوسط | 04 | 1.24 | 2.77 | 11 | 7 | 15 | 12 | 3 | التكرار | 16 |
| | | | | 22,9 | 14,6 | 31,3 | 25 | 6,3 | % | |
| متوسط | 02 | 1.30 | 3.56 | 6 | 4 | 7 | 19 | 12 | التكرار | 17 |
| | | | | 12,5 | 8,3 | 14,6 | 39,6 | 25,0 | % | |
| متوسط | 03 | 1.22 | 3.02 | 8 | 7 | 13 | 16 | 4 | التكرار | 18 |
| | | | | 16,7 | 14,6 | 27,1 | 33,3 | 8,3 | % | |
| مرتفع | 01 | 1.08 | 3.75 | 4 | 1 | 8 | 25 | 10 | التكرار | 19 |
| | | | | 8,3 | 2,1 | 16,7 | 52,1 | 20,8 | % | |
| متوسط | 04 | 1.03 | 2.66 | فرق العمل | | | | | | |
| متوسط | 05 | 1.38 | 3.04 | 11 | 4 | 12 | 14 | 7 | التكرار | 20 |
| | | | | 22,9 | 8,3 | 25,0 | 29,2 | 14,6 | % | |
| متوسط | 04 | 1.32 | 3.10 | 7 | 11 | 7 | 16 | 7 | التكرار | 21 |
| | | | | 14,6 | 22,9 | 14,6 | 33,3 | 14,6 | % | |
| متوسط | 03 | 1.19 | 3.16 | 5 | 10 | 10 | 18 | 5 | التكرار | 22 |
| | | | | 10,4 | 20,8 | 20,8 | 37,5 | 10,4 | % | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|----|------|------|----------------------------|------|------|------|------|---------|----|
| متوسط | 02 | 1.03 | 3.31 | 3 | 6 | 17 | 17 | 5 | التكرار | 23 |
| | | | | 6,3 | 12,5 | 35,4 | 35,4 | 10,4 | % | |
| متوسط | 01 | 1.12 | 3.39 | 5 | 2 | 17 | 17 | 7 | التكرار | 24 |
| | | | | 10,4 | 4,2 | 35,4 | 35,4 | 14,6 | % | |
| متوسط | 03 | 1.00 | 2.72 | المشاركة في إتخاذ القرارات | | | | | | |
| متوسط | | 0.85 | 2.86 | التمكين الإداري | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

من خلال الجدول نستخلص ما يلي :

1- بعد تفويض السلطة:

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد تفويض السلطة قد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.53) و انحراف معياري قدر ب (0.77) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط.

وفيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد :

-بالنسبة للعبارة 01: " يثق رئيسي في قدرتي على أداء المهام المفوضة لي " جاءت بمستوى قبول مرتفع حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.77) و انحراف معياري قدر ب (0.95) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

-بالنسبة للعبارة 02: " يوفر لي رئيسي كل المعلومات و البيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة لي " بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.31) و انحراف معياري قدره (1.27) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات.

-بالنسبة للعبارة 03: " يقوم رئيسي بتوجيهي و ترشيدي عندما يمنحني بعض الصلاحيات " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.35) و انحراف معياري قدره (1.14) و هي قيمة تشر إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

-بالنسبة للعبارة 04: "يمنح لي رئيسي جزء من سلطته بقدر المهام المفوضة "جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.20) و انحراف معياري قدره (1.11) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

-بالنسبة للعبارة 05: "يمنحني رئيسي المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة "جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.68) و انحراف معياري قدره (0.97) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

-و نستنتج مما سبق أن البلدية محل الدراسة مستوى تفويض السلطة بها متوسط وقد يرجع ذلك إلى أن الرئيس يخاف من منح السلطة إلى العاملين حتى لا يفقد الرئيس السيطرة و القوة ونفوذه على مرؤوسيه في حالة تفويض السلطة ،وقد يكون بسبب عدم توفر الثقة العالية من طرف الرئيس اتجاه مرؤوسيه.

2- بعد التدريب: من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد التدريب قد جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (3.25) و انحراف معياري قدر ب (1.17) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات ، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى متوسط من القبول.

و فيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد :

-بالنسبة للعبارة 06: "توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير معارفي و مهاراتي "جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (2.72) و انحراف معياري قدره (1.56) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات.

-بالنسبة للعبارة 07: "توفر لي الإدارة فرصة التعلم واكتساب خبرات ومهارات جديدة "جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (2.93) و انحراف معياري قدره (1.44) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات

-بالنسبة للعبارة 08: "تقدم الإدارة تسهيلات للموظفين للمشاركة في المؤتمرات والندوات لاكتساب معارف جديدة "جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.64) و انحراف معياري قدره (1.46) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

- بالنسبة للعبارة 09: "تقوم الإدارة بتدريب الموظفين قبل تكليفهم بالمهام الإدارية " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.81) و انحراف معياري قدره (1.39) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات.

- بالنسبة للعبارة 10: " هناك عدالة في بلديتنا في منح فرص التدريب بين كل الموظفين " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.60) و انحراف معياري قدره (1.26) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات.

- نستنتج مما سبق أن بعد التدريب في البلدية جاء بمستوى قبول متوسط وهذا معناه عدم وجود التدريب بشكل كافي فهو موجود ولكن بصفة متوسطة على مستوى البلدية و هذا يعود لعدم اهتمام وزارة الجماعات المحلية و البلدية بعملية التدريب و عدم توفير و تخصيص لها الإعتمادات المالية الكافية و نقص و محدودية تنظيم المؤتمرات و الندوات و عدم توفر فرص للتعلم و اكتساب مهارات و خبرات جديدة بشكل كافي و بتالي يحتاج إلى التحسين.

3- بعد التحفيز :

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.14) و بانحراف معياري قدره (1.04) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، و فيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد.

- بالنسبة للعبارة 11: " توفر الإدارة المناخ المناسب لأداء العمل بشكل أفضل " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.14) و انحراف معياري قدره (1.36) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

- بالنسبة للعبارة 12: " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل " جاءت بمستوى قبول منخفض و جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.27) و انحراف معياري قدره (1.28) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات.

- بالنسبة للعبارة 13: " يتميز نظام الترقيات في بلديتنا بالعدالة و الشفافية " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.14) و انحراف معياري قدره (1.39) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

- بالنسبة للعبارة 14: " تقدر الإدارة جهودي في العمل مما يحثني على تقديم المزيد من الإنجاز " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.12) و انحراف معياري قدره (1.45) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

- بالنسبة للعبارة 15 : " نظام الحوافز في البلدية يشجع على بذل مجهودات أكثر " جاءت بمستوى قبول متوسط و بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.35) و انحراف معياري قدره (1.31) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

- نستنتج مما سبق أن سياسة التحفيز المتبعة من قبل البلدية محل الدراسة تحضي بقبول متوسط من قبل أفراد عينة الدراسة وذلك لكون أنظمة الحوافز غير مفعلة نتيجة لعدة عوامل منها ضعف ميزانية البلدية و محاولة إدارة هذه الأخيرة تخفيض حجم النفقات المتعلقة بها هذا من ناحية ، أو لعدم وضوح في نظام الحوافز و قصوره من ناحية أخرى ، بالإضافة إلى عدم توفر المناخ المناسب للعمل بشكل كافي و عدم توفر بيئة عمل مساعدة (الإضاءة ، التهوية ، و الأجهزة التكنولوجية الحديثة...).

4- بعد فرق العمل: من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد فرق العمل بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط (2.66) و انحراف معياري قدره (1.03) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات ، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط.

و فيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد:

- بالنسبة للعبارة 16 : " تهتم إدارة بلديتنا بأداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي " جاءت بمستوى قبول متوسط و بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.77) و انحراف معياري قدره (1.24) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

- بالنسبة للعبارة 17 : " ألتزم دوما اتجاه المهام الموكلة إلي عندما أعمل ضمن فريق " جاءت بمستوى قبول متوسط بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.56) و انحراف معياري قدره (1.30) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات.

- بالنسبة للعبارة 18: " تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل البلدية " جاءت بمستوى قبول متوسط بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.02) و انحراف معياري قدره (1.22) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

-بالنسبة للعبارة 19 : " أساعد على تماسك أعضاء فريقتي " جاءت بمستوى قبول مرتفع و بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.75) و انحراف معياري قدره (1.08) و هي قيمة تشير الى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

- نستنتج مما سبق أن بعد فرق العمل على مستوى البلدية جاء بمستوى قبول متوسط وهذا يدل على توفر أجواء مقبولة من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل و أن هناك درجة متوسطة من الثقة بين أعضاء مجموعات العمل ، وتتوفر المساعدة و التماسك بينهم و لكن ليس بالشكل الكافي.

5- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات : من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.72) و انحراف معياري إجمالي (1.00) و هي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط.

- و فيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد:

-بالنسبة للعبارة 20: " يشارك الرئيس المرؤوسين في اتخاذ القرارات بناء على كفاءتهم و خبراتهم " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.04) و انحراف معياري قدره (1.38) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات.

-بالنسبة للعبارة 21: " تأخذ آرائتي و مقترحاتي بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.10) و انحراف معياري قدره (1.32) و هي قيمة تشير الى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

-بالنسبة للعبارة 22: " يحرص رئيسي على مناقشة المشكلات معي قبل اتخاذ أي قرار " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.16) و انحراف معياري قدره (1.19) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات.

-بالنسبة للعبارة 23: " أعمل في ظل نظام إداري يسمح بمشاركة العاملين في تحقيق أهداف ال بلدية " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.31) و انحراف معياري قدره (1.03) و هي قيمة تشير الى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات.

بالنسبة للعبارة 24: " يحرص رئيسي على مساهمة المرؤوسين في وضع الحلول المناسبة لمشكلات العمل " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.39) و انحراف معياري قدره (1.12) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في الإجابات .

- مما سبق نستنتج أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت بمستوى قبول متوسط ونفس ذلك بوجود نوع من المركزية التي تضيق من مشاركة العاملين لاتخاذ القرارات الخاصة المتعلقة منها بالقرارات الإستراتيجية ، و أيضا لقناعة الرؤساء بأنه يجب أن يكون هناك نوع من السرية و من أجل توفير الوقت في اتخاذ القرارات ، كما أن الاعتبارات و الاتجاهات السياسية تؤثر على إشراك الرئيس المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ، وفي أغلب الحالات يتم الاعتماد على قرارات المجلس الشعبي البلدي في تنفيذ الكثير من الأعمال .

من الجدول رقم (09) يتبين:

- إن التمكين الإداري يمارس بمستوى متوسط في البلدية محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.86) و انحراف معياري بلغ (0.85)
- كل أبعاد التمكين الإداري تمارس بمستوى متوسط وقد جاء في المرتبة الأولى التدريب بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري قدره (1.17)، و في المرتبة الثانية جاء التحفيز بمتوسط حسابي (3.14) و انحراف معياري (1.04)، أما المرتبة الثالثة فقد جاءت المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.72) و انحراف معياري (1.00)، ثم فرق العمل بمتوسط حسابي (2.66) و انحراف معياري (1.03) و في المرتبة الأخيرة تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.53) و انحراف معياري (0.77) .

ثانيا - تحليل عبارات الالتزام التنظيمي

للإجابة على السؤال الثاني و هو:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول الرقم (10) :تحليل عبارات الالتزام التنظيمي :

| رقم العبارة | التكرار و النسب المؤوية | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|-------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| | | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | | | |
| 01 | التكرار | 3 | 5 | 7 | 11 | 22 | 2.08 | 1.26 | 11 | منخفض |

| | | | | | | | | | | |
|-------|----|------|------|-------------------|------|------|------|------|---------|----|
| | | | | 45,8 | 22,9 | 14,6 | 10,4 | 6,3 | % | |
| متوسط | 06 | 1.26 | 3.18 | 6 | 8 | 13 | 13 | 8 | التكرار | 02 |
| | | | | 12,5 | 16,7 | 27,1 | 27,1 | 16,7 | % | |
| متوسط | 07 | 1.26 | 3.08 | 6 | 10 | 14 | 10 | 8 | التكرار | 03 |
| | | | | 12,5 | 20,8 | 29,2 | 20,8 | 16,7 | % | |
| مرتفع | 02 | 1.08 | 3.91 | 3 | 2 | 6 | 22 | 15 | التكرار | 04 |
| | | | | 6,3 | 4,2 | 12,5 | 45,8 | 31,3 | % | |
| مرتفع | 01 | 0.91 | 4.02 | 16 | 4 | 7 | 21 | 16 | التكرار | 05 |
| | | | | 33,3 | 8,3 | 14,6 | 43,8 | 33,3 | % | |
| مرتفع | 03 | 0.91 | 3.75 | 11 | 4 | 15 | 18 | 11 | التكرار | 06 |
| | | | | 22,9 | 8,3 | 31,3 | 37,5 | 22,9 | % | |
| متوسط | 09 | 1.27 | 2.68 | 11 | 9 | 18 | 4 | 6 | التكرار | 07 |
| | | | | 22,9 | 18,8 | 37,5 | 8,3 | 12,5 | % | |
| مرتفع | 04 | 1.31 | 3.72 | 4 | 6 | 7 | 13 | 18 | التكرار | 08 |
| | | | | 8,3 | 12,5 | 14,6 | 27,1 | 37,5 | % | |
| متوسط | 10 | 1.38 | 2.52 | 16 | 9 | 10 | 8 | 5 | التكرار | 09 |
| | | | | 33,3 | 18,8 | 20,8 | 16,7 | 10,4 | % | |
| متوسط | 05 | 1.33 | 3.54 | 6 | 4 | 10 | 14 | 14 | التكرار | 10 |
| | | | | 12,5 | 8,3 | 20,8 | 29,2 | 29,2 | % | |
| متوسط | 08 | 1.54 | 2.83 | 15 | 6 | 9 | 8 | 10 | التكرار | 11 |
| | | | | 31,3 | 12,5 | 18,8 | 16,7 | 20,8 | % | |
| متوسط | | 0.87 | 2.77 | الالتزام التنظيمي | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

من خلال الجدول رقم (10) نستخلص ما يلي :

- **بالنسبة للعبارة 01:** " لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البلدية " جاءت بمستوى قبول منخفض و جاءت بالمرتبة الحادي عشر من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.08) و انحراف معياري قدره (1.26) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس وتشتت في إجابات و آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع .

- **بالنسبة للعبارة 02:** " أشعر أن مشاكل العمل في البلدية جزء من مشاكل الشخصية " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.18) و انحراف معياري قدره (1.26) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين .

- **بالنسبة للعبارة 03:** " أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه البلدية " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.08) و انحراف معياري قدره (1.26) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين.

- **بالنسبة للعبارة 04:** " أهتم بالمحافظة على سمعة البلدية " جاءت بمستوى قبول مرتفع و جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.91) و انحراف معياري قدره (1.08) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين.

- **بالنسبة للعبارة 05:** " تستحق البلدية الإخلاص و الوفاء لها " جاءت بمستوى قبول مرتفع و جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.02) و انحراف معياري قدره (0.91) و هي قيمة تشير إلى تجانس و تمركز و اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع .

- **بالنسبة للعبارة 06:** " التزامي الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في هذه البلدية " جاءت بمستوى قبول مرتفع و جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.75) و انحراف معياري قدره (0.91) و هي قيمة تشير إلى تجانس و تمركز و اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع .

- **بالنسبة للعبارة 07:** " سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه البلدية " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية و بمتوسط حسابي قدره (2.68) و انحراف معياري قدره (1.27) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح مما يعني عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين .

- بالنسبة للعبارة 08: " إن بقائي في هذه البلدية نابع من حاجتي للعمل فيها " جاءت بمستوى قبول مرتفع و جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.72) و انحراف معياري قدره (1.31) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين .

- بالنسبة للعبارة 09: " إن استمراري في العمل في هذه البلدية راجع للمزايا التي لا يمكن الحصول عليها في مكان عمل آخر " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.52) و انحراف معياري قدره (1.38) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين .

- بالنسبة للعبارة رقم 10: " سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل في هذه البلدية حاليا " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.54) و انحراف معياري قدره (1.33) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين .

- بالنسبة للعبارة 11: " من الصعب أن أترك العمل في هذه البلدية الآن لأني سأخسر الكثير " جاءت بمستوى قبول متوسط و جاءت بالمرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.83) و انحراف معياري قدره (1.54) و هي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين .

و بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب جاء بمستوى قبول متوسط وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن الالتزام التنظيمي (2.77) و انحراف معياري قدره (0.87) و هي قيمة تشير إلى تجانس و تمركز و اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية.

أولاً- اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى:

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

و يمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الآتي :

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F قيمة المحسوبة | مستوى الدلالة F |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|--------------------|
| الإنحدار | 7,096 | 1 | 7,096 | 12,054 | 0,001 ^a |
| الخطأ | 27,078 | 46 | 0,589 | | |
| المجموع الكلي | 34,174 | 47 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

معامل التحديد = 0.208

معامل الارتباط = 0.456

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتبين لنا التالي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 12.054 وبقية احتمالية (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
- يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (التمكين الإداري) في هذا النموذج يفسر ما قدره (20.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي ، وهي قوة تفسيرية متوسطة.
- معامل الارتباط $R = 0.456$ مما يعني أن هناك علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

ثانيا- اختبار و تفسير الفرضيات الفرعية :

لغرض اختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام التحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي للعاملين ببلدية الحاجب تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (12) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|--------------|-------|----------------|-------|------------|---------------|----------------|---------------|
| تفويض السلطة | 0.243 | 0.182 | 0.217 | 1,340 | 0,188 | 0.145 | 0.042 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) نستنتج انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبلدية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,188) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين ببلدية الحاجب تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (13) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب على الالتزام التنظيمي

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|---------|-------|----------------|-------|------------|---------------|----------------|---------------|
| التدريب | 0.104 | 0.145 | 0.141 | 0,719 | 0,476 | 0.351 | 0.062 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13) نستنتج انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبلدية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) إذا بلغ مستوى دلالة (0,476) وهي أكبر من

مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين ببلدية الحاجب تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب على الالتزام التنظيمي

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|---------|-------|----------------|-------|------------|---------------|----------------|---------------|
| التدريب | 0.262 | 0.204 | 0.315 | 1,281 | 0,207 | 0.248 | 0.052 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (14) نستنتج انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبلدية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) إذا بلغ مستوى دلالة (0,207) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين ببلدية الحاجب تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (15) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر فرق العمل على الالتزام التنظيمي

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|-----------|-------|----------------|-------|------------|---------------|----------------|---------------|
| فرق العمل | 0.038 | 0.178 | 0.045 | 0,213 | 0,833 | 0.114 | 0.019 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

من خلال الجدول رقم (15) نستنتج انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبلدية محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ، اذا بلغ مستوى دلالة (0.833) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين ببلدية الحاجب تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (16) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|----------------------------|-------|----------------|-------|------------|---------------|----------------|---------------|
| المشاركة في اتخاذ القرارات | 0.477 | 0.189 | 0.550 | 2,519 | 0.016 | 0.467 | 0.169 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) نستنتج ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبلدية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ويؤكد معنوية هذا الدور

قيمة (T) المحسوبة إذا بلغت (2.519) عند مستوى الدلالة (0.016) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وقد بلغت قيمة (0.550) Beta، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (0.467) وهي علاقة طردية متوسطة ، و يتضح من نفس الجدول أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يفسر ما مقداره (16.90٪) من التباين في المتغير التابع الالتزام التنظيمي وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبا و بالتالي نقبل الفرضية و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبلدية عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا- اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية الثانية:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) .

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغتها كالآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار Indépendant samples T-test للعينات المستقلة فتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (17) : نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين حسب متغير الجنس

| قيمة T | مستوى الدلالة المحسوبة | مستوى الدلالة المعتمد | الجنس | المتوسط الحسابي |
|--------|------------------------|-----------------------|-------|-----------------|
| 0.098 | 0.396 | 0.05 | ذكر | 2.674 |
| | | | أنثى | 3.068 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

- من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن قيمة $T=0.098$ ومستوى الدلالة المحسوب (0.396)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المتعمد ($\alpha=0.05$) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزى لمتغير

الجنس، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة

$$0.05=\alpha$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كالآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $0.05=\alpha$

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (oneway Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) : نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين حسب متغير العمر

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الإنحدار | 8.637 | 3 | 2.879 | 4.689 | 0.006 |
| الخطأ | 27.016 | 44 | 0.614 | | |
| المجموع الكلي | 35.653 | 47 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

- من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول رقم (18) يتبين ان:
 - اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر . بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.689) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.006) ، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
 - وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $0.05=\alpha$

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغتها كالآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية

الحاجب تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $0.05=\alpha$

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (oneway Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19) : نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الإنحدار | 7.135 | 3 | 2.378 | 3.669 | 0.019 |
| الخطأ | 28.518 | 44 | 0.648 | | |
| المجموع الكلي | 35.653 | 47 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

- من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول رقم (19) يتبين ان:

- اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.669) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.019) ، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

- وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه :توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $0.05=\alpha$

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت صيغتها كالآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية

الحاجب تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $0.05=\alpha$

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (oneway Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين حسب متغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الإنحدار | 3.838 | 5 | 0.768 | 1.013 | 0.422 |
| الخطأ | 31.815 | 42 | 0.757 | | |
| المجموع الكلي | 35.653 | 47 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23

- من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول رقم(20) يتبين ان:
 - اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.013) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.422) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
 - وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $0.05=\alpha$

خلاصة الفصل الثاني :

تعرفنا في هذا الفصل على لمحة عن بلدية الحاجب وكذلك هيكلها التنظيمي و قد اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على الاستبانة التي تم توزيعها على العمال بالبلدية محل الدراسة و التي تحتوي على محورين ، التمكين الإداري و أبعاده و الالتزام التنظيمي ، و هدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية المطروحة " هل هناك أثر للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب " و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليلها باستخدام عدة أساليب إحصائية مثل (اختبار معامل ألفا كرونباخ ، اختبار معامل الالتواء و التفرطح ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل الانحدار البسيط ، تحليل التباين الأحادي ، اختبار T للعينات المستقلة ، معامل صدق المحك) ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، فرق العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (العمر ، عدد سنوات الخبرة) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي) .

الخاتمة

يعتبر العنصر البشري أهم مصدر للنجاح و التفوق في المنظمة ، و هو عنصر ديناميكي و يؤدي تمكينه إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه و هذا بدوره يؤدي إلى تحسين النتائج و تقديم طاقة مبدعة و خلاقية و تحسين أداء المنظمة و هذا عند الاهتمام به و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي من خلال توضيح أثر أبعاد التمكين (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، فرق العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الالتزام التنظيمي حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى بلدية الحاجب وتم التوصل الى عدة توصيات و نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة و الإجابة عن تساؤلات و فرضيات الدراسة و فيما يلي أهم هذه النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج:

تم تقسيم النتائج المتحصل عليها الى قسمين أساسيين :

1- النتائج النظرية

- مفهوم التمكين الإداري لم ينشئ من العدم بل كان نتيجة لتطور الفكر الإداري
- لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف موحد و شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية وزوايا التي ينظر إليه منها فكل باحث وضع مفهوم له
- التمكين الإداري يتمثل في منح العاملين القوة و السلطة و الموارد الكافية و حرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية
- التمكين الإداري يساهم في خلق سلوكيات و ممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد و تنمي تحقيق أهداف المنظمة
- الالتزام التنظيمي داخل المنظمة هو التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار فيها
- هناك عدة مداخل درست الالتزام التنظيمي و حاولت تفسيره كالمدخل السلوكي و المدخل السيكولوجي(الإيجابي) كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة للالتزام التنظيمي
- الالتزام التنظيمي يسمح بزيادة الجهد و الطاقة المبذولة ، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، و انخفاض معدل دوران العمل و نسبة الغياب و التأخير و اللامبالاة و زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو و الازدهار للمنظمة

- الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها واستقرار العمالة و الانتظام في العمل و العمل بروح الفريق

- التمكين الإداري له فوائد بالنسبة للمنظمة و للعاملين وهو مصدر لتحقيق الالتزام التنظيمي الذي يعتبر بدوره عاملا أساسيا لنجاح المنظمة

2- النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج هي :

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للعاملين في بلدية الحاجب يمارس بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي قدره (2.86) و انحراف معياري قدره (0.85) .
- أظهرت الدراسة أيضا أن أبعاد التمكين الإداري تمارس على مستوى البلدية بمستوى متوسط و ترتيبها حسب الأهمية النسبية كالتالي:
- جاء في المرتبة الأولى التدريب بمتوسط حسابي قدره (3.25) ، و في المرتبة الثانية جاء التحفيز بمتوسط حسابي (3.14) ، أما المرتبة الثالثة فقد جاءت المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.72) ، ثم فرق العمل بمتوسط حسابي (2.66) و في المرتبة الأخيرة تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.53).
- كما أظهرت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ببلدية الحاجب جاء بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن الالتزام التنظيمي (2.77) و انحراف معياري قدره (0.87).
- أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب
- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز، فرق العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .
- أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (العمر ، عدد سنوات الخبرة) .
- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي) .

ثانيا - التوصيات :

- بما أن تمكين العاملين له أثر على الالتزام التنظيمي في البلدية فإنه يجب على القيادات في البلدية إعطاء أهمية أكبر للمتمكين الإداري لضمان التزام أكثر للعاملين في البلدية لأنه من خلاله سيشعرون بأهميتهم كأعضاء في هذه البلدية و بالتالي يبذلون قصارى جهدهم للوصول بالبلدية إلى أرقى المستويات
- ضرورة تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالاحترام و التقدير بين العاملين
- ضرورة الاستفادة من الالتزام التنظيمي و العمل على معالجة الأسباب المؤدية إلى تراجع مستويات الالتزام التنظيمي و العمل على توفير أنظمة حوافز فعالة وربطها بنتائج التقييم السنوي للأداء بحيث يتم مكافأة العامل ذو التقييم الأعلى خلال السنة
- العمل على تحسين ظروف العمل
- ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام بعمال البلدية و الاستماع لمطالبهم و العمل على تحسين معنوياتهم مما سيؤدي إلى زيادة الالتزام تجاه البلدية
- على إدارة البلدية خلق منظومة من القيم من أجل تنمية التزام العاملين
- ضرورة اعتبار سياسة التمكين الإداري جزءا حيويا من سياسات تنمية و تطوير الموارد البشرية في البلدية
- إتباع مبدأ النزاهة و الشفافية عند ترقية العاملين على أساس الكفاءة و المهارة دون الاهتمام بالأهواء الشخصية و الانتماء الحزبي
- ضرورة تفعيل مبدأ فرق العمل و تشجيع العمل الجماعي في البلدية
- ضرورة زيادة ثقة الرؤساء بالعاملين من خلال منحهم حرية اتخاذ القرارات بقدر المهام المفوضة لهم ،ومن خلال تفويض السلطات الكافية لهم مما يعزز انتمائهم
- بناء علاقات ايجابية بين الرؤساء و العمال مما يعزز الالتزام التنظيمي لديهم
- ضرورة توفير بعض المزايا في البلدية التي تعمل على زيادة تمسك العامل بالبلدية كتوفير بعض الخدمات الاجتماعية أو إعطاء بعض الأولويات لعمال البلدية وتوفير لهم السكن ووسائل نقل للعمال
- استجابة إدارة البلدية لشكاوي العاملين المتعلقة بشغل الأدوار و المهام الأكثر تلاؤم مع مؤهلاتهم و طموحاتهم

- ضرورة عقد الاجتماعات الدورية و لقاءات المناقشة حيث أن تلك الممارسات تشجع الأفراد العاملين على زيادة الانتماء و تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم
- العمل على تبني سياسات و خطط تحفيزية قائمة على فلسفة مفهوم فريق العمل و الإدارة التشاركية و التي سيكون لها أثر إيجابيا على العاملين لدفعهم نحو الالتزام التنظيمي
- ضرورة تهيئة كل المتطلبات اللازمة لنجاح تمكين العاملين في البلدية

قائمة المراجع

➤ المراجع باللغة العربية

أ - الكتب

- 1- أحمد المعاني، أحمد عريقات و آخرون، قضايا إدارية معاصرة ، ط 1، دار وائل ،عمان ، الأردن، 2011
- 2- إحسان دهب جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ط 1 ، دار صفاء، عمان - الاردن، 2011
- 3- حسين موسى قاسم البناء ،أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة ، ط 1 ،نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الادارية-جامعة الدول العربية ، 2015
- 4-خلف سليمان الرواشدة ،صناعة القرار المدرسي و الشعور بالامن و الولاء التنظيمي ، ط 1، دار حامد ،عمان -الاردن 2007،
- 5- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، التمكين الاداري و صناعة قادة المستقبل ، ط 1 ،المجموعة العربية للتدريب و النشر،القاهرة -مصر ، 2014
- 6- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية ، عمان - الأردن ، 2009
- 7- سعد علي ريجان المحمدي ، الإدارة الإستراتيجية إدارات معاصرة (التمكين-التغيير-التناقضات-التفاوض) (المجلد الثالث)، ط العربية ، دار اليازوري العلمية ، عمان - الأردن ، 2017
- 8- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الاعمال ، ط 1 ، دار وائل ،الاردن - عمان، 2007
- 9- علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، ط العربية، دار الايام ،عمان- الاردن، 2015
- 10- عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، ط 1، دار صفاء، عمان - الأردن ، 2013

- 11- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1، دار أسامة، عمان-الأردن، 2008
- 12- فهد مانع فهد الحيمان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة و الخاصة، ط 1، دار الايام، عمان - الأردن، 2016
- 13- محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد و العشرين (رؤية مستقبلية)، ط 1، دار العلم والايمان، المملكة العربية السعودية، 2015
- 14- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، ط 1، مؤسسة حورس الدولية القاهرة- مصر، 2005
- 15- محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012
- 16- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي، ط 1، دار جرير، عمان - الأردن، 2007
- 17- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دارالجامعة الجديدة، مصر، 2003
- 18- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط العربية، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، 2010
- 19- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2006
- ب - الرسائل الجامعية**
- 1- أحمد محمد مفلح القصير، مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة و علاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، أطروحة دكتوراه، غير منشور، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006
- 2- إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، قسم إدارة لاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر - غزة عمادة الدراسات العليا، غزة - فلسطين، 2015

- 3- إسماعيل المبروك أحمد الطبولي، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط) دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية-ليبيا، أطروحة دكتوراه، غير منشور، كلية القيادة و الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية-نيلاي، ماليزية، مايو 2017
- 4- أمينة سليم سالم الرادادي، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة الماجستير، غير منشورة، قسم الادارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012،
- 5- أمل فوزي إبراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشور، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2015
- 6- إحسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية عملية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة الماجستير، غير منشورة، القسم الاصول و الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006
- 7- بنوناس صباح، أثر انماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشور، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015
- 8- بن سهلة صباح، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015
- 9- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015
- 10- حسين مروان عفانة، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة الماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2013

- 11- سامي ابراهيم حماد حنوننة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية- غزة، فلسطين، 2006
- 12- سمية عبد المجيد الصقرات ، التمكين الاداري و علاقته بالالتزام الوظيفي لدي المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الاردنية الهاشمية رسالة الماجستير ، غير منشورة ، قسم الاصول و الادارة التربوية ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة - الاردن ، 2010
- 13- شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2011،
- 14- عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد ، تأثير حقوق الموظف على الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة، رسالة الماجستير ، غير منشور، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين، 2017
- 15- عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة الماجستير ، غير منشور ، تخصص تنظيم و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2015/2014
- 16- عساف عبد ربه بركات الشوابكة ، مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن، 2007
- 17- عبد الله أحمد ادم قوز ، التمكين الاداري و أثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية ، رسالة ماجستير ، غير منشور ، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2016،
- 18- غنيم عواد الحربي ، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير ، غير منشور، قسم الإدارة العامة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ،

- 19- فوزية برسولي ،أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ،أطروحة دكتوراه ،غير منشور ،تخصص علوم التسيير ،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر،2017-2018
- 20- محمد محمد مصطفى أبو جياب ، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير ، غير منشورة ،قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة،عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين 2014،
- 21- محمد عبد سعيد عليان ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة ، رسالة الماجستير ، غير منشور ، قسم إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،عمادة الدراسات العليا ،جامعة الأزهر -غزة ، فلسطين ، 2016
- 22- محمد حسن محمود الغرباوي،دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة،دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والامن الوطني-قطاع غزة،رسالة ماجستير،غير منشورة،قسم ادرة الاعمال،كلية التجارة،عمادة الدراسات العليا،الجامعة الاسلامية-غزة،فلسطين،2014
- 23- محمد مطر الزيدانيين ،أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ،رسالة الماجستير ،غير منشور، قسم الإدارة العامة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة،الأردن ، 2006
- 24- مزوار منوبة ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ،دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير ،غير منشورة ، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2012/2013
- 25- محمد عبد الله الحسيني الشريف ،الولاء التنظيمي لدى العاملين في المكتبات العامة في دولة الكويت ،رسالة ماجستير،غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،الجامعة الأردنية ، الأردن
- 26- ماجد بن سفر بن صالح السفياي ،درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة الماجستير ، غير منشورة،قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية ، 2012

- 27 محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2010/2011
- 28- يوسف إسماعيل سليمان الزاملي، التمكين و علاقته بالابداع الإداري لدى مديري مدارس و وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة الماجستير، غير منشور، قسم أصول التربية، الادارة التربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013

ج - الملتقيات و المجلات

- 1- أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة، التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009
- 2- تجاني منصور، هاشمي لوكيا، علاقة الإلتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة آفاق للعلوم - جامعة الجلفة، العدد الثامن - ج 2، جوان 2017
- 3- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010
- 4- حسين احمد الطعاني، عمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، المملكة العربية السعودية، 2013
- 5- رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس و آخرون، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، مجلد 23، العدد 1، 2015
- 6- رريب الله محمد، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، الجزائر، 2013
- 7- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 27، العدد 1، سوريا، 2011

- 8- شوقي محمد الصباغ ، عبد العزيز علي مرزوق و آخرون ،نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين و الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية ،مجلة اقتصادية شمال إفريقيا ، العدد 17 ، السداسي الثاني 2017
- 9- عالية جواد محمد علي ،أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية ،مجلة العلوم الإقتصادية و الادارية، المجلد 22 ، العدد 94،العراق، 2016
- 10- فريد راغب النجار ، التمكين و التفويض و دورهما في تحفيز العاملين ، نشرة دورية تصدرها وزارة الدولة للتنمية الادارية ، العدد 15 ، يونيه - يوليو - 2009
- 11- محمد مصطفى الخشروم،تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي،دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد 27،العدد الثالث،2011
- 12- مخلص شياح علي الجميلي،العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي،دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية،المجلد 4،العدد 9 ، 2012
- 13- محمد عبود الحراحشة،العلاقة بين الانماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوي والنفسية،المجلد 7،العدد 1،2006
- 14- محمد الحراحشة ، صلاح الدين الهبتي ، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية دراسة ميدانية ، مجلة دراسة العلوم الادارية ، المجلد 33 ، العدد 2،الأردن،2006

د- القوانين و الأوامر

- 01- قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 ،يتعلق بالبلدية .(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 37 مؤرخة في 03-07-2011)

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة

| الكلية | الأسم و اللقب | الرقم |
|--|-----------------------|-------|
| قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة | الدكتورة خان أحلام | 01 |
| قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة | الدكتورة بوروية فهيمة | 02 |
| قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة | الدكتورة قشاري يسمينة | 03 |
| قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة | الدكتورة صولح سماح | 04 |

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الإستبانة

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة بلدية الحاجب ولاية بسكرة. ونظرا لأهمية رأيكم وكونه عامل أساسي لنجاحها نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. علما أن المعلومات المحصلة من طرفكم لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تفضلوا بقبول الاحترام و التقدير .

الأستاذة المشرفة

بنوناس صباح

الطالبة:

بن عيسى وهيبية

2019/2018

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

خصص هذا الجزء للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية للعمال بهدف تحليلها لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب.

1- الجنس ذكر أنثى

2- العمر أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- عدد سنوات الخبرة

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 إلى أكثر

4- المؤهل العلمي

أقل من الثانوي ثانوي تقني سامي

ليسانس مهندس ماستر دراسات عليا

قائمة الملاحق

القسم الثاني: محاور الإستبانة

الجزء الأول: التمكين الإداري

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مدى تطبيق التمكين الإداري بأبعاده ، الرجاء تحديد درجة موافقتك وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

| الرقم | العبارات | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|--|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| العبارات المتعلقة ببعد تفويض السلطة | | | | | | |
| 01 | - يثق رئيسي في قدرتي على أداء المهام المفوضة لي | | | | | |
| 02 | - يوفر لي رئيسي كل المعلومات و البيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة لي | | | | | |
| 03 | - يقوم رئيسي بتوجيهي و ترشيدي عندما يمنحني بعض الصلاحيات | | | | | |
| 04 | - يمنح لي رئيسي جزء من سلطته بقدر المهام المفوضة | | | | | |
| 05 | - يمنحني رئيسي المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة | | | | | |
| العبارات المتعلقة ببعد التدريب | | | | | | |
| 06 | - توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير معارفي و مهاراتي | | | | | |
| 07 | - توفر لي الإدارة فرصة التعلم واكتساب خبرات ومهارات جديدة | | | | | |
| 08 | - تقدم الإدارة تسهيلات للموظفين للمشاركة في المؤتمرات والندوات لاكتساب معارف جديدة | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 09 - تقوم الإدارة بتدريب الموظفين قبل تكليفهم بالمهام الإدارية |
| | | | | | 10 - هناك عدالة في بلديتنا في منح فرص التدريب بين كل الموظفين |
| | | | | | العبارات المتعلقة ببعد التحفيز |
| | | | | | 11 - توفر الإدارة المناخ المناسب لأداء العمل بشكل أفضل |
| | | | | | 12 - يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل |
| | | | | | 13 - يتميز نظام الترقيات في بلديتنا بالعدالة و الشفافية |
| | | | | | 14 - تقدر الإدارة جهودي في العمل مما يحثني على تقديم المزيد من الإنجاز |
| | | | | | 15 - نظام الحوافز في البلدية يشجع على بذل جهودات أكثر |
| | | | | | العبارات المتعلقة ببعد فرق العمل |
| | | | | | 16 - تهتم إدارة بلديتنا بأداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي |
| | | | | | 17 - ألتزم دوما اتجاه المهام الموكلة إلي عندما أعمل ضمن فريق |
| | | | | | 18 - تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل البلدية |
| | | | | | 19 - أساعد على تماسك أعضاء فريقي |
| | | | | | العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات |
| | | | | | 20 - يشارك الرئيس المرؤوسين في اتخاذ القرارات بناء على كفاءتهم وخبراتهم |
| | | | | | 21 - تأخذ آرائني و مقترحاتني بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات |
| | | | | | 22 - يحرص رئيسي على مناقشة المشكلات معي قبل اتخاذ أي قرار |

قائمة الملاحق

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 23 - أعمل في ظل نظام إداري يسمح بمشاركة العاملين في تحقيق أهداف البلدية |
| | | | | | 24 - يحرص رئيسي على مساهمة المرؤوسين في وضع الحلول المناسبة لمشكلات العمل |

الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

فيما يلي عدد من العبارات التي تتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي ، الرجاء تحديد درجة موافقتك وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

| الرقم | العبارات المتعلقة بالالتزام التنظيمي | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 01 | - لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البلدية | | | | | |
| 02 | - أشعر أن مشاكل العمل في البلدية جزء من مشاكل الشخصية | | | | | |
| 03 | - أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه البلدية | | | | | |
| 04 | - أهتم بالمحافظة على سمعة البلدية | | | | | |
| 05 | - تستحق البلدية الإخلاص و الوفاء لها | | | | | |
| 06 | - التزامي الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في هذه البلدية | | | | | |
| 07 | - سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه البلدية | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 08 - إن بقائي في هذه البلدية نابع من حاجتي للعمل فيها |
| | | | | | 09 - إن استمراري في العمل في هذه البلدية راجع للمزايا التي لا يمكن الحصول عليها في مكان عمل آخر |
| | | | | | 10 - سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل في هذه البلدية حاليا |
| | | | | | 11 من الصعب أن أترك العمل في هذه البلدية الآن لأنني سأخسر الكثير |

الخاتمة

يعتبر العنصر البشري أهم مصدر للنجاح و التفوق في المنظمة ، و هو عنصر ديناميكي و يؤدي تمكينه إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه و هذا بدوره يؤدي إلى تحسين النتائج و تقديم طاقة مبدعة و خلاقية و تحسين أداء المنظمة و هذا عند الاهتمام به و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي من خلال توضيح أثر أبعاد التمكين (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، فرق العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الالتزام التنظيمي حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى بلدية الحاجب وتم التوصل الى عدة توصيات و نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة و الإجابة عن تساؤلات و فرضيات الدراسة و فيما يلي أهم هذه النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج:

تم تقسيم النتائج المتحصل عليها الى قسمين أساسيين :

1- النتائج النظرية

- مفهوم التمكين الإداري لم ينشئ من العدم بل كان نتيجة لتطور الفكر الإداري
- لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف موحد و شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية وزوايا التي ينظر إليه منها فكل باحث وضع مفهوم له
- التمكين الإداري يتمثل في منح العاملين القوة و السلطة و الموارد الكافية و حرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية
- التمكين الإداري يساهم في خلق سلوكيات و ممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد و تنمي تحقيق أهداف المنظمة
- الالتزام التنظيمي داخل المنظمة هو التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار فيها
- هناك عدة مداخل درست الالتزام التنظيمي و حاولت تفسيره كالمدخل السلوكي و المدخل السيكولوجي (الإيجابي) كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة للالتزام التنظيمي
- الالتزام التنظيمي يسمح بزيادة الجهد و الطاقة المبذولة ، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، و انخفاض معدل دوران العمل و نسبة الغياب و التأخير و اللامبالاة و زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو و الازدهار للمنظمة

- الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها واستقرار العمالة و الانتظام في العمل و العمل بروح الفريق

- التمكين الإداري له فوائد بالنسبة للمنظمة و للعاملين وهو مصدر لتحقيق الالتزام التنظيمي الذي يعتبر بدوره عاملا أساسيا لنجاح المنظمة

2- النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج هي :

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للعاملين في بلدية الحاجب يمارس بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي قدره (2.86) و انحراف معياري قدره (0.85) .

- أظهرت الدراسة أيضا أن أبعاد التمكين الإداري تمارس على مستوى البلدية بمستوى متوسط وترتيبها حسب الأهمية النسبية كالتالي:

جاء في المرتبة الأولى التدريب بمتوسط حسابي قدره (3.25) ، و في المرتبة الثانية جاء التحفيز بمتوسط حسابي (3.14) ، أما المرتبة الثالثة فقد جاءت المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.72) ، ثم فرق العمل بمتوسط حسابي (2.66) و في المرتبة الأخيرة تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.53).

- كما أظهرت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ببلدية الحاجب جاء بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن الالتزام التنظيمي (2.77) و انحراف معياري قدره (0.87).

- أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز، فرق العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .

- أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .

- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (العمر ، عدد سنوات الخبرة) .

- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي) .

ثانيا - التوصيات :

- بما أن تمكين العاملين له أثر على الالتزام التنظيمي في البلدية فإنه يجب على القيادات في البلدية إعطاء أهمية أكبر للمتمكين الإداري لضمان التزام أكثر للعاملين في البلدية لأنه من خلاله سيشعرون بأهميتهم كأعضاء في هذه البلدية و بالتالي يبذلون قصارى جهدهم للوصول بالبلدية إلى أرقى المستويات
- ضرورة تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالاحترام و التقدير بين العاملين
- ضرورة الاستفادة من الالتزام التنظيمي و العمل على معالجة الأسباب المؤدية إلى تراجع مستويات الالتزام التنظيمي و العمل على توفير أنظمة حوافز فعالة وربطها بنتائج التقييم السنوي للأداء بحيث يتم مكافأة العامل ذو التقييم الأعلى خلال السنة
- العمل على تحسين ظروف العمل
- ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام بعمال البلدية و الاستماع لمطالبهم و العمل على تحسين معنوياتهم مما سيؤدي إلى زيادة الالتزام تجاه البلدية
- على إدارة البلدية خلق منظومة من القيم من أجل تنمية التزام العاملين
- ضرورة اعتبار سياسة التمكين الإداري جزءا حيويا من سياسات تنمية و تطوير الموارد البشرية في البلدية
- إتباع مبدأ النزاهة و الشفافية عند ترقية العاملين على أساس الكفاءة و المهارة دون الاهتمام بالأهواء الشخصية و الانتماء الحزبي
- ضرورة تفعيل مبدأ فرق العمل و تشجيع العمل الجماعي في البلدية
- ضرورة زيادة ثقة الرؤساء بالعاملين من خلال منحهم حرية اتخاذ القرارات بقدر المهام المفوضة لهم ،ومن خلال تفويض السلطات الكافية لهم مما يعزز انتمائهم
- بناء علاقات ايجابية بين الرؤساء و العمال مما يعزز الالتزام التنظيمي لديهم
- ضرورة توفير بعض المزايا في البلدية التي تعمل على زيادة تمسك العامل بالبلدية كتوفير بعض الخدمات الاجتماعية أو إعطاء بعض الأولويات لعمال البلدية وتوفير لهم السكن ووسائل نقل للعمال
- استجابة إدارة البلدية لشكاوي العاملين المتعلقة بشغل الأدوار و المهام الأكثر تلاؤم مع مؤهلاتهم و طموحاتهم

- ضرورة عقد الاجتماعات الدورية و لقاءات المناقشة حيث أن تلك الممارسات تشجع الأفراد العاملين على زيادة الانتماء و تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم
- العمل على تبني سياسات و خطط تحفيزية قائمة على فلسفة مفهوم فريق العمل و الإدارة التشاركية و التي سيكون لها أثر إيجابيا على العاملين لدفعهم نحو الالتزام التنظيمي
- ضرورة تهيئة كل المتطلبات اللازمة لنجاح تمكين العاملين في البلدية

الخاتمة

يعتبر العنصر البشري أهم مصدر للنجاح و التفوق في المنظمة ، و هو عنصر ديناميكي و يؤدي تمكينه إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه و هذا بدوره يؤدي إلى تحسين النتائج و تقديم طاقة مبدعة و خلاقية و تحسين أداء المنظمة و هذا عند الاهتمام به و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي من خلال توضيح أثر أبعاد التمكين (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، فرق العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الالتزام التنظيمي حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى بلدية الحاجب وتم التوصل الى عدة توصيات و نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة و الإجابة عن تساؤلات و فرضيات الدراسة و فيما يلي أهم هذه النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج:

تم تقسيم النتائج المتحصل عليها الى قسمين أساسيين :

1- النتائج النظرية

- مفهوم التمكين الإداري لم ينشئ من العدم بل كان نتيجة لتطور الفكر الإداري
- لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف موحد و شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية وزوايا التي ينظر إليه منها فكل باحث وضع مفهوم له
- التمكين الإداري يتمثل في منح العاملين القوة و السلطة و الموارد الكافية و حرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية
- التمكين الإداري يساهم في خلق سلوكيات و ممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد و تنمي تحقيق أهداف المنظمة
- الالتزام التنظيمي داخل المنظمة هو التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار فيها
- هناك عدة مداخل درست الالتزام التنظيمي و حاولت تفسيره كالمدخل السلوكي و المدخل السيكولوجي (الإيجابي) كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة للالتزام التنظيمي
- الالتزام التنظيمي يسمح بزيادة الجهد و الطاقة المبذولة ، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، و انخفاض معدل دوران العمل و نسبة الغياب و التأخير و اللامبالاة و زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو و الازدهار للمنظمة

- الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها واستقرار العمالة و الانتظام في العمل و العمل بروح الفريق

- التمكين الإداري له فوائد بالنسبة للمنظمة و للعاملين وهو مصدر لتحقيق الالتزام التنظيمي الذي يعتبر بدوره عاملا أساسيا لنجاح المنظمة

2- النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج هي :

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للعاملين في بلدية الحاجب يمارس بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي قدره (2.86) و انحراف معياري قدره (0.85) .

- أظهرت الدراسة أيضا أن أبعاد التمكين الإداري تمارس على مستوى البلدية بمستوى متوسط وترتيبها حسب الأهمية النسبية كالتالي:

جاء في المرتبة الأولى التدريب بمتوسط حسابي قدره (3.25) ، و في المرتبة الثانية جاء التحفيز بمتوسط حسابي (3.14) ، أما المرتبة الثالثة فقد جاءت المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.72) ، ثم فرق العمل بمتوسط حسابي (2.66) و في المرتبة الأخيرة تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.53).

- كما أظهرت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ببلدية الحاجب جاء بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن الالتزام التنظيمي (2.77) و انحراف معياري قدره (0.87).

- أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب

- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز، فرق العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .

- أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب .

- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (العمر ، عدد سنوات الخبرة) .

- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية الحاجب تعزي لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي) .

ثانيا - التوصيات :

- بما أن تمكين العاملين له أثر على الالتزام التنظيمي في البلدية فإنه يجب على القيادات في البلدية إعطاء أهمية أكبر للمتمكين الإداري لضمان التزام أكثر للعاملين في البلدية لأنه من خلاله سيشعرون بأهميتهم كأعضاء في هذه البلدية و بالتالي يبذلون قصارى جهدهم للوصول بالبلدية إلى أرقى المستويات
- ضرورة تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالاحترام و التقدير بين العاملين
- ضرورة الاستفادة من الالتزام التنظيمي و العمل على معالجة الأسباب المؤدية إلى تراجع مستويات الالتزام التنظيمي و العمل على توفير أنظمة حوافز فعالة وربطها بنتائج التقييم السنوي للأداء بحيث يتم مكافأة العامل ذو التقييم الأعلى خلال السنة
- العمل على تحسين ظروف العمل
- ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام بعمال البلدية و الاستماع لمطالبهم و العمل على تحسين معنوياتهم مما سيؤدي إلى زيادة الالتزام تجاه البلدية
- على إدارة البلدية خلق منظومة من القيم من أجل تنمية التزام العاملين
- ضرورة اعتبار سياسة التمكين الإداري جزءا حيويا من سياسات تنمية و تطوير الموارد البشرية في البلدية
- إتباع مبدأ النزاهة و الشفافية عند ترقية العاملين على أساس الكفاءة و المهارة دون الاهتمام بالأهواء الشخصية و الانتماء الحزبي
- ضرورة تفعيل مبدأ فرق العمل و تشجيع العمل الجماعي في البلدية
- ضرورة زيادة ثقة الرؤساء بالعاملين من خلال منحهم حرية اتخاذ القرارات بقدر المهام المفوضة لهم ،ومن خلال تفويض السلطات الكافية لهم مما يعزز انتمائهم
- بناء علاقات ايجابية بين الرؤساء و العمال مما يعزز الالتزام التنظيمي لديهم
- ضرورة توفير بعض المزايا في البلدية التي تعمل على زيادة تمسك العامل بالبلدية كتوفير بعض الخدمات الاجتماعية أو إعطاء بعض الأولويات لعمال البلدية وتوفير لهم السكن ووسائل نقل للعمال
- استجابة إدارة البلدية لشكاوي العاملين المتعلقة بشغل الأدوار و المهام الأكثر تلاؤم مع مؤهلاتهم و طموحاتهم

- ضرورة عقد الاجتماعات الدورية و لقاءات المناقشة حيث أن تلك الممارسات تشجع الأفراد العاملين على زيادة الانتماء و تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم
- العمل على تبني سياسات و خطط تحفيزية قائمة على فلسفة مفهوم فريق العمل و الإدارة التشاركية و التي سيكون لها أثر إيجابيا على العاملين لدفعهم نحو الالتزام التنظيمي
- ضرورة تهيئة كل المتطلبات اللازمة لنجاح تمكين العاملين في البلدية