



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية
زيوشي محمد - طوّلقة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- الدكتور مدوكي يوسف .

إعداد الطالب(ة):

-نصري شيماء .

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	خان أحلام	أستاذ محاضر " أ "	رئيسا	جامعة بسكرة
02	مدوكي يوسف	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا	جامعة بسكرة
03	رايس وفاء	أستاذ محاضر " أ "	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية
زيوشي محمد - طولقة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- الدكتور مدوكي يوسف

إعداد الطالب(ة):

-نصري شيماء .

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	خان أحلام	أستاذ محاضر " أ "	رئيسا	جامعة بسكرة
02	مدوكي يوسف	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا	جامعة بسكرة
03	رايس وفاء	أستاذ محاضر " أ "	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر و عرفان



إلى من بلغ الرسالة و بلغ الأمانة ... ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من اجل دفعي في طريق
النجاح الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة و صبر إلى

أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب والى معنى الحنان و التفاني .. إلى بسمه الحياة و سر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب

أمي الحبيبة

والى جداتي أطال الله في عمرهما و حفزهما "ماما مسعودة- ماما خضرة"
إلى من حبهم يجري في عروقي و يبهج بذكرهم فؤادي إلى اخواتي "جهان - محمد - تسنيم -

يوسف

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع

إلى صديقاتي و زميلاتي

والى كافة عائلتي الكريمة من أعمامي و عماتي و أخوالي و خلاتي

و أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي و مشرفي : "مدوكي يوسف" و الذي قدم لي كل ما يستطيع
من علم و وقت حتى أنجز رسالتي هذه

كما أتقدم بالشكر لكل من علمني حرفا خلال دراستي بجامعة محمد خيضر من أساتذتنا
الكرام

والى كل من ساعدني و قدم لي الدعم المادي و المعنوي من قريب أو من بعيد في إتمام مذكري



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة- التدريب- التحفيز-الاتصال الفعال) على مستوى الالتزام التنظيمي، يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من عاملين وإطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- بسكرة والبالغ عددهم (60)، واعتمدنا أسلوب المسح الشامل حيث قمنا بتوزيع الإستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد 53 استبانة، ، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار التوزيع الطبيعي.....إلخ.

توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: وتبين وجود دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي، حيث فسر متغير التمكين الإداري (38.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

ولخصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها - :

- تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة أبعاده من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعا لقدرات الموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- تنمية روح الالتزام التنظيمي أكثر لدى العاملين من خلال تعزيز عامل الثقة وتحسين ظروف العمل.

الكلمات المفتاحية :

التمكين الاداري - الالتزام التنظيمي - تفويض السلطة - التحفيز - التدريب - الاتصال.

Abstract:

This study aimed to identify the role of administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority - training - motivation - effective communication) at the level of organizational commitment. The comprehensive survey, where we distributed questionnaires to them through several field visits, and retrieved 53 questionnaires, and we also relied on the descriptive approach in processing this research to reach the results of the study, and to analyze the data, we relied on several statistical methods, including: descriptive statistics measures, normal distribution test...etc.

The study reached several results, the most important of which are: It was found that there is a statistically significant role for administrative empowerment in its various dimensions on organizational commitment, as it explained the administrative empowerment variable (38.5%) of the changes in the level of organizational commitment in the institution under study, depending on the value of the coefficient of determination R^2 .

The study concluded with several recommendations, the most important of which are:

- Enhancing a culture of administrative empowerment in all its dimensions by delegating powers according to the capabilities of employees, and their participation in decision-making.
- Developing the spirit of organizational commitment more among employees by enhancing the confidence factor and improving working conditions

key words :

Administrative Empowerment - Organizational Commitment - Delegating Authority - Motivation - Training - Communication.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	منشآت المؤسسة	(1-3)
36	الموارد البشرية بالمؤسسة	(2-3)
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(3-3)
40	مقياس ليكارت الحماسي	(4-3)
41	معامل الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة (التمكين الإداري)	(5-3)
42	معامل الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة (الالتزام التنظيمي)	(6-3)
43	معامل الثبات	(7-3)
44	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(8-3)
45	الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الحماسي	(9-3)
45	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري.	(10-3)
47	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي	(11-3)
49	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	(12-3)
49	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(13-3)
50	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(14-3)
50	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(15-3)
50	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(16-3)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة	(1-1)
7	مستويات التمكين من وجهة نظر (1992 bowen and lawler)	(1-2)
12	مراحل عملية التمكين من وجهة نظر (Kanungo and Conger)	(2-2)
14	عوامل التمكين الإداري	(3-2)
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد	(1-4)

مقدمة

لقد شهدت منظمات الأعمال تغيرات عديدة في شتى المجالات خاصة في ظل المنافسات الداخلية والخارجية التي جعلتها تواجه صعوبات وتحديات متسارعة، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي واستخدام الآلة التي ساهمت في تقدم المؤسسة واستمرارها إلا أنها لم تلغي الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري، فالمنظمة أضحت تدرك الأهمية البارزة التي يتخذها العنصر البشري بوصفه المورد الأساسي فيها، إذ من الضروري وجود تفاعل وتشارك بين كل من الموارد البشرية والموارد الأخرى للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ونظرا للتحديات والتحولات الكثيرة التي تمتاز بها بيئة الأعمال فرضت على المنظمات أن تتخذ أو تبحث عن أساليب إدارية حديثة تستطيع من خلالها التغلب على المشاكل ومواجهتها ، فلم تعد اليوم الأساليب الإدارية التقليدية مجدية وأثبتت عدم قدرتها على التكيف مع هذه التحديات التي تتعرض لها المنظمات لذلك ظهرت مفاهيم إدارية معاصرة من شأنها مواكبة التطورات الحاصلة حيث اعتمدت على الاهتمام بالأفراد داخل التنظيمات وبتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أدائهم في العمل لتقديم الأفضل، فنجاح المنظمة يتركز على العنصر البشري بدرجة أولى وما يقدمه من عطاء للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ويعد التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية التي تساعد في معالجة بعض المشاكل ، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات إن هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل.

يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد هو أحد أبرز اهتمامات المنظمات اليوم، والذي بدوره يعمل على إشباع رغباته وحاجاته مما يؤدي إلى التزامه وإلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة سواء كانت خدمتية أو إنتاجية والوصول إلى الكفاءة والفعالية . إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يكون عامل فشل أو نجاح للمؤسسات ،حيث وجد إن تحقيق أهداف المورد البشري مع التطابق بتحقيق أهداف المؤسسة يؤدي إلى ولائه ورغبته بالاستمرار والبقاء في العمل داخل مؤسسته والرضا عن عمله، وبالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي مما تنجح المؤسسة.

I. الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية

أولاً - الإشكالية الرئيسية :

من خلال ما سبق ستكون الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي :

"ما هو دور التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة ؟ "

ثانياً - التساؤلات الفرعية :

للإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح ، سنقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما دور التدريب في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة ؟
- ما دور التحفيز في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة ؟
- ما دور الاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة ؟
- ما دور تفويض السلطة في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة ؟

II. الدراسات السابقة :

أولاً- دراسة د ضيف الله عبيد المطري ، تحت عنوان العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية و الإدارية ، جامعة العلوم الإدارية السعودية ، سنة 2019.

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وبالبالغ عددهم (397) موظفاً.

اختبار الفرضيات :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (397) استبانة، وقد تم استرداد (223) بنسبة استجابة (56%).

النتائج الدراسة :

- وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري ومرتفع للالتزام التنظيمي حسب تقديرات المستجيبين.
- كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

من التوصيات :

- منح مزيداً من الحرية والصلاحيات في العمل،
- ربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية المملكة (2030) وبرنامج التحول الوطني (2020).
- تطوير آلية مناسبة وعادلة لنظام المكافآت والترقيات التي تتناسب مع قدرات الموظفين ومهاراتهم وإشباع حاجاتهم،
- خلق الانسجام بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة،

مقدمة

- تحسين ظروف العمل مما يساعد على زيادة الإنتاجية والرغبة في البقاء والاستمرار،
 - دعم الأنشطة الترفيهية وتوفير الخدمات الصحية،
 - العمل على إعداد برامج تدريبية لنشر ثقافة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بين الموظفين في الوزارة.
- ثانياً- دراسة إيمان عمر العبد طموس ، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الأزهر غزة ، سنة 2015.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة وعددهم (5) هيئات محلية بقطاع غزة، كذلك التعرف على مدى توافر الالتزام التنظيمي لديهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي.

اختبار الفرضيات :

لقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (337) موظف وموظفة، وقد أمكن جمع (335) استبانة بنسبة استجابة بلغت 99%، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة :

- درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري ككل في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كانت متوسطة وهذه الأبعاد مرتبة تصاعدياً حسب الوزن النسبي لها كالتالي: التحفيز بوزن نسبي (49%)، إثراء العمل بوزن نسبي (62%)، المشاركة في اتخاذ القرار بوزن نسبي (63%)، التدريب والتعلم بوزن نسبي (65%)، فرق العمل بوزن نسبي (70%)، التفويض بوزن نسبي (72%) وتدل النتائج على أن درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري ليست بالمستوى المطلوب إذ يفترض أن تكون درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري أعلى من هذا المستوى المطبق للرقى بعمل الهيئات المحلية وخدماتها.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ? ?) بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي) لصالح المدراء.
- أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كان مرتفعاً بوزن نسبي (76%).

من التوصيات :

- تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت والحوافز تعمل على إشباع حاجات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، وإعطائهم فرص متساوية للترقية وتحفز لديهم القدرة على الإبداع والمضي قدماً نحو تقديم الأفضل دوماً للهيئات ولجمهور المواطنين.
- تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة أبعاده من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعاً لقدرات الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار والأخذ بمحمل الجد فكرة العمل الجماعي، للوصول إلى هيئة محلية ممكنة قادرة على مواكبة التطورات والتحديات الداخلية والخارجية.

مقدمة

- وضع سياسة تدريبية ممنهجة لكافة موظفي الهيئات بما تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم ومجالات أعمالهم والمسارات الوظيفية المخططة لهم، والعمل على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عمليات التدريب.
 - تنمية روح الانتماء بالالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تعزيز ثقة العاملين بالهيئة وتحسين ظروف العمل البيئية والمادية والتكنولوجية وربط توافق قيم العاملين بقيم الهيئة التي يعملون بها.
- ثالثاً- دراسة بوقرة عواطف , التمكين الإداري للأساتذة و علاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ارتباطيه وصفية بثانوية الإمام مالك بن انس بسبيدي عيسى ولاية المسيلة , مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية , جامعة المسيلة , سنة 2016.
- هدفت الدراسة من خلال جانبها النظري والميداني إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي هم. والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي.

اختبار الفرضيات :

للتعرف على دلالتها الإحصائية. من خلال تطبيق مقياسي التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي على عينة من (40) أستاذاً بثانوية الإمام مالك بن أنس بسبيدي عيسى ولاية المسيلة.

نتائج الدراسة :

- مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء متوسطاً. حيث حقق محال المشاركة في صنع القرار للأساتذة درجة ضعيفة ، بينما حقق بمجال الاستقلالية في ممارسة العمل درجة متوسطة.
- مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة جاء متوسطاً، محل الدراسة المتعلقة بالمسؤولية تجاه العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل . وجود علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

III. نموذج و فرضيات الدراسة :

أولاً- نموذج الدراسة :

قبل التطرق إلى نموذج الدراسة لابد من تعريف متغيرات الدراسة :

- **التمكين الإداري**: هو مشاركة العاملين الفعلية في اتخاذ القرارات المنظمة للمنشآت والمؤسسات ، والمشاركة الفعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل ، وتحمل المسؤولية الكاملة ، مع تحديث أساليب الإدارة بشكل عصري تكنولوجي أبداعى ، وإعطاء العاملين فرصه للتصرف في المواقف التي تعترض مؤسساتهم والرقابة على النتائج التي توصلوا إليها بعد تمكينهم بالمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات.

- **التدريب**: هو جهد إداري منظم من أجل تزويد الموارد البشرية الموجودة بالشركة أو المؤسسة بمعارف معينة

-**التحفيز**:هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف.

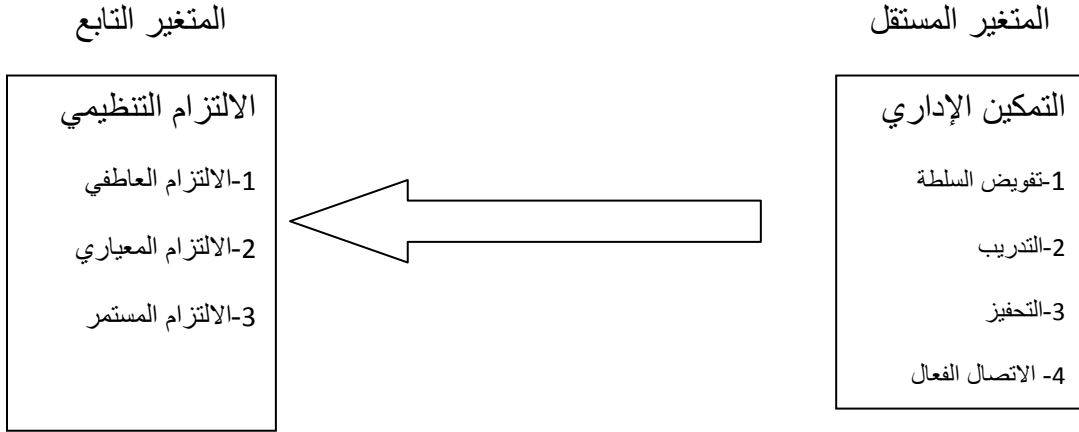
-**الاتصال الفعال**: هو إحدى المهارات التي يكتسبها الفرد، بحيث يكون قادراً على توصيل أفكاره ورسائله إلى الشخص الآخر، لكي يضمن إقناعه بما يقوله أو يعبر عنه بطريقة صحيحة.

مقدمة

- تفويض السلطة: هو عبارة عن نقل أو مشاركة السلطة التي تمكن الفرد من التحرر من المسؤولية ومن الرد على الاستفسارات الخاصة بالنتائج.

- الالتزام التنظيمي: الشعور الإيجابي لدى الموظفين للمنظمة والالتزام الإداري لتحقيق أهدافها والشعور الدائم بالارتباط والافتخار بالانتماء إليها.

شكل (1-1): نموذج الدراسة :



المصدر: الطالبة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة .

ثانيا- فرضيات البحث :

تنطلق الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة من فكرة نريد التأكد من صدقها أو ثباتها أو رفضها و نفيها تماما , تتعلق هذه الفكرة من إن وجود ظاهرة التمكين الإداري بأبعادها المختلفة, سيؤدي إلى نجاح الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- بسكرة و بناء على هذا المنطلق, سيتم اختبار صحة أو نفي هذه الفرضية انطلاقا من وضع الفرضيات الفرعية محل الاختبار وهذا عند مستوى الدلالة (0.05) .

في ضوء مشكلة الدراسة و أسئلتها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

1- الفرضية الرئيسية : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على نجاح الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- بسكرة محل الدراسة وهذا عند مستوى الدلالة (0.05).

ب _ الفرضيات الفرعية :

و تندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية هي :

➤ الفرضية الأولى يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقق الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ الفرضية الثانية يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحقق الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ الفرضية الثالثة يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تحقق الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ الفرضية الرابعة يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفويض السلطة على تحقق الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

IV. التموضع الاستمولوجي و منهجية الدراسة :

أولا - التموضع الاستمولوجي :

من بين المناهج التي استخدمت في دراسة هذه الظاهرة هو المنهج الوصفي و التحليلي اللذان يجمعان بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية , بحيث المنهج الوصفي يقوم بدراسة ووصف الظاهرة محل الدراسة بصورتها الحقيقية الموجودة في الواقع ووضع تساؤلات و فرضيات من حدس عقلي أما المنهج التحليلي فيقوم بمعالجة الأسئلة و الفرضيات الموضوعية سابقا والقيام بعملية تحليل و تفكيك للظاهرة محل الدراسة فالدراسة الميدانية تهدف الى اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة دور التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- بسكرة بالإضافة الى الاستبيان والاطلاع على وثائق المؤسسة و جمع البيانات و تبويبها و تحليلها و تفسيرها. وكذلك استخدمت في الدراسة النظرية الأسلوب الثانوي (المكتبي).

ثانيا- منهجية الدراسة :

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه , ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث , بالتالي اعتمادنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليليا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة. و فيما يلي تبيان نوعين من البيانات المعتمد عليها في الدراسة :

1-البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال استبانة و توزيعها على عينة البحث ثم جمعها و فرزها و تفرغها و تحليلها, باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.25) و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة تخدم أهداف الدراسة و موضوع الدراسة .

2-البيانات الثانوية : تم القيام بمراجعة مختلف الكتب و المجلات و المذكرات و الرسائل الجامعية , سواء الورقية أو الالكترونية المتعلقة بالموضوع الخاص بالدراسة بشكل مباشر او غير مباشر, و التي من خلالها مكنت الباحثة من بناء إطار نظري كدعم لها في جميع مراحل الدراسة مع استخدام ضوابط التهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة .

V. تصميم الدراسة:

1.هدف الدراسة :وصف الظاهرة المدروسة و اختبار صحة الفرضيات .

2.نوع الدراسة :بناء علاقة ارتباط بين التمكين الإداري و بأبعاده الأربعة على الالتزام التنظيمي

3.مدى تدخل الباحث : حد أدنى دراسة الأحداث كما هي .

4.التخطيط للدراسة :تناوبية (معملية ثم ميدانية)

5. وحدة التحليل : عاملين و إطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة

6. المدى الزمني : الفصل الثاني من الدراسة لسنة (2020-2021)

VI . أهمية الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري للتعريف بالتمكين الإداري و الالتزام التنظيمي ,وتقديم إطار عملي يربط بين التمكين الإداري بأبعاده والالتزام التنظيمي للموظفين , وكذلك تزويد المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة باقتراحات مناسبة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعدهم على تحقيق التمكين الإداري فيها و الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للموظفين من اجل تحقيق أهدافهم و أيضا التعرف على مستوى تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة و تحديد و تشخيص أي بعد من أبعاد تمكين العاملين أكثر تأثيرا في الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين و الالتزام التنظيمي .

VI . خطة مختصرة للدراسة : تم تقسيم لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث

الفصل الأول :التمكين الإداري

المبحث الأول :ماهية التمكين الإداري

المبحث الثاني :أساسيات الالتزام التنظيمي

الفصل الثاني :الالتزام التنظيمي

المبحث الأول :ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني :أساسيات الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث :العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث :عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

المبحث الأول :تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية " زيوشي محمد " (طولقة)

المبحث الثاني :مجتمع و إجراءات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الأول

إطار النظري للتمكين الإداري

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف وتم التطرق إليه في كتب الإدارة بأبعاد كثيرة وفي جوانب متعددة تجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية

لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع ما زالت الإدارات العالمية في شركات العالم غربا و شرقا تتناوله بجدر مرات و بشكوك مرات أخرى وريية أحيانا وباهتمام و رعاية أحيانا ثانية وهو موضوع التمكين الإداري .
وللتعرف أكثر على موضوع التمكين الإداري قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما

➤ المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري

➤ المبحث الثاني : أساسيات التمكين الإداري

المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي جاءت مع التغيرات الهائلة و السريعة في بيئة الأعمال و اتفاقيات التجارة العالمية و بروز المجتمع المدني فضلا على تطور الفكر الإداري بشكل عام و بغرض تحديد مفهوم التمكين الإداري قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري, و سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التمكين الإداري وأهميته وفوائده وأبعاده ومستوياته.

المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري

الفرع الأول: التمكين لغة

من القران الكريم :

قال الله تعالى

{وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ} (سورة الاعراف، اية 10)

و حسب تفسير كتاب الوجيز في تفسير الكتاب العزيز للواحدي : يقصد بآية ملكناكم في الأرض (الأرض=بين مكة إلى اليمن وإلى الشام)

{وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا إِن مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ} (سورة الاحقاف، اية 26)

و حسب تعريف الطبري : في هذه الآية الله سبحانه و تعالى يخاطب قوم قريش : (و لقد مكنا أيها القوم عادا الذين أهلكتناهم بكفرهم فيما لم نمكنكم فيه من الدنيا , و أعطيناهم منها الذي لم نعظكم منهم من كثرة الأموال , و بسطة الأجسام , و شدة الأبدان .)

{وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ} (سورة النور ، اية 55)

و حسب تفسير عربي -التفسير الميسر : وعد الله بالنصر الذين امنوا منكم و عملوا الأعمال الصالحة بان يورثهم ارض المشركين و يجعلهم خلفاء فيها مثلما فعل مع أسلافهم من المؤمنين بالله ورسله و أن يجعل دينهم الذي ارتضاه لهم - وهو الإسلام- دينا عزيزا مكينا و ان يبدل حالهم من الخوف إلى الأمن إذا عبدوا الله وحده .

{قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ} (سورة الانعام ، اية 135)

و حسب تفسير ابن كثير في هذه الآية الله سبحانه و تعالى يهدد و يتوعد بشدة الكفار(استمروا على طريقكم و ناحيتكم إن كنتم تظنون أنكم على هدى فانا مستمر على طريقي و منهجي .)

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري

{ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ } (سورة التكويد، آية 20)

و حسب تفسير السعدي في هذه الآية (ذكر الله تعالى جبريل عليه السلام بانه يملك قوة قلب بها ديار قوم لوط فأهلكهم و بان جبريل مقرب عند و له منزلة رفيعة و خصيصة من الله اختصه بها و أن له منزلة فوق منازل الملائكة كلهم .)

{ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا } (سورة الكهف، آية 84)

و حسب تفسير البغوي في هذه الآية يقصد الله تعالى (ذي القرنين بأنه سخر له السحاب فحمله عن الأرض و مد له في الأسباب و بسط له النور فكان الليل و النهار عليه سواء و أعطاه من كل شيء يحتاج إليه الخلق و قرب إليه أقطار الأرض.)

يعني به (ابن منظور 1995) المقدرة و الاستطاعة و التمكين لغة في المعجم الوسيط 2001 يعني مكان له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا و أمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه

الفرع الثاني: التمكين اصطلاحاً:

تعددت تعريفات التمكين بتعدد العلماء والكتاب الباحثين الذين حاولوا تعريفه واختلفت وتعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها و من التعريفات مايلي :

يعرفه (افندي 2003) بأنه منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها و التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة .

يعرفه (Murrel and Meredith 2000) بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات و سلطات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي . (القحطاني، 2005، صفحة 14)

يعرفه (العتيبي 2004) يشير الى ان التمكين لا يتم إلا بتأهيل العاملين لتولي صلاحيات ومسؤوليات أكبر حيث عرف التمكين بأنه تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع.

كما يشير (Manuela and Bruce 2003) إن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.

وأكد (Orhead and Griffin 2001) على انه تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازهم والمشاكل المتعلقة بها دون الرجوع بشكل متكرر الى المدير المباشر . (الحيان، 2016، الصفحات

60-61)

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري

"و بشكل عام يمكن تعريف التمكين الإداري على انه عملية إدارية يقوم من خلالها المدراء باعطاء صلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة."

المطلب الثاني : أهمية وفوائد التمكين الإداري

الفرع الأول : أهمية التمكين الإداري

إن التأثير الايجابي للتمكين أمر لا شك فيه، والعناصر التالية تؤكد أهميته التي ترجع على الفرد، الجماعة والمنظمة كما يلي :
(مرزوق و بوعشة، 2017، صفحة 165)

- يعتبر استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا .
- يرفع روح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم، وتحسين نوعية وجود العمل، ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات بدقة، وبالتالي تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة .
- يحقق التمكين إرضاء الموظفين وإشعارهم بالانتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول، وباستغراق أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المنظمة.

وبصفة عامة يمكننا أن نستنتج مما سبق أن التمكين جاء ليحقق أهداف ثلاثة أطراف وهي :

1. بالنسبة للموظف : فتمكينه يضمن له حقوقه وفرصة لتنمية قدراته ويزيد من احتمال تحقيقه لأهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة.
2. بالنسبة للزبون : فان تمكين الموظف يزيد من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته إلى حد عال.
3. بالنسبة للمنظمة : فان تمكين الموظف يضمن تحصيلها لميزة تنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترتفع أرباحها، وترتفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق .

الفرع الثاني : فوائد التمكين الإداري

يسهم التمكين الإداري في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين عند أدائهم لإعمالهم ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين من خلال الآتي (الكعي، 2015، الصفحات 11-12)

1. تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله
2. تتيح مجال أكبر للقابليات الإبداعية والابتكار

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري

3. تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي
4. يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لإعمالهم
5. مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل
6. تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المنظمة
7. ارتفاع مستويات الثقة بالنفس
8. خلق الدافعية لدى العاملين
9. العمل على تخفيض تكلفة العمل
10. زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية
11. تحسين جودة الإنتاج والخدمات.

المطلب الثالث : أبعاد التمكين الإداري

يتضمن التمكين الإداري مجموعة من الأبعاد التي يستند إليها في تحقيق أهدافه، من أهمها: (السيبيعي، 2017، الصفحات 559-561)

1. تفويض الصلاحيات: يختلف التفويض عن التمكين؛ فالتفويض هو أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد مع احتفاظ الرئيس بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل، وبالتالي فإن تفويض السلطة يختلف عن التمكين بينما يعتبر بعداً من أبعاده. أما التمكين فهو تفويض تام يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية.
2. تدريب وتنمية مهارات العاملين: إن عملية التدريب تعد من الأمور الهامة، كما تعد مكوناً أساسياً لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل؛ الاتصال؛ إدارة الصراع؛ والعمل مع فرق العمل؛ والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين. ولذلك يرى البعض إمكانية الاعتماد على التمكين الوظيفي في التنوُّ بالتعلم التنظيمي فزيادة الاهتمام بالجهود الموجهة نحو تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم يزيد من مستوى انشغالهم الوظيفي ومن ثم يرتقي بمستويات جودة الخدمة المقدمة للعملاء. فالتمكين يلعب دوراً مؤثراً في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي والمبادرة في علاج المشكلات التي تنشأ.
3. فرق العمل: وتعرف بأنها مجموعة من الأفراد، يشكلون كيانات مترابطة يتقاسم أعضاؤها هدفاً مشتركاً، يعملون من أجله بخلق الحماس لدى الأفراد لتحسين الإنتاجية عن طريق العمل الجماعي. ويعتبر إحدى الآليات الأساسية لتطبيق هذا المدخل في التطوير والتحسين الإداري، يدعم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة وينسق فيما بينها لحل الخلافات إن وجدت.
4. التحفيز: الحوافز أداة تبتث من خلالها الرغبة والحماس، وتنعكس على توظيف القدرة لتحقيق أهداف محددة. لذا تسعى الإدارة من خلالها إلى حث العاملين على تحسين الأداء. فقد ثبت أن لتحفيز المديرين دوراً مؤثراً في ثقة المرؤوسين برؤسائهم، مما يترتب عليه زيادة الولاء التنظيمي وتطوير جودة الخدمات المقدمة ويمكن القول إن من مهام المسئول في أي منظمة ضمان تطوير الأداء بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد لبذل جهودهم من أجل تحقيق أفضل النتائج.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري

5. الاتصال: من العوامل المطلوبة للتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنسيق العمل بين الوحدات المختلفة في المنظمة ومستوياتها المتعددة هو الاتصال الجيد الخاص بنقل وتبادل وتوفير المعلومات داخل المنظمة. لذا فإنه من المهم أن يلعب التمكين الإداري دوراً رئيسياً في تنمية مهارات التواصل بين المجموعة والتعامل بطريقة يستفيد منها التنظيم ويعد الاتصال عملية جوهرية في سبيل النجاح بوضع الأسس والمعايير للرقابة على الأداء وإجراء الأعمال التصحيحية.

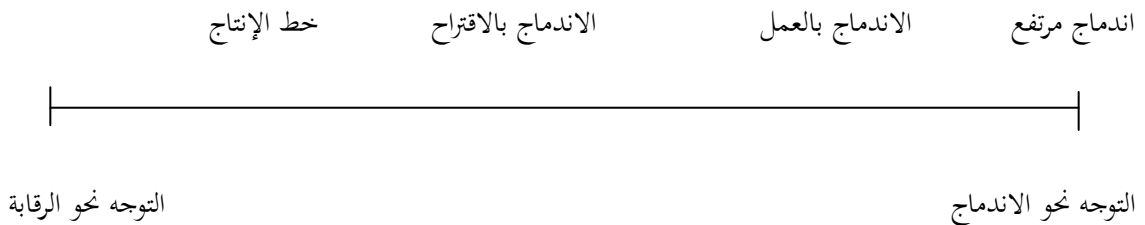
المطلب الرابع : مستويات التمكين الإداري

حدد (Pastor) خمسة مستويات للتمكين وهي: (محمدية، 2016، الصفحات 23-24)

- المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق إلا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق
- المستوى الثاني: في هذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وبموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق قرارته النهائية.
- المستوى الثالث: ينظم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتشكل من مجموعة الاقتراحات ومدخلات التي قد يأخذها المدير أو لا يأخذها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.
- المستوى الرابع: ذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقرر القرارات بشكل ائني بين المدير والفريق.
- المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع و اتخاذ القرار .

و اقترح (bowen and lawler 1992) نموذجاً لمستويات التمكين يتكون من طرفين يعتبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد العاملين في حين يعتبر الطرف الآخر عن توجه الإدارة نحو اندماج الأفراد العاملين انظر الشكل : (جلاب، 2011، الصفحات 448-450)

الشكل (1-2) :مستويات التمكين من وجهة نظر (bowen and lawler 1992)



المصدر : (جلاب، 2011، صفحة 449)

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري

يتضح من الشكل ان هناك ثلاثة مستويات من الاندماج هي :

1-الاندماج في الاقتراح : يمثل الاندماج في الاقتراح تغييرا طفيفا مقارنة مع التوجه نحو الرقابة إذ يشجع الأفراد على تقاسم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل كما يكافئون على ذلك و على أية حال فان الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول او عدم قبول تلك الأفكار و التمكين في هذا المستوى يأخذ محتواه من القبول الرسمي لأفكار الأفراد العاملين و لكن من دون أحداث أي تغيير في عملية الرقابة من قبل الإدارة .

2-الاندماج في العمل : يمثل الاندماج في العمل تغيير أكثر أهمية حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات و استعمالها كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم و يحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به و هنا يقتصر دور المشرفين عن التركيز على الدعم بدلا عن التوجيه .

3-الاندماج المرتفع : يحدث الاندماج المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساسا بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها .

المبحث الثاني : أساسيات التمكين الإداري

يحتاج التمكين الى خطوات وأساليب و أنواع معينة حتى يتم تجسيده على أرض الواقع .وكغيره من المفاهيم الإدارية فهو يعتمد على نماذج فريدة، ويواجه أثناء تنفيذه معوقات عديدة ، وفي مايلي عرض لذلك.

المطلب الأول : أنواع وأسباب التمكين الإداري

الفرع الأول : أنواع التمكين الإداري

قسم سومنان عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع : (بوقرة و بوقرة، 2016، صفحة 124)

1- التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

الفرع الثاني : أسباب التمكين الإداري إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة ، وإنما يؤثر أيضا على مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة، سواء أكانت خاصة أو حكومية أو غير حكومية مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري

وانطلاقاً مما تقدم ، نستطيع أن نحمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي: (علي، 2007-2008، صفحة 76)

- حاجة المنظمة لان تكون أكثر استجابة للسوق .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
- الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة إتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

المطلب الثاني : خطوات تحقيق التمكين الإداري و أساليبه

الفرع الأول : خطوات تحقيق التمكين الإداري

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير الظروف البيئية المناسبة ، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم ، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالآتي (الكعي، 2015، صفحة 13)

أ- إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية : فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة و اجراء التغييرات في التنظيم ، وأسلوب القيادة ، ونظام الحوافز ، والمستوى الوظيفي.

ب- رفع شان الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية : إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع من شان وقيمة الوظائف والإعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.

ت- إدراك العاملين للتمكين : الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.

ث- الأداء : إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابيا لى أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

الفرع الثاني : أساليب التمكين الإداري

اقترحت(Lashley)العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المسيرون لأهداف التمكين، وتمثلت في: (برني، 2014-2015، الصفحات 29-31)

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري

التمكين من خلال المشاركة: وتتم بتمكن العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي . وقد عرف (Lawler and Bowen) التمكين على أساس المشاركة مع العاملين في الصفوف الأمامية، حيث لا يتحقق تمكينهم إلا من خلال أربع نقاط تتمثل في: امتلاك معلومات عن أداء المنظمة مثلها نتائج العمليات، أداء المنافسين؛ المكافأة بناء على المساهمة في الأداء مثلها أرباح المساهمين ؛ امتلاك المعرفة والمهارات من أجل فهم الأعمال والمساهمة في الأداء التنظيمي كمهارة حل المشكلات؛ وامتلاك القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه وأداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية . ومفهوم التمكين هنا يعتمد على العناصر الأربعة مجتمعة وعدم وجود أي منها يلغي وينفي وجود مفهوم التمكين نظراً لأن Lawler and Bowen وضعوا علاقة ضرب بين هذه العناصر فينتج عن غياب أي عنصر من العناصر مساواة التمكين بالصفير فكانت معادلتها كالتالي:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

ويمكن لمثل هذه المشاركة أن تطور على ثلاث مستويات رئيسية، حيث يتضمن المستوى الأبسط اقتراحات التمكين أو منح الموظفين السلطة لإبداء الاقتراحات. ويمكن أن يكون المستوى الأعلى " الاندماج الوظيفي " عندما يمنح العاملين صلاحيات أكبر في كيفية أداءهم لأعمالهم. وأخيراً، أسلوب "الاستغراق العالي" للتمكين وتتضمن آليات مثل ملكية العاملين وكذلك العديد من البرامج التي تسمح للموظفين بالمشاركة بصورة مباشرة في إدارة الوحدات التي يعملون بها .

التمكين من خلال الاندماج : ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تنعقد الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة .

التمكين من خلال الالتزام : ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: وتعتقد (Lashley) أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ، وتتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين ومن أهم هذه النماذج مايلي :أولاً- نموذج (Kanungo and Conger 1988) (طوموس، 2015، الصفحات 22-24)

تبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية "، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

الزاوية الأولى: يمكن النظر للتمكين كاتجاه اتصالي فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة أو القوة.

الزاوية الثانية: يمكن النظر للتمكين أيضاً كاتجاه تحفيزي، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد (Kanungo and Conger) خمس مراحل لعملية التمكين، يمكن توضيحها على النحو التالي :

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر على النحو الآتي:

- عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات ، والمركزية العالية في توزيع الموارد.
- عناصر تصميم العمل كغياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.
- عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت كالتسلط، السلبية، التحديد الاعباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع.

لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التصحي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها، كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدهم للقوة، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

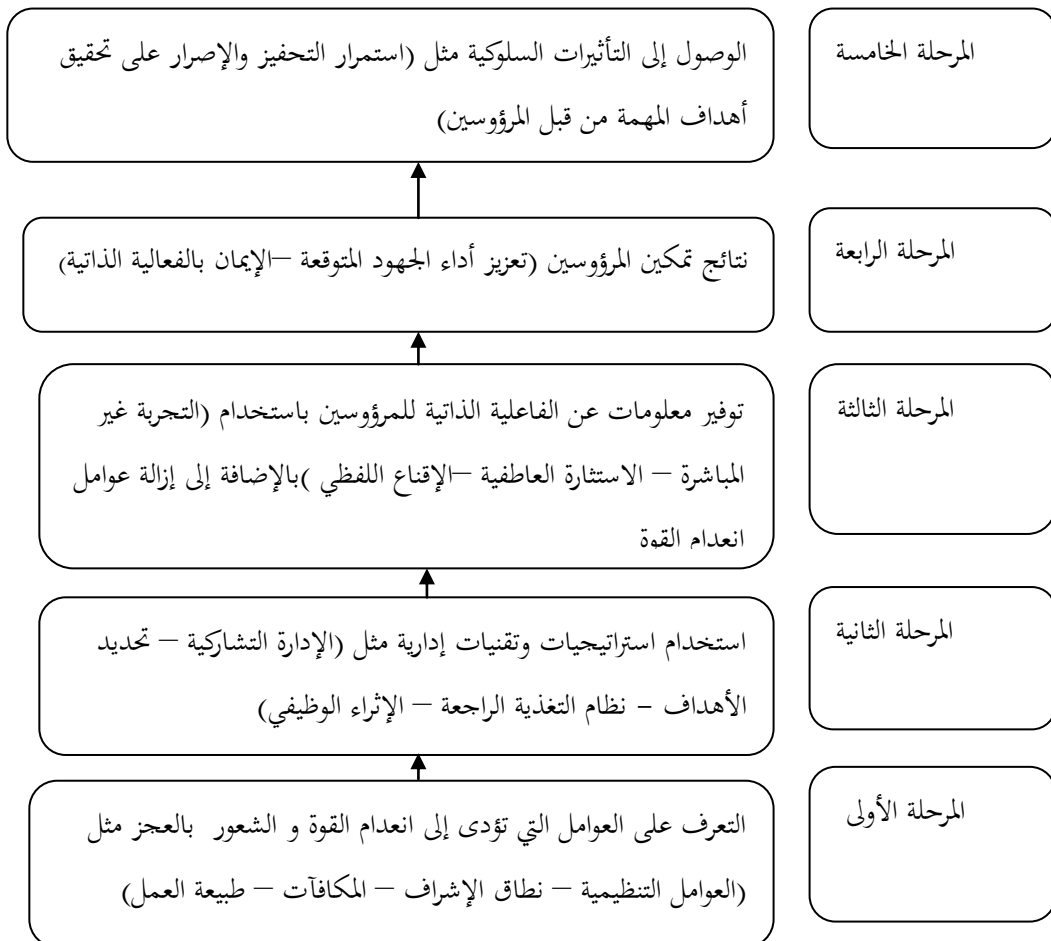
المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنحجرة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

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

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. وباختصار يرى الكاتبان بأن التمكين يمثل "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته

الذاتية تتحسن، وأن تمكين العاملين يعني أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقده للقوة."

الشكل (2-2) :مراحل عملية التمكين من وجهة نظر (Kanungo and Conger)



المصدر: (طوموس، 2015، صفحة 53)

ثانيا- نموذج (Thomas and Velthouse 1990)

لقد قام (Velthouse and Thomas) بإكمال العمل الذي أنجزه (Kanungo and Conger) وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Model Empowerment Cognitive)، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، حيث يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة و يربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبرها أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي :

- 1- التأثير الحسي أو الإدراكي: ويقصد بالتأثير الحسي "الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد"، و يقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات.
- 2- الكفاءة: ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان إذا بذلوا جهداً، فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.
- 3- إعطاء معنى للعمل: إن عملية التمكين تعطى للعمل معنى من خلال الاهتمام بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، حيث يتم هنا إجراء مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، كما ويعني إعطاء معنى للعمل أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
- 4- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ثالثا- نموذج (DAVIS) (قوز، 2016، الصفحات 25-27)

اقترح (davis 2004) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم و هي :

- 1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد و التوجيه المناسب و يشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- 2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للإفراد لكي يتحقق لديهم الحماس و الإبداع في العمل .

الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري

3- التمكين من خلال المعايير و الأداء المثالي: حيث انه يجب وضع معايير قصوى من اجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير الموضوعية و المصادقية .

4- التمكين من خلال التدريب و التطوير: يجب على المنظمة إن تقوم بصقل مهارات و معارف و محاولة تعديل سلوك أفرادها من اجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.

5- التمكين من خلال المعرفة و المعلومات :مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه

7- التمكين من خلال التقدير و الاهتمام :يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره و الذي يوصله إلى إدراكه لذاته .

8- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال بان يعاملوا بكل احترام و تقدير من اجل إظهار أداء متميز.

9- التمكين من خلال الثقة :لدى شعور الأفراد بثقة مديريهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي للبحث عن تبرير كل موقف يواجههم.

10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح و ذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة و كلما شعر الفرد بتواجد إمكانية و مجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر .

رابعا- نموذج (Spritzer)

يعتمد نموذج (Spritzer) بمجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري, و يمكن تقسيمها إلى :

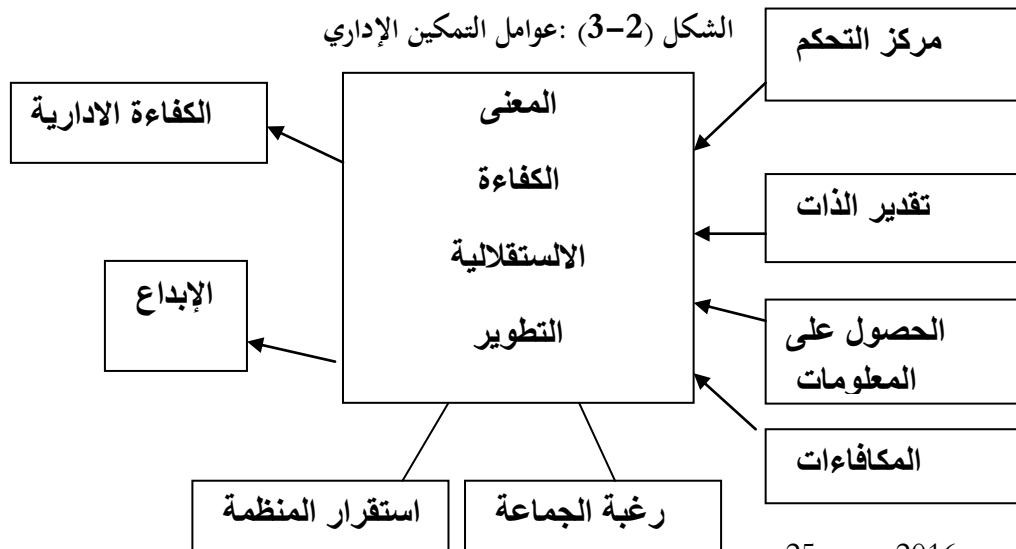
- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم و درجة تقديره لذاته .

- عوامل ترجع لخصائص الوظيفية مثل مشاركة المعلومات و نظام التحفيز و المكافآت .

هذه العوامل تؤدي للتمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج (and Velthouse Thomas)

و هي التطوير و المعنى الكفاءة الاستقلالية كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية و الإبداع مع وجود

عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة و استقلال المنظمة و الشكل يوضح ذلك :



المصدر: (قوز، 2016، صفحة 25)

على الرغم من أهمية التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء لدى المنظمات ومساعدتها على الوصول إلى أهدافها، إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تعترض عملية التمكين إليها نذكر منها الآتي : (حسنين، 2015، الصفحات 16-17)

1. الهيكل التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
7. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز .
10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
12. عدم الثقة الإدارية.
13. عدم ملائمة نظام المكافآت.

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة .

وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في سياسات والإستراتيجيات ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الفصل الثاني

إطار النظري للالتزام التنظيمي

يعتبر موضوع الإلتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثون في عدة مجالات، قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المنظمة و تحقيق أهدافها وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات في هذا القرن.

و للتعرف أكثر على موضوع الإلتزام التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما :

- المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي
- المبحث الثاني : أساسيات الإلتزام التنظيمي
- المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه، نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه، لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه ومراحل وأهميته وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي من الناحية الاصطلاحية نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله ، حيث تميز هذا المفهوم ببعض من التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل و تضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل ، الالتزام نحو جماعة ، الالتزام نحو الواجبات و المهام الداخلية للعمل ، و الالتزام نحو المؤسسة ، والالتزام نحو المهنة ، والالتزام نحو جماعة العمل و غيرها ، و التي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

أولاً- لغة :

يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه ، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

ثانياً- اصطلاحاً:

يعرفه (العمرى و ابي مولود، 2017، صفحة 259)

يعد (بورتر وسميث) سنة 1970 ومن أوائل الذين قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي ، حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة" وهو تعريف أغلب الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي فقد اخذ به .

كما عرف كل من (عبد الوهاب وخطاب)، "الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، و رغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية ."

عرف (ماير وآلن) -1999- (بن صافية و سعدو، 2020، صفحة 272) "الالتزام التنظيمي أنه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها في بمثابة الرابطة و الصلة ما بين الفرد و المنظمة ."

أكد (موداي و بورتر ستيرز) -1989- على انه "هو إيمان قوي بأهداف المنظمة و قيم العمل فيها و قبول هذه الأهداف و تلك القيم و الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة و الرغبة القوية في البقاء في المنظمة " .

الفصل الثاني: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي

يشير (ديفز) -1989- على انه " هو درجة انغماس العامل في عمله , و مقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض , و الى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسيا في حياته " . (بومنقار و عيساوي، 2018، صفحة 72)

وقد عرف (keyton) الإلتزام التنظيمي بانه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعداد على المنظمة ويريدون التغيير فيها. (Kyeton, 2008, p. 124)

مما سبق يتبين إن الإلتزام التنظيمي هو ذلك الشعور الإيجابي المتولد عند العامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها , ومن ثم الارتباط بها و الإخلاص لها و التوافق مع قيمها و أهدافها و الحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد و تفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها.

الفرع الثاني : خصائص الإلتزام التنظيمي

يتميز الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها: (دليلي و خميس، 2020، الصفحات 742-745)

- ❖ الإلتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات السلوكية لا يمثل حالة ملموسة، وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى التزامهم التنظيمي.
- ❖ يبرز عن حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية؛ وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم . ويعد الإلتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات.
- ❖ يفتقد خاصية الثبات، وهو يتفاعل مع مجموعة من المتغيرات الشخصية والبيئية وغيرها، مما يجعل مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثره بالعوامل الأخرى؛ ومع ذلك فإن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى.
- ❖ الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض ويمكن تحديد أسباب التعدد كما يلي :
 - أن المنظمة مكونة من عدة فئات لكل منها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد معين .
 - عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.
- ❖ وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبيا.
- ❖ يستغرق الإلتزام التنظيمي 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 ضاغطة .
- ❖ يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء في إدارة المنظمات لما له من دور كبير في نجاح المنظمة واستمرارها ولأهميته فإن مجاله قد جذب المهتمين وعلماء السلوك الإنساني لدراسته وفهمه، نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً فيه من قبل المنظمات.

حيث أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع نسبة التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي.

وهنا تظهر جلياً أهمية الالتزام التنظيمي في المنظمة فهو يدفع العاملين بها للعمل كفريق واحد مما يحسن من القدرة التنافسية والأدائية للمنظمة ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.

لذلك يتوجب على المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات أن تعي أهمية الاستثمار في العنصر البشري وفي ت الإنسان التي تحكمه من أجل خلق القيمة المضافة، وتحقيق الرضا الوظيفي والتوافق المهني، ومن أجل التغلب على مختلف الصعوبات والعراقيل لأن الاستثمار في العنصر البشري يعبر عن الاستثمار الحقيقي الذي يسهم في تطوير المؤسسات التربوية، والنهوض بالعملية التعليمية، وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية

ويساعد الالتزام التنظيمي على تحقيق الأداء المميز في العمل ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات أو سرعة إتهامك الأداة البشرية كما أن الالتزام يولد الرغبة لدى المعلمين في الاستمرار في المدرسة ويترب عن ذلك قلة دوران العمل وتراجع حركة انتقال المدرسين.

وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي: (دليلي و خميس، 2020، صفحة 741)

- يساعد الالتزام التنظيمي في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية اندماج الأفراد مع المنظمة.
- يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد الالتزام التنظيمي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، مما يساعد على الأداء المتميز والإبداع في العمل، وهذا يؤثر إيجاباً على فاعلية وكفاءة المؤسسة التعليمية ومؤشراتها الأدائية والتنافسية.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الانجاز.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي

- إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من البقاء والاستمرار، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها .
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية والتنافسية وجودة التعليم في المؤسسات التعليمية.
- كلما ازداد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

المطلب الثالث : أبعاد الإلتزام التنظيمي

ومن أهم أبعاد الإلتزام التنظيمي مايلي : (بوقندورة و ابريغم، 2019، الصفحات 89-90)

- الإلتزام العاطفي: ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة، ويتطور هذا الإلتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية ، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة مثلاً يشعر العامل بالإلتزام العاطفي حينما يشعر إن المنظمة تعامله بعدالة واحترام و تؤازره وتسانده.
- الإلتزام الاستمراري: ويشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة ، وينشأ حينما يدرك العامل أنه توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة، وبالتالي يكون خاسراً وأنه لا ينبغي أن يستمر في المنظمة.
- الإلتزام المعياري : تزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، ويجني ويتطور حينما تنمو داخل العامل والفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفسي ، أي بمعنى إن العامل يشعر بالإلتزام تجاه المنظمة وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستمرار بالعمل ، لكن تأثير الإلتزام العاطفي و الإلتزام المعياري لها تأثير أكبر من تأثير الإلتزام الاستمراري، ويشير الإلتزام الاستمراري إلى شعور الأمل بالإلتزام بالبقاء في المنظمة.

و بصورة عامة يساعد الإلتزام على تقليص دوران العمل و التغيب تحسين الأداء و تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية .

المطلب الرابع : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

توصل ("Buchanan") في بحثه الخاص حول تطور التزام المديرين بتنظيمات العمل إلا أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة كالآتي: (طويهر و رفاع، 2018، صفحة 35)

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

أولاً_ مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهارته في أدائه .

ثانياً_ مرحلة العمل والانجاز: تتراوح هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، و تحوفه من العجز، ووضوح الولاء للعمل و المنظمة ثالثاً_ مرحلة الثقة بالتنظيم (مرحلة التبني): تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية ، وتمثل في قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه الخاصة .

المبحث الثاني : أساسيات الالتزام التنظيمي

لتحقيق الاستفادة بشكل كبير من قدرات وإمكانات العاملين لا بد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مداخل دراسة الالتزام التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه و إلى كيفية تحقيق و تدعيم الالتزام و طرق قياسه .

المطلب الأول : مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

تمحورت دراسات الولاء المبكرة حول مدخلين رئيسين لدراسة الولاء أو الالتزام التنظيمي، هما: (العوي، 2005، الصفحات 34-35)

أولاً: المدخل الاتجاهي (التبادلي): وينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد و المؤسسة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهنات واستثمارات في المؤسسة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى. ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الالتزام التنظيمي أنه اقتران فعال بين الفرد و المؤسسة، حيث أن العاملين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز.

ثانياً: المدخل السلوكي: ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالالتزام التنظيمي هنا ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، وعرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه التوجه نحو المؤسسة.

المطلب الثاني : تحقيق و تدعيم الالتزام التنظيمي

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلي ، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال: (عاشوري، 2014-2015، الصفحات 69-71)

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

- التوجيه والإرشاد.
- المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات
- وضوح القرارات والتكاليف
- وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام
- التقييم المستمر للأداء .
- أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي:

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتبصيرها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها
- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها
- عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرض العمل وتأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.
- إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم إذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج و بطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.

المطلب الثالث : طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها. وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي : (حنونة، 2006، الصفحات 21-22)

أولاً - مقياس (ثورنتن) : والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

الفصل الثاني: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي

ثانياً- مقياس (بورتو وزملائه): وقد أطلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

1. درجة التزام الأفراد بالمنظمة
2. وولائهم وإخلاصهم لها.
3. الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

واستعان بمقياس (ليكيرت) السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

ثالثاً- مقياس (مارش ومافري): الذين قدما مقياساً للإلتزام مدي الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات.

وقد استخدم كأداة لقياس:

1. إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدي الحياة
2. تعزيز استحسان المنظمة
3. وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل
4. الولاء لها حتى إحالته على التقاعد
5. إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

رابعاً- مقياس (جورج وزملاء): وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

1. استخدام المعرفة والمهارة .
2. زيادة المعرفة في مجال تخصصه .
3. العمل مع زملاءه بكفاءة عالية
4. بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات
5. المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

مقياس (كوردن و زملائه) والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر ، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي :

✓ 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.

✓ 2-7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

✓ 3-4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

✓ 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها

المطلب الرابع: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة إلا أن دراسات (روبرت مارش وماناري) تعد من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي، وهي: (الجماصي، 2016، الصفحات 16-18)

أولاً- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

ثانياً- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

ثالثاً- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف .

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

رابعاً - العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك الال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة، وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمؤسسة، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

يؤدي للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية و يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

خامسا - تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

سادسا - العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

سابعا - نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

كما قد ذكر كل من (Steers1991 et Porter) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

- عوامل شخصية (factors Personal) وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
- عوامل تنظيمية (factors Organizational) وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المؤسسة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.
- عوامل غير تنظيمية (factors Non Organizational) وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدي العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في المؤسسة مما يعطيه تبريرا لاختيار الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

المبحث الأول : العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي ويكون ذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وهي تفويض السلطة, التدريب, التحفيز, الاتصال الفعال بالالتزام التنظيمي .

المطلب الأول : دور تفويض السلطة في الإلتزام التنظيمي

إن لتفويض السلطة أثر كبير في تحسين العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين داخل المؤسسة، و خاصة إذا كان هذا التفويض يمارس بشكل جيد، و إيمان المسؤول بقدرات وإمكانيات المرؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يتم إظهار مختلف القدرات المهنية وزيادة رضاهم عن رئيسهم، وهذا ما يخلق جوا مناسباً للعمل داخل المنظمة لأن المرؤوس لم يعد يحس بالانفصال بينه وبين رئيسه وستتولد لديه الثقة بتحقيق هدف هذه المنظمة التي يعمل فيها وبالتالي تحقيق الفعالية.

فعملية التفويض تخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس نظراً لفهم واستيعاب نصوصها وقوانينها لذلك نجد جميع الموظفين يتبادلون هذه الثقة وهذا ما يسمح للإدارة بتشجيع هذه العملية فهي تتيح للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وزيادة تدريبهم على تحمل المسؤولية لضمان استمرار وبقاء منظماتهم وهذا ما يحقق الفعالية. (دريدي و قرواني، 2015، صفحة 310)

المطلب الثاني : دور التدريب في الإلتزام التنظيمي

إن حرص الإدارة على تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية التي تنقصها وتركيزها على أن يشارك العمال في أكثر من برنامج تدريبي حتى يملك الواحد منهم أكبر قدر من المعارف والمهارات التي تستخدمه في تأديته و فهم وظيفته وإتقانها والترقية إلى رتب أعلى مستقبلاً تبعاً للسلم الوظيفي هو ما يخلق الشعور بالثقة بالنفس والرغبة في الانفتاح على الغير، أما لإبراز جهوده وأنجازاته لتعزيز شعور الثقة والحب لديه بما يقوم به أو رغبة في تبادل الخبرات والإرشادات والنصائح بما يوطد العلاقات بينه وبين زملائه في محيط العمل الخاص به، و هذا ينمي نوعاً من التلاحم والترابط بين الفرد والفرد، أو الفرد والمجموعة أو الفرد والإدارة العليا التي تعزز بتبنيها نظام التدريب بكامل إجراءاته ومتطلباته، تعزز لدى العامل الشعور بقيمته داخل البيئة التي يعمل فيها وبالاهتمام الكبير الذي توليه إياه القيادة، كل ما سبق من أثار إيجابية تأتي كمحصلة للتدريب الجيد، تؤثر بنفسية وتوجهات العامل وتجعله راغباً بالبقاء والاستمرار أي الإلتزام تجاه منظمته. (جواد، 2016، صفحة 296)

المطلب الثالث : دور التحفيز في الإلتزام التنظيمي

إن النجاح والتفوق في أي مؤسسة مرهون بمدى قدرة المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المثلى لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل من التطور السريع، المنافسة الشديدة، العولمة، وغيرها من المتغيرات و بمدى تفعيل وظائف وممارسات الموارد البشرية لأجل ضمان مساهمتها الفاعلة في إعداد وصياغة إستراتيجية المؤسسة، فالعنصر البشري بما يمتلكه من قدرات ومؤهلات فإنه يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج داخل المؤسسة، لذلك أصبح المسؤولين في المؤسسات يسعون للبحث عن العوامل المؤثرة في كفاءته وإنتاجيته سواء سلباً أو إيجابياً، وذلك تقديراً لإمكانياته في مجال الإبداع، حل المشكلات، التجديد والتطوير، وعلى ذلك أصبح المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الألفية الثالثة، وفي ظل هذا الواقع فإن المؤسسة مطالبة بضمان بقائه والحفاظة عليه من التسرب خارجها وهذا من خلال ضمان ولائه وانتمائه لها، لذلك فهي في سعي دائم بغية توفير له كافة العوامل التي تدفعه إلى تقديم أفضل أداء وهذا من خلال تحفيزه على بذل المزيد من الجهود لزيادة إنتاجيته. (بن بركة و هيشر، 2018، صفحة

المطلب الرابع : دور الاتصال الفعال في الإلتزام التنظيمي

الاتصال هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام ، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة ، إذ يعتبر أحد أنواع الاتصال التنظيمي، الذي يتجسد في مختلف هياكل ومصالح المؤسسة ومستخدميها ، وهو جزء لا يتجزأ من عملية التسيير ، لاسيما في المؤسسات الكبرى ، حيث تظهر أهميته ، كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية نظرا لتعدد الأسلاك والرتب ، مدير ، نائب مدير ، رئيس مصلحة ، مستخدم ، كاتب ، حيث تكون مواقع القيادة بعيدة عن مواقع التنفيذ، فهذه المسافة بين الإدارات تتطلب توصيل وتبادل المعلومات بين جميع المستويات وهذا لا يتحقق إلا من خلال ممارسات الاتصال الداخلي بمختلف وسائله المكتوبة والشفوية والتقنية وأنواعه الرسمية عن طريق الهيكل التنظيمي ، واحترام السلم الإداري ، وغير الرسمية من خلال علاقات الصداقة والانتماء الثقافي واللغوي ، فهو يعمل على استمرارية وبقاء المؤسسة ، من خلال التفاعل الذي ينشأ بين مختلف العاملين بها والمتعاملين معها ، فتشجيع الاتصال الداخلي بين كل أطراف المؤسسة ، يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية وتولد للمستخدم إحساسا بالراحة النفسية وشعورا بالرضا ومن ثم الإحساس بالانتماء والولاء، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم جزء منها وتتجسد فيهم الرغبة في البقاء والاستمرارية في المؤسسة. (بو لداوي و بشلاغم، 2017، صفحة 103)

أن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، و يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها، وقد أثبتت الدراسات أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الإلتزام التنظيمي و لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر، إذ نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم.

الفصل الثالث

عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
و اختبار الفرضيات

بعد أن تم التعرف في الإطار النظري على الأبعاد الأساسية لمتغيرات البحث، وكذا العلاقة التي تربط بينهما وهو جانب مهم لفهم واستيعاب الظواهر المدروسة، وحتى تكتمل معالجة الموضوع، ولإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، نخصص هذا الفصل لدراسة حالة عملية لتطبيق مفاهيم النظرية، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية " زيوشي محمد" (طولقة)، وهذا لوقوعها في مقر إقامتنا، وملائمتها للموضوع المدروس، وستتطرق في هذا الفصل إلى:

➤ المبحث الأول : تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية" زيوشي محمد" (طولقة)

➤ المبحث الثاني : مجتمع و إجراءات الدراسة

➤ المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الاول : تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية " زيوشي محمد" (طولقة)

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة من أهم المؤسسات الاستشفائية في ولاية بسكرة، وبما أنه قد عرف عدة تغيرات تنظيمية منذ نشأته وحتى الآن، لذا سنحاول تقديم لمحة تاريخية على المركب، وشرح مهام مختلف الوحدات التنظيمية.

المطلب الأول: نشأة وموقع المؤسسة

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ ي 2 جمادي الأولى عام 1428، الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها سيرها.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة طولقة في الجنوب الشرقي للوطن، هي دائرة تتكون من ثلاث دوائر، وإحدى عشر بلدية، مساحة إجمالية تقدر ب: 3454 كلم، ويقطنها حوالي 213578 نسمة، أي بكثافة سكانية وتقدر ب 83.61 نسمة للكلم الواحد، يحدها شمالا دائرة بريكة، ومن الجنوب دائرة لمغير، ومن الجنوب الغربي دائرة اولاد جلال، و الجنوب الشرقي دائرة سيدي عقبة.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة من بين المؤسسات الصحية المهمة بالولاية، بما يتميز به موقعه الجغرافي، حيث أن بلدية طولقة التي تحتضن المؤسسة، تتوسط جميع البلديات من جهة، ومن جهة أخرى وجودها على الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بوسعادة و بسكرة.

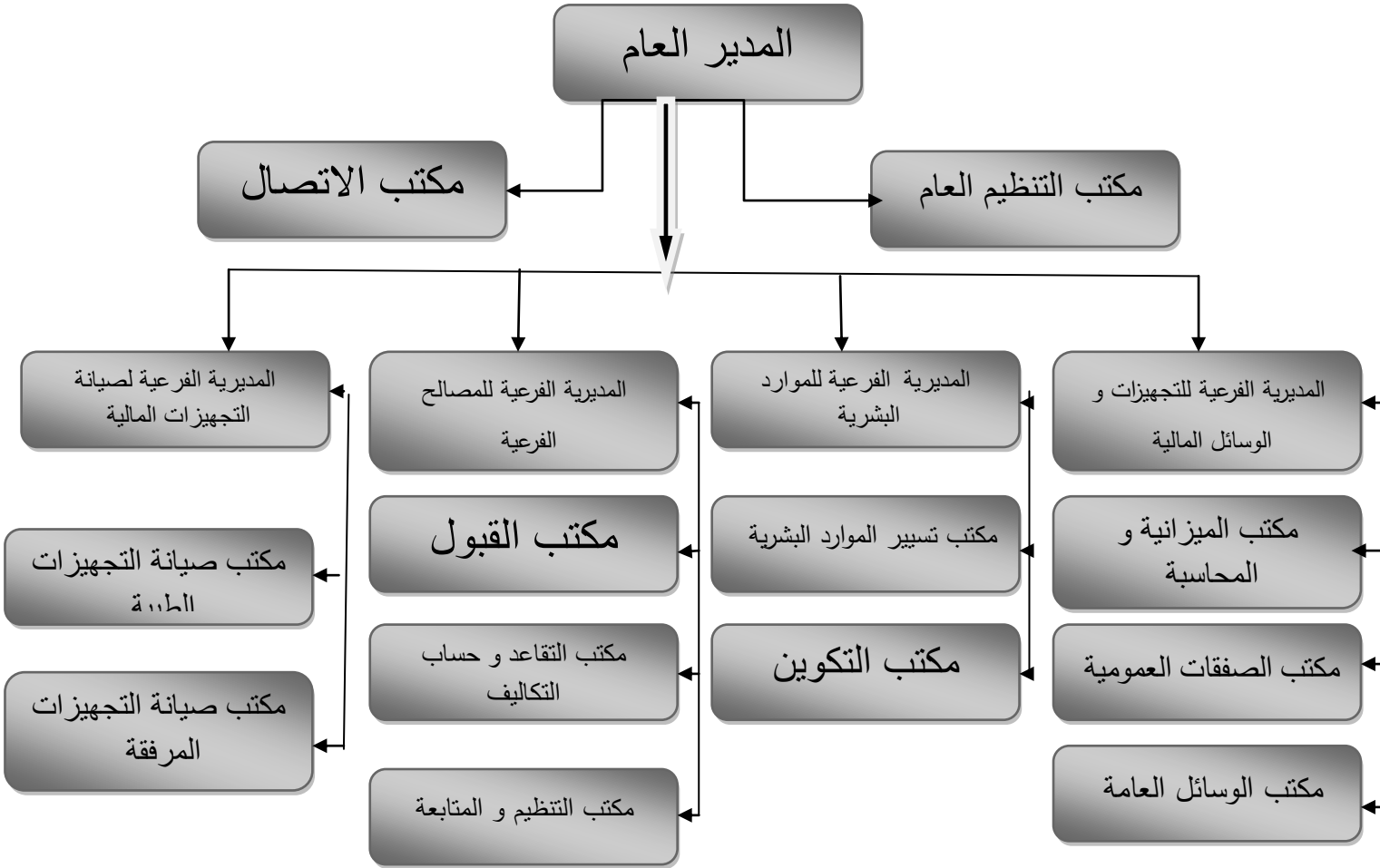
إن هجرة قطعان المواشي شمالا وجنوبا مرورا منطقت طولقة، كان له أثرا إيجابيا في تطوير، وتنويع تربية المواشي، لكنه ومع الأسف، ساهم إلى حد كبير، في ظهور وانتشار بعض الأمراض المتقلة، عن طريق الحيوانات منها (الحمى المالطية، الكيس المائي ...، إلخ) وهذا ما ترتب عنه إقحام نشاطات صحية جديدة، ونفقات جد معتبرة، أثرت سلبا على الإمكانيات المادية للمؤسسة.

وهذا ما يتجلى في نشاطات المؤسسة، والخدمات المقدمة مختلف شرائح المجتمع، من داخل المؤسسة وخارجها، إلا أن المصالح المتواجدة بها، جعلت توافد المرضى لا ينقطع، لا سيما المقبلين على مصلحة الاستعجال، وكذا مختلف المصالح الإستشفائية، التي عرفت تطورا ملحوظا في نوعية الخدمات المقدمة للمرضى،أضف إلى ذلك، تطور وإقحام خدمات جديدة على مستوى المصالح التقنية (المخبر، الأشعة...، إلخ) مند افتتاح الهيكل الأستشفائي الجديد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد- طولقة-

للمؤسسة العمومية الاستشفائية هيكل تنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة



المصدر : وثائق المؤسسة محل الدراسة

1- مدير المؤسسة : وهو المشرف العام على التسيير والتوجيه والمراقبة داخل المؤسسة، هو الممثل المسؤول، على مستوى مديرية الصحة، تحول إليه جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر .

2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية : وهي المسؤول الأول والأخر، على جميع المصالح الصحية، أمام مدير المؤسسة، ويتفرع عن هذه المصلحة ما يلي :

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف؛

- مكتب القبول؛

- مكتب التنظيم والمتابعة

3- المديرية الفرعية للموارد البشرية: وهي التي تشرف على العمال جميع فئاتهم، خال المهام التي تقوم بها يوميا، من ترقية، الأجور، الخصم، التعيينات، منح التعويضات، تنظيم أوقات العمل.

4- المديرية الفرعية التجهيزات والوسائل المالية: وهو المسؤول على جميع المصالح الاقتصادية بما فيها المخازن العامة، مخازن المواد الغذائية، مصلحة الأمن والوقاية، ومصلحة المحاسبة، وتعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة في كيفية وطريقة تسير المعاملات المحاسبية

5 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة: وهو المسؤول على مصلحة الجرد، الصيانة، وتعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة، في كيفية وطريقة تسير التجهيزات.

المطلب الرابع: الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة

تتوافر المؤسسة الاستشفائية العمومية زيوشي محمد بطولقة، على هياكل و تجهيزات هامة ، وطاقم من العاملين الطبيين و الإداريين والمهنيين المحترفين، وهو ما ساعدها على تقديم خدمات صحية جيدة لسكان المنطقة وضواحيها، و نبرر هذه الإمكانيات في ما يلي:

1- المنشآت في المؤسسة:

الجدول (1-4): يبرز منشآت المؤسسة

المؤسسة العمومية الإستشفائية	عدد المصالح	عدد الوحدات	عدد الاسرة	عدد الغرف الجراحية	عدد قاعات الجراحة	التغطية السكانية	التغطية البلدية
طولقة	05	19	120	01	02	213578	11

المصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة

يتضح من الجدول (1-4)، أنه رغم الوسائل التي تتوافر بالمؤسسة الاستشفائية، إلا أنها ضعيفة مقارنة بعدد سكان المنطقة التي تخدمها، فمثلا يبلغ عدد السكان لكل سرير 1778 مواطن لكل سرير، وهي نسبة ضعيفة، مما يولد ضغطا على مختلف مصالح وقاعات المؤسسة، كما أن وجود غرفة جراحة وحيدة، لا يسمح بالقيام بالعمليات في ظروف ملائمة للمواطنين، ويضطرهم لانتظار دورهم كما تتوافر المؤسسة العمومية الاستشفائية، زيوشي محمد بطولقة، على مستشفى سعته 127 سرير، موزعة كما يلي:

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مصلحة الولادة 24 سرير

مصلحة طب النساء وتوليد 12 سرير

مصلحة طب الرجال 10 سرير

مصلحة طب النساء 10 سرير

مصلحة طب الأطفال 13 سرير

مصلحة طب حديثي الولادة 12 سرير

مصلحة جراحة الرجال 12 سرير

مصلحة جراحة النساء 12 سرير

مصلحة تصفية الدم 12 سرير

مصلحة الاستعمالات بما 10 أسرة للمراقبة الطبية

2- الموارد البشرية في المؤسسة:

تتوافر المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة، على كادر طبي وشبه طبي، بالإضافة لعمال إداريين ومهنيين، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (4-2): الموارد البشرية بالمؤسسة

شبه طبي (ممرضين)		عدد صيادلة	جراحي أسنان		أطباء اختصاصيين		أطباء عاملون	مهنيون و فنيون	
عدد	تخصص		عاملون	اختصاصيين	عدد	تخصص		عدد	تخصص
149	شهادة دولية	01	02	00	04	جراحة عامة	36	161	المهنيون
15	مرض مؤهل				02	جراحة		37	الإداريون
47	مرض مساعد				03	عظام			
16	عون تخدير				01	أمراض الدم			
28	قابلات				30	الأشعة			
01	علم النفس				01	طب الأطفال			
					01	طب داخلي			

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المصدر : من وثائق المؤسسة محل الدراسة

يتضح من الجدول (4-2) أن هناك نقص حاد في الأطباء المتخصصين في مجال الجراحة، مما يدفع المؤسسة لتوجيه المرضى لإجراء العمليات الجراحية في بسكرة وباتنة، إلا أنه يوجد تضخم في العمال غير الطبيين، وهذا في إطار توجه الدولة لتوفير مناصب العمل لهؤلاء، ولو على حساب الخدمات الطبية.

المبحث الثاني: مجتمع وإجراءات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها .

المطلب الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والتحليلي والذين هم مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف و تفسير الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة .

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من إدارات و موظفين إداريين المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- بسكرة، البالغ عددهم 60 إطاراً، ولقد اعتمدنا أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد 58 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد خمسة استمارات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 53 استمارة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الخصائص	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	30	57.7%
	انثى	22	42.3%
	المجموع	52	100%
العمر	30 فأقل	12	23.1%
	31-40	22	42.3%
	41-50	11	21.2%
	51 فأكثر	7	13.5%

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المجموع	52	%100	
المؤهل العلمي			
ثانوي فاقل	23	%44.2	
تقني	11	%21.2	
ليسلس	15	%28.8	
ماستر/ماجستير	3	%5.8	
المجموع	52	%100	
عدد سنوات العمل/الخبرة			
5 فاقل	17	%32.7	
6-10	15	%28.8	
11-15	6	%11.5	
16 فأكثر	14	%26.9	
المجموع	52	%100	
المركز الوظيفي			
موظف عادي	34	%65.4	
رئيس قسم	12	%23.1	
مدير وحدة ادارية	3	%5.8	
اخرى	3	%5.8	
المجموع	52	%100	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من خلال الجدول (3-4) أن (57.7%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (42.3%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (30 سنة فاقل) بلغت نسبتهم (23.1%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بلغت (42.3%)، و في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) كانت (21.2%)، و في الأخير (13.5%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (51 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (44.2%) حاصلون على مستوى ثانوي فاقل ، بينما كانت نسبة حاملي شهادة تقني سامي (21.2%)، وبلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس (28.8%)، وكذلك فقد بلغت نسبة حاملي شهادة ماستر (5.8%) ولا يوجد حاصلين على درجة دكتوراه وعليه فالمؤسسة العمومية الاستشفائية - طولقة - بسكرة .

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (32.7%) منهم كانت خبرتهم من 5 سنوات فاقل ، و (28.8%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرة تتراوح ما بين (6 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (11.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرة تتراوح ما بين (11 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (16 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(26.9%).

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وفيما يخص المركز الوظيفي الحالي للمبحوثين نجد أن أفراد العينة اغلبهم يعملون موظفين عاديين بنسبة (65.4%) و نسبة الأفراد الذي يعملون رؤساء أقسام تبلغ (25.1%) في حين نسبة مدراء الوحدات الإدارية تقدر ب (5.8%) و نسبة (5.8%) أخرى و هم رؤساء أقسام المصالح العلاجية .

المطلب الثالث : أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وفي مرحلة تصميمها اعتمدت على مجموعة من مذكرات ماجيستر ودكتوراه وكذلك مجالات من بينهم مذكرة ماجيستر للباحثة إيمان عمر العبد طموس بعنوان "التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة", وكذلك مذكرة بعنوان "اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس -ورقلة- للطالبة صقر عبلة ومقال في مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث بعنوان "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية : مديرات مدارس منطقة خميس مشيط" للدكتورة إخلاص إبراهيم الطراونة وسميرة محمد مبارك النهدي و قد قمت بتحكييم هذه الاستبانة من قبل أساتذة كليتنا و كذلك أستاذان بكلية الاقتصاد بجامعة الجلفة.

الفرع الأول: تصميم استبيان

وتتضمن جزئين

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين :

المحور الأول: ويتمثل في متغير التمكين الإداري ويتضمن عبارات تهدف على التعرف على التمكين الإداري من وجهة نظر الإطارات و الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-طولقة- بسكرة، وقد تم تحديد أربعة أبعاد تم اختبارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي

__ بعد تفويض السلطة وتمثله العبارات من 01 إلى 05 .

__ بعد التدريب وتمثله العبارات من 06 إلى 10 .

__ بعد التحفيز وتمثله العبارات من 11 إلى 15 .

__ بعد الاتصال الفعال وتمثله العبارات من 16 إلى 20 .

المحور الثاني: ويتمثل في متغير الالتزام التنظيمي ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- بسكرة، وهي موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي :

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- بعد الالتزام العاطفي وتمثله العبارات من 1 إلى 4 .
- بعد الالتزام المعياري وتمثله العبارات من 1 إلى 4 .
- بعد الالتزام المستمر وتمثله العبارات من 1 إلى 4 .

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول (4-4) : مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : صدق و ثبات أداة الدراسة

أولا . صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة) :

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

1- الصدق الظاهري (محكمين) : للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة وكذلك جامعة زيان بالجلفة، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. و قدمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصحيح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2- صدق الاتساق الداخلي :

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

و يقصد به مدى اتساق جميع عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه يعني البعد التي تنتمي إليه و من شروط تحقق هذا الاتساق يجب أن تكون معاملات ارتباط العبارات مع البعد التي تنتمي إليه أكبر من 50%.

جدول (4-5) معامل الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة (التمكين الإداري)

متغيرات التمكين الإداري							
الاتصال الفعال		التحفيز		التدريب		تفويض السلطة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم عبارة
0.605**	1	0.753**	1	0.712**	1	0.605**	1
0.663**	2	0.710**	2	0.842**	2	0.663**	2
0.798**	3	0.814**	3	0.734**	3	0.798**	3
0.790**	4	0.891**	4	0.848**	4	0.790**	4
0.617**	5	0.769**	5	0.843**	5	0.617**	5

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على برنامج spss v25 (** عند مستوى دلالة 0.01)

يتضح من الجدول (3-6) مايلي:

البعد الأول : تفويض السلطة نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد (بعد تفويض السلطة) تراوحت بين (0.605-0.798) و كانت كلها أكبر من 50% و هذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد تفويض السلطة تراوحت بين (60.5%-79.8%).

البعد الثاني : التدريب نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد (بعد التدريب) تراوحت بين (0.712-0.848) و كانت كلها أكبر من 50% و هذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد تفويض السلطة تراوحت بين (71.2%-84.8%).

البعد الثالث : التحفيز نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد (بعد التحفيز) تراوحت بين (0.710-0.891) و كانت كلها أكبر من 50% و هذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد تفويض السلطة تراوحت بين (60.5%-79.8%).

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

البعد الرابع : الاتصال الفعال نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد (بعد الاتصال الفعال) تراوحت بين (0.605-0.798) و كانت كلها أكبر من 50% و هذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد تفويض السلطة تراوحت بين (60.5%-79.8%) .

جدول (4-6) معامل الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة (الالتزام التنظيمي)

الالتزام التنظيمي					
الالتزام المستمر		الالتزام المعياري		الالتزام العاطفي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.778**	1	0.824**	1	0.840**	1
0.785**	2	0.840**	2	0.886**	2
0.640**	3	0.835**	3	0.880**	3
0.836**	4	0.819**	4	0.822**	4

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على برنامج spss v25 (** عند مستوى دلالة 0.01)

البعد الأول : الالتزام العاطفي نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد (بعد الالتزام العاطفي) تراوحت بين (0.822-0.886) و كانت كلها أكبر من 50% و هذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد تفويض السلطة تراوحت بين (82.2%-88.6%) .

البعد الثاني : الالتزام المعياري نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد (بعد الالتزام المعياري) تراوحت بين (0.819-0.840) و كانت كلها أكبر من 50% و هذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد تفويض السلطة تراوحت بين (81.9%-84.0%) .

البعد الثالث : الالتزام المستمر نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد (بعد الالتزام المستمر) تراوحت بين (0.640-0.836) و كانت كلها أكبر من 50% و هذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد تفويض السلطة تراوحت بين (64.0%-83.6%) .

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

ثانياً. ثبات أداة الدراسة (ثبات الاستبيان) :ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي

الجدول (4-7) :معامل الثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ"
التمكين الإداري	5	0.843
	5	0.852
	5	0.845
	5	0.732
	المجموع	20
الالتزام التنظيمي	4	0.879
	4	0.848
	4	0.747
	المجموع	12
الاستبانة ككل	32	0.935

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v25

من خلال الجدول (4-7) أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور التمكين الإداري (0.900) أما بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي فكانت النسبة (0.917) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.935) وهي نسبة مرتفعة جدا ،وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

حتى يتم إثبات أن البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان تتوزع توزيعاً قريباً من التوزيع الطبيعي ، فقد تم استخدام اختبار الاعتدالية والذي يتضمن حساب ل من معامل الالتواء و معامل التفلطح ،الذي يعتبر نوعاً من أنواع الاختبارات الإحصائية لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان تتبع (أو قريبة من) التوزيع الطبيعي ام لا . و تحديد نوع الاختبارات التي

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يجب استخدامها هل هي اختبارات معملية أو غير معملية ؟ ففي معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعملية أن يكون توزيعا لبيانات طبيعيا , فيجب استخدام الاختبارات الغير المعملية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

أشار مدوكي (2018) أن المتغيرات التي لديها قيم مطلقة ,لمؤشر الالتواء , تفوق 3.0 توصف بأنها غير طبيعية إلى ابعد الحدود . هناك توافق اقل حول مؤشر التفلطح , و مع ذلك , القيم المطلقة من حوالي 8.0 إلى أكثر من 20.0 من هذا المؤشر توصف بأنها " متطرفة " التفلطح تتراوح من 7.0 إلى 21.0, و في دراستنا سنعمد قاعدة معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين 3 و -3 , أما معامل التفلطح فيجب أن يكون محصور بين 7 و -7 , لكي نحكم على توزيع بيانات انه يقترب من التوزيع الطبيعي . (مدوكي، 2018-2019، صفحة 150)

الجدول (4-8):اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
تفويض السلطة	5	- 0.249	- 0.547
التدريب	5	0.178	- 0.947
التحفيز	5	0.189	- 0.671
الاتصال الفعال	5	- 0.088	- 0.945
التمكين الإداري	20	0.152	- 0.454
الالتزام العاطفي	4	- 0.040	- 0.999
الالتزام المعياري	4	- 0.251	- 0.769
الالتزام المستمر	4	- 0.032	- 0.302
الالتزام التنظيمي	12	- 0.026	- 0.422

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spss v25

نلاحظ من بيانات الجدول(4-8) أن جميع قيم معاملات الالتواء لكل المتغيرات الخاصة بالدراسة و التي تتراوح بين (0.189 و -0.251) تفي بالقاعدة اللازمة لاختبار الالتواء الطبيعي للبيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة . أما بالنسبة لاختبار معامل التفلطح فقد تبين أن قيمه والتي تراوحت ما بين (-0.999 و -0.302) هي أيضا تفي بالقاعدة اللازمة لاختبار التفلطح الطبيعي للبيانات . و بالتالي فان كل متغيرات الدراسة تتبع توزيعا قريبا من الطبيعي , و هذا ما يسمح بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعملية.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يتضمن هذا البحث عن اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بالنسبة لمتغير التمكين الإداري و كذلك متغير الالتزام التنظيمي في المؤسسة ليتم بعد ذلك دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة .

المطلب الأول : اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المطلب دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المتعلقة بالمحورين (التمكين الإداري والالتزام التنظيمي)، و لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا و العليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-9): الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على الدراسات السابقة

جدول (4-10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1	أتمتع بدرجة كافية من السلطة و الصلاحيات لإتمام عملي .	2.81	1.387	2	محايد
2	امتلك قدرا كبيرا من حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملتي .	2.88	1.263	4	محايد
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض .	2.58	1.258	5	غير موافق
4	دائما ما أبادر بحل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة .	3.25	1.297	3	محايد
5	تنق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة.	3.27	1.388	1	محايد
أولا	تفويض السلطة	2.9577	1.03381	1	محايد

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

1	تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب عاملها.	2.31	1.292	5	غير موافق
2	توفر لي مؤسستي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	2.35	1.297	4	غير موافق
3	تفيدني الدورات التدريبية في أداء مهامي بكفاءة أفضل .	2.67	1.424	1	محايد
4	تتيح لي مؤسستي فرصة التعلم لأشياء جديدة في مجال العمل .	2.42	1.226	3	غير موافق
5	تشجع مؤسستي تبادل الخبرات و المعارف بين العاملين .	2.50	1.260	2	غير موافق
ثانيا	التدريب	2.4500	1.03194	3	غير موافق
1	تراعي نظم الحوافر مطالب واحتياجات العاملين بالمؤسسة .	2.50	1.306	3	غير موافق
2	ترتبط نظم الحوافر بنتائج التقييم السنوي للأداء.	2.52	1.350	1	غير موافق
3	أتلقي مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	2.23	1.215	5	غير موافق
4	اشعر بعدالة و موضوعية في نظام الترقية الوظيفية المطبق.	2.52	1.260	2	غير موافق
5	تتسم نظم الحوافر و المكافآت بالمؤسسة بالعدالة.	2.40	1.302	4	غير موافق
ثالثا	التحفيز	2.4346	1.01109	4	غير موافق
1	تتميز التعليمات و الإجراءات في المؤسسة بالوضوح .	2.65	1.235	4	محايد
2	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل .	3.27	1.402	1	محايد
3	توفر الإدارة وسائل اتصال متطورة .	2.48	1.273	3	غير موافق
4	لا أجد صعوبة في الحصول على المعلومة.	2.65	1.312	2	محايد
5	امتلك القدرة على التواصل مع زملائي بفعالية.	2.27	1.223	5	غير موافق
رابعا	الاتصال الفعال	2.8654	0.89681	2	محايد
	التمكين الإداري بشكل عام	2.6769	0.76257	-	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v25

يتضح من خلال الجدول(4-10) :

1- بعد "تفويض السلطة": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9577) بانحراف معياري (1.03381). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد تفويض السلطة يقع في درجة المحاييد ضمن الفئة (2.60-3.39)، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تفويض السلطة أنها في اتجاه المحاييد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.58-3.27). وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.258-1.388) ويفسر ذلك بوجود تطبيق غير كافي لتفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة.

2. بعد "الاتصال الفعال": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.8654) بانحراف معياري (0.89681). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الاتصال الفعال

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2.60-3.39) كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الفعال أنها في اتجاه المحايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.27-3.27). وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.223-1.402) ويفسر ذلك بوجود تطبيق غير كافي للاتصال الفعال في المؤسسة محل الدراسة.

3. بعد "التدريب": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.4500) بانحراف معياري (1.03194). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التدريب يقع في درجة غير موافق ضمن الفئة (1.80-2.59)، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب أنها في اتجاه غير موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.31-2.67). وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.226-1.424) ويفسر ذلك بعدم وجود تطبيق كافي لتدريب في المؤسسة محل الدراسة.

4. بعد "التحفيز": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.4346) بانحراف معياري (1.01109). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التحفيز يقع في درجة غير موافق ضمن الفئة (1.80-2.59)، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز أنها في اتجاه غير موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.23-2.52). وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.215-1.350) ويفسر ذلك بعدم وجود تطبيق كافي لتحفيز في المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن آراء اغلب أفراد عينة البحث محايدة لكافة عبارات التمكين الإداري بمختلف أبعاده، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (2.6769) بانحراف معياري (0.76257)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة المحايدة ضمن الفئة (2.60-3.39)، وذا يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة لم تقم بالتطبيق و الممارسة الفعالة والكافية لمختلف العمليات من تدريب، تحفيز، اتصال، فرق العمل وكذا تفويض السلطة داخل المؤسسة.

جدول (4-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1	اشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المؤسسة.	2.98	1.336	1	محايد
2	اشعر بان الوقت الذي أمضيه في العمل هو استثمار حقيقي لقدراتي.	2.88	1.338	2	محايد
3	اشعر بالفخر كوني احد أفراد طاقم مؤسستي.	2.75	1.297	3	محايد
4	اشعر بان هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة.	2.75	1.341	4	محايد

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أولا	الالتزام العاطفي	2.8413	1.13762	2	محايد
1	لدي الرغبة في بذل جهد فائق لضمان نجاح العمل في مؤسستي.	3.31	1.322	1	محايد
2	تحميني سمعة و مستقبل المؤسسة التي اعلم فيها.	3.08	1.341	3	محايد
3	اشعر بالالتزام اتجاه زملائي الأمر الذي يدفعني للبقاء في مناصبي.	3.10	1.257	2	محايد
4	اشعر بان مؤسستي تستحق مني الإخلاص والوفاء.	3.06	1.406	4	محايد
ثانيا	الالتزام المعياري	3.1346	1.10420	1	محايد
1	مناخ العمل في المؤسسة التي اعلم فيها مريح ومستقر ويشجع على التطور المهني.	2.65	1.203	3	محايد
2	أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي اعلم بها.	3.12	1.231	1	محايد
3	اشعر بالخوف من ترك مناصبي لام أمور كثيرة في حياتي ستأثر.	2.71	1.362	2	محايد
4	المزايا التي توفرها المؤسسة هي سبب استمرارني بالعمل فيها.	2.27	1.157	4	غير موافق
ثالثا	الالتزام المستمر	2.6875	0.93525	3	محايد
	الالتزام التنظيمي بشكل عام	2.8878	0.94062	-	محايد

وانطلاقا من نتائج الجدول (4-11) أعلاه ~~يوضح أن المبحوثين لا يوافقون على توفر الالتزام التنظيمي لديهم~~ اتجاه المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- بسكرة، بأبعادها المجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8878) بانحراف معياري (0.94062). وهذا يعني أن المؤسسة تطبق الالتزام التنظيمي بما. وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي.:

1. الالتزام المعياري: يتبين من خلال الجدول (4-11) أن بعد الالتزام المعياري جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1346) بانحراف معياري (1.10420) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.06-3.31) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.257-1.406)، وهذا ما يدل على أن موظفي المؤسسة العمومية زيوشي محمد - طولقة- بسكرة لديهم مستوى مرتفع من الالتزام المعياري.

2. الالتزام العاطفي: من خلال الجدول (4-11) نلاحظ أن بعد الالتزام العاطفي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.8413) بانحراف معياري (1.13762) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.75-

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

2.98) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.297-1.341) وهذا ما يدل على أن موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة، لا يملكون عوامل جاذبة قوية تمنعهم من ترك المؤسسة.

3. الالتزام المستمر: من خلال الجدول (4-11) نلاحظ أن بعد الالتزام المستمر جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.6875) بانحراف معياري (0.93525) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.27-3.12) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.157-1.362) وهذا ما يدل على أن نسبة شعور عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة، بالالتزام نحوها متوسطة وغير كافية.

وبناء على ما تقدم يتضح أن اتجاه الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة جاء محايدا، حيث أن أغلب المبحوثين اختاروا المحايدة على الإجابة على أسئلة توفر الالتزام التنظيمي بالمؤسسة، ذلك أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (2.8878) بانحراف معياري (0.94062). يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - طولقة - بسكرة

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Variance of Analysis) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (4-12) يبين ذلك:

الجدول (4-12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيمة	0.631	0.385	32.994	0.000

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v25

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

1- من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-12) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (32.994) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) و يتضح من نفس الجدول ان معامل الارتباط $R=0.631$ فهو موجب وقوي نوعا ما وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين ، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.385$ و هذا يدل أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره (38.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي ، مما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة العمومية الاستشفائية -طولقة- بسكرة عند مستوى الدلالة. ($\alpha=0.05$) و بالتالي الفرضية الرئيسية صحيحة .

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

ناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية وذلك كما هو مبين في الجداول التالية

الجدول رقم (4- 13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيمة	0.321	0.085	5.758	0.020

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v25

الجدول رقم (4- 14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيمة	0.455	0.191	13.079	0.001

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v25

الجدول رقم (4- 15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيمة	0.450	0.186	12.684	0.001

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v25

الجدول رقم (4- 16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيمة	0.743	0.543	61.617	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v25

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

عند بحث دور كل بعد من أبعاد التمكين الإداري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الالتزام التنظيمي، تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة أي ان:

- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: هناك دور ذو دلالة إحصائية لمتغير تفويض السلطة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- بسكرة، وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.020) وهو اقل من المستوى المعتمد وقد بلغت قيمة F المحسوبة (5.758) ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط $R=0.321$ فهو موجب وقوي نوعا ما وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2= 0.085$ وبذلك فان الفرضية يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha= 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة صحيحة . كما أن تفويض السلطة يفسر ما نسبته 8.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي .

- نتائج الفرضية الفرعية الثانية : هناك دور ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة-- بسكرة، وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.001) وهو اقل من المستوى المعتمد وقد بلغت قيمة F المحسوبة 13.079 ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط $R=0.455$ فهو موجب وقوي نوعا ما وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2= 0.191$ وبذلك فان الفرضية يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتدريب على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha= 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة صحيحة . كما أن التدريب يفسر ما نسبته 19.1% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي .

- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة : هناك دور ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- بسكرة، وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.001) وهو اقل من المستوى المعتمد وقد بلغت قيمة F المحسوبة 12.684 ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط $R=0.450$ فهو موجب وقوي نوعا ما وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2= 0.186$ وبذلك فان الفرضية يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة صحيحة . كما أن تفويض السلطة يفسر ما نسبته 18.6% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي .

- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة : هناك دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الفعال على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة-- بسكرة، وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد وقد بلغت قيمة F المحسوبة 61.617 ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط $R= 0.743$ فهو موجب وقوي نوعا ما وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2= 0.543$ وبذلك فان الفرضية يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاتصال الفعال على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة صحيحة . كما أن الاتصال الفعال يفسر ما نسبته 54.3% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي .

خلاصة

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور المؤسسة العمومية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تديره وفقه ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على موظفين و إدارات المؤسسة والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو التمكين الإداري، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما هو دور التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة"، وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (v25.spss) باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري على حدى (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- بسكرة، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

خاتمة

من الاتجاهات الحديثة للمنظمات الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها إستراتيجية تمكين العاملين، إذ يعد تمكين العاملين من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة و العاملين، مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء و الالتزام التنظيمي والذي يشكل إحدى محددات السلوك التنظيمي، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الرئيسية .

وعلى ضوء أهمية التمكين الإداري قمنا بإعداد هذه الدراسة، سعياً منا للتعرف على دور التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة ، وللإجابة على إشكالية الدراسة التي تتضمن البحث عن دور التمكين الإداري بأبعاده على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة ، و انطلاقاً من التساؤلات و الفرضيات المرتبطة بالإشكالية من الناحية الوصفية والإرتباطية، و يمكن التذكير بمجموعة من الأهداف و أهمية و توصلنا إلى النتائج و التوصيات التالية :

أهداف الدراسة :

- تقديم إطار نظري للتعريف بالتمكين الإداري و الالتزام التنظيمي .
- تقديم إطار عملي يربط بين التمكين الإداري بأبعاده والالتزام التنظيمي للموظفين .
- تزويد المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة باقتراحات مناسبة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعدهم على تحقيق التمكين الإداري فيها و الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للموظفين من اجل تحقيق أهدافهم .

أهمية الدراسة :

- التعرف على مستوى تمكين العاملين السائد في المؤسسة .
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة .
- تحديد و تشخيص أي بعد من أبعاد تمكين العاملين أكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة .
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين و الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة .
- تقديم بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة من اجل إتباع أساليب التي تمكنها من تحسين تمكين العاملين و بالشكل الذي يسهم في الالتزام التنظيمي .

النتائج :

- و من أهم نتائج ما يلي :
- التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي رافقت المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو تعليمية أو خدماتية.وأظهر نجاعة في زيادة نسبة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- تسعى المنظمات المشجعة على التمكين الإداري إلى التعامل الدائم مع معيقاته ومدى أهمية التمكين الإداري في نموها.

خاتمة

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ، والتي يجسد مدى ولائهم، وله العديد من الأنواع تختلف حسب اختلاف وجهات نظر علماء الال منها الالتزام الخارجي ، الالتزام الداخلي، الالتزام المؤثر ، الالتزام المتواصل.....

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة ، جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ 2.6769 بانحراف معياري 0.76257.

- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ 2.8878 انحراف معياري 0.94062.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة ، عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ كما فسر التمكين الإداري في هذا النموذج ما مقداره 38.5% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة. كما أن تفويض السلطة يفسر ما نسبته 8.21% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي.

- وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة. كما أن التدريب يفسر ما نسبته 8.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة. كما أن فرق العمل يفسر ما نسبته 19.1% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة. كما أن التحفيز يفسر ما نسبته 18.6% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة. كما أن الاتصال الفعال يفسر ما نسبته 54.3% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي.

- تشير قيمة الارتباط $R = 0.631$ إلى أن هناك ارتباط موجب و قوي بين المتغيرين محل الدراسة.

التوصيات :

ومن اهم التوصيات مايلي :

- تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة أبعاده من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعا لقدرات الموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

خاتمة

- تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت و الحوافز تعمل على إشباع حاجات العاملين وإعطائهم فرص متساوية للترقية، وتحفز لديهم القدرة على الإبداع.
- وضع سياسة تدريبية مخطط لها لكافة عاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - بسكرة بما تتناسب مع مجالات أعمالهم وكذلك استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- تنمية روح الالتزام التنظيمي أكثر لدى العاملين من خلال تعزيز عامل الثقة وتحسين ظروف العمل.

آفاق البحث :

من خلال دراستنا "للدور التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

- واقع التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية .
- دور التمكين الإداري في تقليل ضغوطات العمل .
- دور التدريب في تحسين الالتزام التنظيمي .



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر و عرفان
-	ملخص
-	Abstract
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
ب	المقدمة
ت	طرح الإشكالية و الأسئلة البحثية
ت	الدراسات السابقة
ج	نموذج و فرضيات الدراسة
خ	التموضع الاستمولوجي و منهجية البحث
خ	تصميم البحث
د	أهمية الدراسة
د	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول التمكين الإداري - إطار نظري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول ماهية التمكين الإداري
3	المطلب الأول مفهوم التمكين الإداري
3	الفرع الأول التمكين لغة
4	الفرع الثاني التمكين اصطلاحاً
5	المطلب الثاني أهمية و فوائد التمكين الإداري
5	الفرع الأول أهمية التمكين الإداري
5	الفرع الثاني فوائد التمكين الإداري
6	المطلب الثالث أبعاد التمكين الإداري
7	المطلب الرابع مستويات التمكين الإداري
8	المبحث الثاني أساسيات التمكين الإداري
8	المطلب الأول أنواع و أسباب التمكين الإداري
8	الفرع الأول أنواع التمكين الإداري
8	الفرع الثاني أسباب التمكين الإداري

9	المطلب الثاني خطوات تحقيق التمكين الإداري و أساليبه
9	الفرع الأول خطوات تحقيق التمكين الإداري
9	الفرع الثاني أساليب التمكين الإداري
11	المطلب الثالث نماذج التمكين الإداري
15	المطلب الرابع معوقات التمكين الإداري
16	خلاصة
الفصل الثاني الالتزام التنظيمي - إطار نظري	
18	تمهيد
19	المبحث الأول ماهية الالتزام التنظيمي
19	المطلب الأول مفهوم الالتزام التنظيمي و خصائصه
19	الفرع الأول مفهوم الالتزام التنظيمي
20	الفرع الثاني خصائص الالتزام التنظيمي
21	المطلب الثاني أهمية الالتزام التنظيمي
22	المطلب الثالث أبعاد الالتزام التنظيمي
23	المطلب الرابع مراحل تطور الالتزام التنظيمي
23	المبحث الثاني أساسيات الالتزام التنظيمي
23	المطلب الأول مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
24	المطلب الثاني تحقيق و تدعيم الالتزام التنظيمي
25	المطلب الثالث طرق قياس الالتزام التنظيمي
26	المطلب الرابع العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
28	المبحث العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي
28	المطلب الأول دور تفويض السلطة في الالتزام التنظيمي
28	المطلب الثاني دور التدريب في الالتزام التنظيمي
29	المطلب الثالث دور التحفيز في الالتزام التنظيمي
29	المطلب الرابع دور الاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي
30	خلاصة
الفصل الثالث عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	

32	تمهيد
33	المبحث الأول تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية " زيوشي محمد" (طولقة)
33	المطلب الأول نشأة وموقع المؤسسة
33	المطلب الثاني أهمية المؤسسة
33	المطلب الثالث الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد- طولقة-
35	المطلب الرابع الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة
37	المبحث الثاني مجتمع و إجراءات الدراسة
37	المطلب الأول منهج الدراسة
37	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
39	المطلب الثالث : أداة الدراسة
39	الفرع الأول تصميم استبيان
40	الفرع الثاني صدق و ثبات أداة الدراسة
43	المطلب الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
44	المبحث الأول اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة
44	المطلب الأول اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
49	المطلب الثاني اختبار الفرضيات
49	الفرع الأول اختبار الفرضية الرئيسية
49	الفرع الثاني اختبار الفرضيات الفرعية
52	خلاصة
54	خاتمة
58	فهرس المحتويات
62	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

أولاً- المصادر :

القران الكريم

ثانياً- المقالات :

1. اسماعيل العمري، و عبد الفتاح ابي مولود. (مارس، 2017). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية (28).
2. سارة مزروق، و مبارك بوعشة. (ديسمبر، 2017). دراسة اثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين :دراسة حالة مجمع عموري -بسكرة. مجلة دراسات اقتصادية ، 4 (3).
3. طه مداني طويهر، و شريفة رفاع. (2018). دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية اراء عينة من الافراد العاملين بالمكتبات الجامعية. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية (13).
4. عالية علي محمد جواد. (31 ديسمبر، 2016). اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، 22 (94).
5. عبد الوهاب بن بريكة، و سميرة هيشري. (2018). مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة (5).
6. علي بو لداوي، و يحيى بشلاغم. (جوان، 2017). ممارسات الاتصال الداخلي و علاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة. معارف (مجلة علمية دولية محكمة) ، 12 (22).
7. عواطف بوقرة، و حليلة بوقرة. (ديسمبر، 2016). التمكين الاداري للاستاذة و علاقته بالالتزام التنظيمي -دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن انس بسبيدي عيسى. مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية .
8. فاطمة الزهرة بن صافية، و سامية سعدو. (2020). اثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية. مجلة افكار و افاق ، 8 (2).
9. فاطمة دريدي، و محمد الامين قرواني. (جوان، 2015). تفويض السلطة و اثرها على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة. مجلة العلوم الانسانية (40).

قائمة المراجع

10. فلاح بن فرح السبيعي. (جانفي, 2017). انعكاسات اثر تطبيق التمكين الاداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الازهر* (17).
11. لحسن دليلي، و محمد سليم خميس. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية* ، 12 (6).
12. مراد بومنقار، و فلة عيساوي. (2018). التمكين الاداري و علاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى بمنطقة فريال- عنابة -الجزائر. *مجلة ايليزا للبحوث والدراسات* (3).
13. يمينة بوقندورة، و سامية ابريغم. (جوان, 2019). واقع الالتزام التنظيمي للافراد داخل المؤسسة. *مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية* ، 6 (1).

ثالثا- الكتب :

1. احسان دهش جلاب. (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير* (المجلد طبعة 1). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع .
2. حميد سالم الكعبي. (2015). دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي . كلية الرافدين الجامعة ، بغداد.
3. فهد مانع فهد الحيان. (2016). *دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العامة و الخاصة* (المجلد طبعة 1). عمان، الاردن: دار الايام للنشر و التوزيع.

رابعا- المذكرات :

1. ابتسام عاشوري. (2014-2015). الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) اطروحة ماجستير في علم الاجتماع . كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
2. ايمان عمر العبد طموس. (2015). التمكين الاداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة اطروحة ماجستير في ادارة اعمال . كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، غزة : جامعة الازهر .
3. سامي ابراهيم حماد حنوننة. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال . كلية التجارة ، غزة : الجامعة الاسلامية .
4. شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2005). التمكين و علاقته بالابداع الاداري في المنظمات الامنية اطروحة دكتوراه . المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر: جامعة الدول العربية القاهرة.

قائمة المراجع

5. عبد الله احمد ادم قوز. (2016). التمكين الاداري و اثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصاريف التجارية السودانية اطروحة ماجيستر في ادارة اعمال. كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
6. عبد الله علي. (2007-2008). تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الاسمنت سور الغزلان -SC SEG-اطروحة ماجيستر في ادارة اعمال . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر .
7. عمر جهاد عبد الرحيم محمدية. (2016). اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية مذكرة ماجيستر. كلية الاعمال ، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
8. لطيفة بري. (2014-2015). اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة رسالة دكتوراه في اقتصاد و تسيير المؤسسة . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
9. محمد اسماعيل داود الجماصي. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة اطروحة ماجيستر في القيادة و الادارة (غير منشورة). عزة: الاطاديمية الادارية و السياحية للدراسات العليا .
10. محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض اطروحة ماجيستر في العلوم الادارية . كلية الدراسات العليا ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
11. منار حسن مصطفى حسنين. (2015). درجة التكين الاداري و المناخ التنظيمي و العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية و مديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم اطروحة ماجيستر في برنامج الادارة التربوية . كلية الدراسات العليا ، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية في نابلس.
12. يوسف مدوكي. (2018). اثر قدرات البحث و التطوير و قدرات الابداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية -دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية و الكهرومنزلية في الجزائر- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادي و التجارية و علوم التسيير , بسكرة : جامعو محمد خيضر .

المراجع بالاجنبية :

1. Kyeton.(2008). communication and organisation . *cqtqundn sogem* .

قائمة الملاحق



ملحق رقم (1)

وزارة التعليم لعالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الكريم...، أختي الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها

استكمالاً للحصول على شهادة الماستر متطلب لنيل شهادة في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان: دور التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي . "دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد ب

طولقة-بسكرة-".

نرجو من سيادتكم أن تخصصوا لي القليل من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان، وإعطاء رأيكم بمصادقية في كل عبارة، والتي

ستساهم بشكل كبير في نجاح بحثنا، فأملنا فيكم كبير ونحيطكم علماً بأن اجابتكم لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي الذي

وضع من أجله. تقبلوا مني خالص التقدير والاحترام، وشكراً مسبقاً على تعاونكم

تحت إشراف الأستاذ:

يوسف مدوكي

من إعداد الطالبة:

شيماء نصري

القسم الأول: البيانات الشخصية

أولاً: البيانات الشخصية: ضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة لك

1 - الجنس: ذكر أنثى

2 - العمر:

30 سنة فأقل 31-40 سنة

41-50 سنة 51 سنة فأكثر

3 - المؤهل العلمي:

ثانوي تقني ليسانس

ماجستير/ماجستير دكتوراه

4 - عدد سنوات العمل/الخبرة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات

11-15 سنوات 16 سنة فأكثر

5 - المركز الوظيفي:

موظف عادي رئيس قسم مدير وحدة إدارية أخرى

القسم الثاني: محاور الإستبانة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة.

الرقم	عبارات التمكين الإداري وأبعاد القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تفويض السلطة						
01	أتمتع بدرجة كافية من السلطة و الصلاحيات لإتمام عملي.					
02	امتلك قدرا كبيرا من حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملي.					
03	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.					
04	دائما ما أبادر بجل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة					
05	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة.					
2. التدريب						
06	تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب عاملها.					
07	توفر لي مؤسستي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
08	تفيدني الدورات التدريبية في أداء مهامي بكفاءة أفضل					
09	تتيح لي مؤسستي فرص التعلم لأشياء جديدة في مجال العمل.					
10	تشجع مؤسستي تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين					
3. التحفيز						
11	تراعى نظم الحوافز مطالب واحتياجات العاملين بالمؤسسة.					
12	ترتبط نظم الحوافز بنتائج التقييم السنوي للأداء.					
13	أتلقي مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.					
14	أشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقية الوظيفية المطبق					
15	تتسم نظم الحوافز والمكافآت بالمؤسسة بالعدالة.					
4. الاتصال الفعال						
16	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.					
17	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.					
18	توفر الإدارة وسائل اتصال متطورة.					
19	لا اجد صعوبة في الحصول على المعلومة.					
20	امتلك القدرة على التواصل مع زملائي بفعالية					

الرقم	عبارات الالتزام التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
1. الالتزام العاطفي						
01	أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه المؤسسة					
02	اشعر أن الوقت الذي أمضيه في العمل هو استثمار حقيقي لقدراتي.					
03	اشعر بالفخر كوني احد أفراد طاقم مؤسستي .					
04	اشعر بان هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة.					
2. الالتزام المعياري						
01	لدي الرغبة في بذل جهد فائق لضمان نجاح العمل في مؤسستي					
02	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل فيها					
03	اشعر بالالتزام اتجاه زملائي الأمر الذي يدفعني للبقاء في مناصبي					
04	اشعر بان مؤسستي تستحق مني الإخلاص و الوفاء					
3. الالتزام المستمر						
01	مناخ العمل في المؤسسة التي اعمل فيها مريح و مستقر و يشجع على التطور المهني .					
02	انا مهتم جدا بوضع و بمستقبل المؤسسة التي اعمل بها .					
03	اشعر بالخوف من ترك مناصبي لأن أمور كثيرة في حياتي ستتأثر					
04	المزايا التي يوفرها المؤسسة هي سبب استمرارني بالعمل فيها					

ملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة المحاضرين للاستبانة المعنوية

"دور التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زيوشي مُجّد - طولقة - بسكرة"

الجامعة	الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة	د.مدوكي يوسف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة	د.خان أحلام
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة	د.مناصرية إسماعيل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة	د.شناي عبد الكريم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة	د. عزوز ميلود
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة زيان عاشور الجلفق	د.قشام إسماعيل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة زيان عاشور الجلفق	د.بوزيدي فطوم

ملحق رقم (3): معاملات الالتواء و معاملات التفلطح

	N	Moyenne	Ecart type	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
السلطة_ تفويض	52	2.9577	1.03381	-.249	.330	-.547	.650
تدريب	52	2.4500	1.03194	.178	.330	-.947	.650
التحفيز	52	2.4346	1.01109	.189	.330	-.671	.650
الفعال_الاتصال	52	2.8654	.89681	-.088	.330	-.945	.650
العاطفي_الالتزام	52	2.8413	1.13762	-.040	.330	-.999	.650
المعياري_الالتزام	52	3.1346	1.10420	-.251	.330	-.769	.650
المستمر_الالتزام	52	2.6875	.93525	-.032	.330	-.302	.650
الاداري_التمكين	52	2.6769	.76257	.152	.330	-.454	.650
التنظيمي_الالتزام	52	2.8878	.94062	-.026	.330	-.422	.650
N valide (liste)	52						

ملحق رقم (4) : جداول خصائص العينة

		الجنس	العمر	العلمي المؤهل	الخبرة	الوظيفة
N	Valide	52	52	52	52	52
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	57.7	57.7	57.7
	انثى	22	42.3	42.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل 30	12	23.1	23.1	23.1
	31-40	22	42.3	42.3	65.4
	41-50	11	21.2	21.2	86.5
	فأكثر 51	7	13.5	13.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	23	44.2	44.2	44.2
	تقني	11	21.2	21.2	65.4
	ليسانس	15	28.8	28.8	94.2
	ماجستير - ماستر	3	5.8	5.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل 5 من	17	32.7	32.7	32.7
	6-10	15	28.8	28.8	61.5
	11-15	6	11.5	11.5	73.1
	فأكثر 16	14	26.9	26.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عادي موظف	34	65.4	65.4	65.4
	قسم رئيس	12	23.1	23.1	88.5
	ادارية وحدة مدير	3	5.8	5.8	94.2
	اخرى	3	5.8	5.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

ملحق رقم (5): جداول صدق الاتساق الداخلي

		x11	x12	x13	x14	x15	السلطة_تفويض
x11	Corrélation de Pearson	1	.760**	.537**	.278*	.435**	.771**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.046	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x12	Corrélation de Pearson	.760**	1	.660**	.497**	.578**	.888**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x13	Corrélation de Pearson	.537**	.660**	1	.451**	.437**	.779**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.001	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x14	Corrélation de Pearson	.278*	.497**	.451**	1	.572**	.710**
	Sig. (bilatérale)	.046	.000	.001		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x15	Corrélation de Pearson	.435**	.578**	.437**	.572**	1	.776**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.001	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52
السلطة_تفويض	Corrélation de Pearson	.771**	.888**	.779**	.710**	.776**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		x21	x22	x23	x24	x25	تدريب
x21	Corrélation de Pearson	1	.520**	.333*	.486**	.506**	.712**
	Sig. (bilatérale)		.000	.016	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x22	Corrélation de Pearson	.520**	1	.508**	.671**	.660**	.842**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x23	Corrélation de Pearson	.333*	.508**	1	.530**	.497**	.734**
	Sig. (bilatérale)	.016	.000		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x24	Corrélation de Pearson	.486**	.671**	.530**	1	.711**	.848**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52

x25	Corrélation de Pearson	.506**	.660**	.497**	.711**	1	.843**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52
تدريب	Corrélation de Pearson	.712**	.842**	.734**	.848**	.843**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		x31	x32	x33	x34	x35	التحفيز
x31	Corrélation de Pearson	1	.650**	.420**	.518**	.352*	.753**
	Sig. (bilatérale)		.000	.002	.000	.011	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x32	Corrélation de Pearson	.650**	1	.320*	.553**	.235	.710**
	Sig. (bilatérale)	.000		.021	.000	.093	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x33	Corrélation de Pearson	.420**	.320*	1	.740**	.758**	.814**
	Sig. (bilatérale)	.002	.021		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x34	Corrélation de Pearson	.518**	.553**	.740**	1	.706**	.891**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x35	Corrélation de Pearson	.352*	.235	.758**	.706**	1	.769**
	Sig. (bilatérale)	.011	.093	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52
التحفيز	Corrélation de Pearson	.753**	.710**	.814**	.891**	.769**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		x41	x42	x43	x44	x45	الفعال الاتصال
x41	Corrélation de Pearson	1	.168	.419**	.288*	.271	.605**
	Sig. (bilatérale)		.233	.002	.039	.052	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x42	Corrélation de Pearson	.168	1	.474**	.382**	.209	.663**
	Sig. (bilatérale)	.233		.000	.005	.138	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x43	Corrélation de Pearson	.419**	.474**	1	.617**	.255	.798**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000		.000	.068	.000

	N	52	52	52	52	52	52
x44	Corrélation de Pearson	.288 [*]	.382 ^{**}	.617 ^{**}	1	.450 ^{**}	.790 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.039	.005	.000		.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52
x45	Corrélation de Pearson	.271	.209	.255	.450 ^{**}	1	.617 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.052	.138	.068	.001		.000
	N	52	52	52	52	52	52
الفعال_الاتصال	Corrélation de Pearson	.605 ^{**}	.663 ^{**}	.798 ^{**}	.790 ^{**}	.617 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		y11	y12	y13	y14	العاطفي_الاتزام
y11	Corrélation de Pearson	1	.635 ^{**}	.665 ^{**}	.577 ^{**}	.840 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
y12	Corrélation de Pearson	.635 ^{**}	1	.763 ^{**}	.639 ^{**}	.886 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
y13	Corrélation de Pearson	.665 ^{**}	.763 ^{**}	1	.595 ^{**}	.880 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52
y14	Corrélation de Pearson	.577 ^{**}	.639 ^{**}	.595 ^{**}	1	.822 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52
العاطفي_الاتزام	Corrélation de Pearson	.840 ^{**}	.886 ^{**}	.880 ^{**}	.822 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		y21	y22	y23	y24	المعياري_الاتزام
y21	Corrélation de Pearson	1	.650 ^{**}	.525 ^{**}	.560 ^{**}	.824 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
y22	Corrélation de Pearson	.650 ^{**}	1	.636 ^{**}	.507 ^{**}	.840 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
y23	Corrélation de Pearson	.525 ^{**}	.636 ^{**}	1	.629 ^{**}	.835 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000

	N	52	52	52	52	52
y24	Corrélation de Pearson	.560**	.507**	.629**	1	.819**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52
المعياري_الالتزام	Corrélation de Pearson	.824**	.840**	.835**	.819**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		y31	y32	y33	y34	المستمر_الالتزام
y31	Corrélation de Pearson	1	.544**	.201	.660**	.778**
	Sig. (bilatérale)		.000	.153	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
y32	Corrélation de Pearson	.544**	1	.301*	.556**	.785**
	Sig. (bilatérale)	.000		.030	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
y33	Corrélation de Pearson	.201	.301*	1	.361**	.640**
	Sig. (bilatérale)	.153	.030		.008	.000
	N	52	52	52	52	52
y34	Corrélation de Pearson	.660**	.556**	.361**	1	.836**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.008		.000
	N	52	52	52	52	52
المستمر_الالتزام	Corrélation de Pearson	.778**	.785**	.640**	.836**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (6): جدول معاملات الارتباط

		تفويض السلطة	تدريب	التحفيز	الاتصال الفعال	الاتزام العاطفي	الاتزام المعياري	الاتزام المستمر	التمكين الإداري	الاتزام التنظيمي
السلطة_ تفويض	Corrélacion de Pearson	1	.414**	.302*	.393**	.297*	.306*	.248	.695**	.321*
	Sig. (bilatérale)		.002	.029	.004	.033	.028	.077	.000	.020
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
تدريب	Corrélacion de Pearson	.414**	1	.661**	.429**	.430**	.411**	.365**	.824**	.455**
	Sig. (bilatérale)	.002		.000	.001	.001	.002	.008	.000	.001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
التحفيز	Corrélacion de Pearson	.302*	.661**	1	.511**	.513**	.343*	.328*	.808**	.450**
	Sig. (bilatérale)	.029	.000		.000	.000	.013	.018	.000	.001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
الفعال_الاتصال	Corrélacion de Pearson	.393**	.429**	.511**	1	.664**	.685**	.626**	.742**	.743**
	Sig. (bilatérale)	.004	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
العاطفي_الاتزام	Corrélacion de Pearson	.297*	.430**	.513**	.664**	1	.692**	.606**	.611**	.875**
	Sig. (bilatérale)	.033	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
المعياري_الاتزام	Corrélacion de Pearson	.306*	.411**	.343*	.685**	.692**	1	.749**	.558**	.919**
	Sig. (bilatérale)	.028	.002	.013	.000	.000		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
المستمر_الاتزام	Corrélacion de Pearson	.248	.365**	.328*	.626**	.606**	.749**	1	.500**	.869**
	Sig. (bilatérale)	.077	.008	.018	.000	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
الإداري_التمكين	Corrélacion de Pearson	.695**	.824**	.808**	.742**	.611**	.558**	.500**	1	.631**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
التنظيمي_الاتزام	Corrélacion de Pearson	.321*	.455**	.450**	.743**	.875**	.919**	.869**	.631**	1
	Sig. (bilatérale)	.020	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

