



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية بدار البلدية بسكرة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل
أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
مشرفة	الدكتورة	بويعلی نصيرة

إشراف الدكتورة :

بويعلی نصيرة

إعداد الطالبة :

خليل وردة

السنة الجامعية 2020 - 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سَمُوكًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْقَمَرَ نُورًا
وَدُجًا
وَالَّذِي جَعَلَ
النَّجْمَ بُرُجًا
وَالَّذِي جَعَلَ
النَّوْمَ نَوْمًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْيَوْمَ يَوْمًا
وَالَّذِي جَعَلَ
اللَّيْلَ لَيْلًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْحَيَاةَ حَيَاةً
وَالَّذِي جَعَلَ
الْمَوْتَ مَوْتًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
بِأَمْرِ اللَّهِ
وَالَّذِي جَعَلَ
الْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
بِأَمْرِ اللَّهِ
وَالَّذِي جَعَلَ
الْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
بِأَمْرِ اللَّهِ

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله وحده الرازق والمنعم علينا بنوره الذي أخرجنا به من ظلمات الجهل إلى نور العلم ، و الذي ألهمنا الصبر و الثبات و أمدنا القوة و العزم و مواصلة مشوارنا الدراسي و توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل .

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة "بويعلى نصيرة" على جميل صنعها و طول صبرها عليا التي كان لها الفضل في الإشراف على هذه المذكرة و إثرائها بملاحظاتها القيمة ، جزاها الله عنا خير الجزاء ، و أتوجه بالثناء والشكر والعرفان للأساتذة الذين لم يبخلوا عنا بتوجيهاتهم و وقتهم كلما إحتجنا لذلك .

كما نشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد سواء أساتذة أو أصدقاء ، في إنجاز هذا العمل المتواضع و كذلك لا أنسى أفراد مؤسسة دار البلدية على ما قدموه لي من خدمات اللازمة لإتمام هذا العمل نسأل الله عز و جل أن يجعله في ميزان حسناتهم و بارك الله فيهم وإلى كل من شجعني ودعا لي بالتوفيق لإتمام هذا العمل.

إهداء

اهدي ثمرة عملي هذا:

- ❖ إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و إقترن رضاها برضى الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق " أمي الحنون حفظها الله و متعني بطول عمرها .
- ❖ إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة إلى الذي أتشرف بحمل إسمه ، إلى الذي سهل لي درب الحياة و كان رمزا للعطاء إلى الذي أقتدي بخطواته ، عينا سهرت و يدا تعبت حق لك الحصاد أبي العزيز .
- ❖ إلى من تأخذ غلاوة امي جدتي العزيزة اتمنى لها الخير والصحة في حياتها .
- ❖ إلى أعلى ما أملك ، أخوي حمزة و وليد أتمنى لهما نجاحا أكثر من نجاحي و أراكما في أعلى المناصب .
- ❖ إلى زوجت أخي و إبنته مريم اتمنى لهما التوفيق في حياتهما و تحقيق آمانيهما .
- ❖ لا أنسي من وقفو معي في هذا العمل المتواضع "معوش مونية ، رشاشي خولة ، زكريا ، حكيم " جزاهم الله ألف خير وحفضهم.

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة من خلال جانبها النظري إلى التعرف على :

دور التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على عينة من العمال بمقر دار البلدية بسكرة و تكون مجتمع البحث من عمال الإداريين لمديريات دار البلدية بسكرة ، أما عينة الدراسة فبلغ عددها (78) عاملا إداريا في هذه المديريات ،

و قد إعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي و بما أن حجم المجتمع الأصلي للدراسة كان كبير(112) عامل فقد إستخدمت العينة الطبقية على المجتمع و التي شملت 70% من عمال المديريات و عددهم (78) عامل إداري بمديريات دار البلدية بسكرة و إستعملت الطالبة في هذه الدراسة إستمارة إستبيان و كأداة لجمع البيانات و تم توزيعها على مستوى المديريات و تم إسترجاعها كاملة و قد إنطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيس : كيف يساهم التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي ؟

و توصلت نتائج الدراسة إلى:

- مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة
- دور تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي ذو درجة متوسطة .
- دور المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي ذو درجة متوسطة .
- دور التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي ذو درجة متوسطة .

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- تعزيز ثقافة التمكين و إزالة العوائق التي تحد من نشر هذه الثقافة ، و توجيه الأنظار لأهمية هذه الثقافة و الأخذ بها على محمل الجد للوصول إلى مؤسسة ممكنة قادرة على مواكبة التطورات .
- تحفيز العاملين على التعلم و التطوير الذاتي و تكثيف العمليات التكوينية للعاملين على تحمل المسؤولية للقيام بالأعباء الموكلة إليهم .

الكلمات المفتاحية :

التمكين الإداري - الإلتزام التنظيمي - تفويض السلطة - المشاركة في إتخاذ القرار - التحفيز .

Abstract :

De son côté théorique, cette étude visait à identifier :

Le rôle de l'autonomisation administrative dans la réalisation de l'engagement organisationnel à appliquer un échantillon de travailleurs au siège de la maison municipale de Biskra, et la communauté de recherche se composait des dirigeants des travailleurs des directions de la maison municipale de Biskra.

Il a été utilisé par la strate de la société, qui est de 70% des travailleurs des quartiers, et leur nombre est (78) les agents administratifs dans les quartiers de la Maison municipale, et leur nombre est (78). Fiche de collecte et diffusion au niveau des directions.

Les résultats de l'étude ont conclu :

La contribution de l'autonomisation administrative à la réalisation d'un engagement organisationnel à un degré modéré

- Le rôle de la délégation d'autorité dans la réalisation de l'engagement organisationnel est de degré moyen.
- Le rôle de la participation à la prise de décision dans la réalisation de l'organisation est de degré moyen.
- Le rôle de la motivation dans la réalisation de l'engagement organisationnel est de degré moyen.

L'étude s'est terminée par les plus importantes :

- Renforcer la culture de l'empowerment et lever les obstacles qui limitent la diffusion de cette culture, en attirant l'attention sur l'importance de cette culture et du métier
- Stimuler la formation sur l'apprentissage et le développement personnel, et intensifier les processus de formation pour que les employés assument la responsabilité de la valeur de l'argent.

les mots clés:

Autonomisation administrative - engagement organisationnel - délégation d'autorité - participation à la prise de décision - motivation.

فهرس الموضوعات

شكر و عرفان .

إهداء .

ملخص الدراسة .

فهرس الموضوعات .

قائمة الجداول .

قائمة الأشكال .

مقدمة..... (أ - ت)

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية..... (4)

2-أسباب إختيار الموضوع..... (5)

3-أهمية الدراسة..... (5)

4-أهداف الدراسة..... (6)

5-تحديد المفاهيم..... (6)

6-الدراسات السابقة..... (9)

الفصل الثاني : التمكين الإداري مفاهيمه و مقوماته

- تمهيد (14)
- 1- خصائص التمكين الإداري (15)
- 2- أهمية التمكين الإداري (16)
- 3- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري (17)
- 4- أبعاد التمكين الإداري (20)
- 5- أسباب التمكين الإداري (23)
- 6- أهداف التمكين الإداري (24)
- 7- أساليب التمكين الإداري (26)
- 8- معوقات التمكين الإداري (27)
- الخلاصة (28)

الفصل الثالث الإلتزام التنظيمي ماهيته و مقوماته

- تمهيد (30)
- 1- خصائص الإلتزام التنظيمي (31)
- 2- أهمية الإلتزام التنظيمي (31)
- 3- أبعاد الإلتزام التنظيمي (32)

- 4-مراحل الإلتزام التنظيمي.....(33)
- 5-العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.....(34)
- 6-الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي.....(35)
- 7-مستويات الإلتزام التنظيمي.....(36)
- 8-طرق قياس الإلتزام التنظيمي.....(37)
- الخلاصة.....(39)

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

- تمهيد.....(41)
- 1-مجالات الدراسة.....(42)
- 2-منهج الدراسة.....(45)
- 3-عينة الدراسة.....(46)
- 4-أدوات جمع البيانات.....(48)
- 5-الأساليب الإحصائية.....(52)
- الخلاصة.....(54)

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و تفسير النتائج

تمهيد (56)

1- عرض و تحليل بيانات الدراسة (57)

2- عرض نتائج الدراسة (69)

3- عرض النتائج العامة (71)

الخلاصة (73)

الخاتمة (75)

المراجع (78)

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	أجزاء الإستیبيان	50
2	توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي .	50
3	توضیح قيمة ألفا كرومباخ للعبارات ككل .	52
4	توزيع المبحوثین حسب الجنس	57
5	توزيع المبحوثین حسب السن	58
6	توزيع المبحوثین حسب المؤهل العلمي .	59
7	توزيع المبحوثین حسب عدد سنوات الخبرة	60
8	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الدرجة و الرتبة الخاصة بالمحور الثاني .	61
9	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الدرجة و الرتبة الخاصة بالمحور الثالث .	64
10	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الدرجة و الرتبة الخاصة بالمحور الرابع .	67
11	النتائج العامة للتساؤل الأول .	69

70	النتائج العامة للتساؤل الثاني .	12
71	النتائج العامة للتساؤل الثالث .	13

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	يمثل الدرج البياني لهرم ماسلو	18
2	مخطط لأبعاد التمكين الإداري	23
3	مستويات تنمية الإلتزام التنظيمي	36
4	مخطط يوضح أقسام دار البلدية	44
5	مدرج تكراري يبين حجم المجتمع و العينة	48
6	يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس	45
7	يمثل الدائرة النسبية لمتغير السن	58
8	يمثل الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي	59
9	يمثل الدائرة النسبية لمتغير عدد سنوات الخبرة	60

مقدمة

إن الإدارة تقوم على توجيه جهد بشري في حدود المنظمة أي كان طابعها فإنها تركز على العنصر الإنساني و تدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ، و لهذا يمكننا أن نقول أن الإدارة تنظيم إنساني و ليس تنظيم آلي .

و إن المتتبع للإرث الإداري للمراحل المتلاحقة لتسيير الموارد البشرية يجد أن آليات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجيهات بإعتباره السيد الذي هو على حق دائما و ما على المرؤوسين سوى الإمتثال لما يريده قد ولى لأن واقع اليوم يفرض على المدير الناجح إقتلاع هذه الجذور ، ليفصح المجال لإهتمامات المرؤوسين و مشاعرهم و وجهات نظرهم لأن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح عملية التطوير داخل المنظمات و وضع هذه العلاقة في إطار من الثقة و الإحترام و الفهم المتبادل ، من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة .

و مع التغيرات الحاصلة في المنظمات و خصائص الأفراد العاملين فيها و خصائص البيئة التي يعمل في إطارها و مع زيادة حدة المنافسة بين المنظمات و مع تعدد حاجات و رغبات الأفراد العاملين و تطور مهاراتهم ، ألزمت هذه التغيرات بإعادة النظر ببرامج تحسين نوعية العمل التقليدي و التفكير لإيجاد برامج تحقق زيادة الرضى و الدافعية لدى العاملين و خلق شعور الإلتزام و الولاء و الإلتزام الفعال لمنظمتهم ، و من هنا كان الإهتمام بنظام تحفيز العاملين و الإهتمام بالمشاركة و نشر روح الفرق كمدخلات نشطة و فعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أهداف المنظمة و يكون ذلك من خلال تمكين العاملين حتى يتم الإعتماد عليهم في إتخاذ القرارات و الإستعانة من الأفراد الممكنة في عملية الإشراف الإداري و إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة .

فالتمكن الإداري الذي هو محور الدراسة ، يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل ، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط ، وكذلك ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم و خلق شعور ولاءهم و الإلتزام للمنظمة ، فالتمكن يعتبر مدلول إستراتيجي ، ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر و لتحقيق الإستفادة القصوى من قدرات العاملين لابد من الوصول إلى درجة من الإلتزام التنظيمي فالإدارة القائمة على الإلتزام ، والتي تهدف إلى إعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة ، إذ تعتبر نموذج جديد .

فالإلتزام هو منهج و طريق بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة من العاملين ، و كذلك يعتبر أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الظواهر السلوكية في بيئة العمل مثل الغياب و الأداء و الرضا و غيرها من الظواهر الأخرى ، كما أنه المفتاح الأساسي لمعرفة مدى الإنسجام القائم بين



الأفراد و منظماتهم ، فالإلتزام العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل المنظمة فقط و إنما يتجاوز ذلك إلى جميع الجهات التي تتعامل معها أيضا ، و لذا فالإلتزام التنظيمي يعد عاملا أساسيا في نجاح أو فشل المنظمات ، و هذا بلا شك يفرض على المدراء الاهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي و العمل على تحسينه و رفع مستوياته و تمكين الأفراد العاملين تحت إشرافهم ، و نظرا لأهمية الموضوع أو الدراسة و من أجل فهمها أكثر سنعرض الفصول الدراسة التي جاءت مقسمة إلى خمس فصول كما يلي :

الفصل الأول : المعنون (الإطار العام للدراسة) إحتوى الإشكالية و أسباب إختيار الموضوع

و أهمية الدراسة لنصل إلى طرح أهدافها المستوحات من دراستها و بعد ذلك تحديد مفاهيم الدراسة و من ثم إستعراض بعض الدراسات السابقة لها .

الفصل الثاني : تحت تسمية (التمكين الإداري مفاهيمه و مقوماته) إحتوى على ثمانية

عناصر تلم به نظريا حيث بدأ بالتمهيد للفصل و من ثم خصائص التمكين الإداري و بعدها أهميته ثم عرض بعض النظريات المفسرة له و بعد ذلك أبعاد التمكين الإداري و أسبابه و أهدافه و أساليبه و في الأخير تم إستعراض معوقات تطبيقه و إنتهاء الفصل بالخلاصة .

الفصل الثالث : عنوانه (الإلتزام التنظيمي ماهيته و مقوماته) خصص للعرض النظري

للمتغير الثاني و الذي إندرج ضمنه كذلك ثمانية عناصر تلم به وهي خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته و أبعاده و مراحلها و من ثم تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي و الآثار المترتبة عنه و كذلك مستوياته و طرق قياسه و أنهينا الفصل بالخلاصة .

الفصل الرابع : تحت تسمية (الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية) وهو فصل خصص

لعرض المنهجي للجانب التطبيقي أو الميداني و تم بدأ الفصل بتمهيد و بعدها تم العرض فيه مجالات الدراسة و المنهج المتبع فيها و عينتها و من ثم أدوات جمع البيانات وفي آخره الأساليب لإحصائية المتبعة و ختمنا الفصل بالخلاصة له .

الفصل الخامس : المعنون (عرض و تحليل البيانات و تفسير النتائج) تم فيه عرض و

تحليل البيانات و مناقشة النتائج حيث تم البدء بتمهيد للفصل و من ثم عرض و تحليل بيانات الدراسة التي تحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين و الإجابة على أسئلة الدراسة و كذلك عرض نتائج الدراسة و من ثم عرض النتائج العامة و أنهينا الفصل بالخلاصة له .

و في الأخير أنهينا المذكرة ب الخاتمة و بعض التوصيات و المقترحات ثم قائمة المراجع و بعدها الملاحق و بالاجتهاد المتواصل للتكفل بكامل الإجراءات التي تجعل من النظري واقعا موازيا للتحقيقات العلمية ومساعد

مقدمة :

فعلا على تبنيه والعمل على ترسيخه في جملة من الأفكار العلمية التي من شأنها أن تصبح بنودا من بنود النظرية العلمية ويمكن الاستفادة والرجوع إليه في المستقبل .

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة:

- 1- الإشكالية .
- 2- أسباب إختيار الموضوع .
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أهداف الدراسة .
- 5- تحديد مفاهيم .
- 6- الدراسات السابقة .

1- الإشكالية :

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لكل المؤسسات الخدمانية فبدونه لا يمكن أن ينشأ أو يكون أي تنظيم رسمي ، و لذلك إهتمت المدارس الإدارية بهذا المورد ، فقامت بتحفيظه وتنمية قدراته و رصد المعرفة الكاملة لديه وكونته ليتكيف مع بيئة العامل الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال الموكلة إليه ، فبدون المورد البشري لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى إستحداث إستراتيجيات جديدة من أجل تحسين وإستغلال القدرات الكامنة لهذا المورد.

من هذه الإستراتيجيات التمكين الإداري الذي يقوم على منح الأفراد العاملين الثقة والصلاحيات والحرية من أجل تفجير طاقاتهم الكامنة وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز الكفئ و الدقيق ، و يظهر التمكين حسب دور القادة الأكفاء الذين يهيئون لمناخ و ظروف مناسبة التي تساعد الأفراد لأخذ على مسؤوليتهم السلطة الممنوحة لهم مما يعكس تعلقهم و ولائهم لمنظماتهم وقيمهم بالنسبة لهؤلاء الأفراد من أجل خدمتهم بأقصى الجهود وهذا ما يترجم لنا معنى التمكين الإداري الذي أصبح من المتطلبات الهامة لنجاح المؤسسات.

فالتمكن الإداري يقوم نجاحه بوجود أفراد قادرين على بذل المجهودات المطلوبة لقيام بكافة أنشطة العمل يثير إهتمام الباحثين عن مدى الإلتزام التنظيمي لهم داخل تلك المؤسسة وما له أثر كبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية فالإلتزام التنظيمي رابط نفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة ويدفعه إلى الإندماج وتبني قيم المنظمة و يظهر عليهم الإلتزام حتى خارج مجال العمل فهو القوة الإرتباطية لإنتماء الفرد بوسطه العملي و يعكس الإلتزام رابطة المشاعر العاطفية إزاء القيم الخاصة بتنظيم تلك المؤسسة وقيمتها و يعكس درجة إنغماس العامل في عمله و مقدار الجهد والوقت الذي بكرسه لهذا الغرض حيث نلاحظ الكثير من المشكلات السلبية ضمن المؤسسات الخدمانية مثل هرمية السلطة ، و محدودية الصلاحيات الممنوحة للعاملين ، عدم العدل في توزيعها ، ضعف مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات حيث هذه السلبيات أصبحت عائقا أمام الطموحات التنموية للمؤسسات لهذا تم إنتهاج التمكين الإداري كمنهج في إدارة العاملين من أجل تحقيق الإلتزام داخل المؤسسات .

ومما سبق ذكره نسعى إلى محاولة الوقوف على معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي و عليه جاء طرح الإشكالية كما يلي:

*كيف يساهم التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين؟

من خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل لتفويض السلطة دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين؟
2. هل المشاركة في إتخاذ القرار دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين؟
3. هل للتحفيز دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين؟

2-أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيارنا لهذا الموضوع نابعا من عدة أسباب تتمثل فيما يلي:

- *أهمية كلا من التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات .
- *ينتمي موضوع إلى مجال تخصص الطالبة .
- *الرغبة في معرفة دور التمكين الإداري في الإلتزام التنظيمي .
- *تزايد الإتجاه المعرفي نحو دراسة التمكين الإداري و دوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي .
- *محاولة إثبات صدق بعض النتائج المتحصل عليها في دراسات سابقة رغم تغير مكان دراسة الحالة .

3-أهمية الدراسة :

- تبرز أهمية دراستنا في معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة .
- تساعد هذه الدراسة على إثراء المعرفة العلمية للمسؤولين و العاملين ومن ثم الإستفادة منها في الواقع العلمي .
- يعتبر التمكين الإداري موضوعا في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات و التكنولوجيا وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطئ ولا ذلك المتردد .
- إبراز مساهم التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمة .

4- أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على التمكين الإداري باعتباره مفهوما جديدا .
- التعرف على واقع التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة .
- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري و أبعاده على الإلتزام التنظيمي .
- توضيح مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين .
- التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في الإدارات العمومية .
- معرفة دور تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة .

5-تحديد المفاهيم :

5-1: التمكين الإداري :

5-1-1: لغة : التمكين الإداري يعني به (ممكن) له الشيء أي جعل له عليه سلطانا ، و (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه¹ .

-أما باللغة الإنجليزية يعرف : empowerment وهي كلمة مركبة من 03 أقسام :

- القسم الأول : em : يعني طريق البلوغ إلى السلطة .
- القسم الثاني : power : يعني السلطة أو القوة .
- القسم الثالث : ment : يعني واقعية الوصول و بلوغ السلطة² .

¹ - شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، ط1 ، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع ، مصر و الجزائر ، 2015 ، ص 13 .

² - MigneAult, empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation sychologique et comportementale? Mémoire présente à la faculté des supérieurs en vue l'obtention du garde de relation industrielle, école études relations industrielle, faculté et des arts et des sciences, université de Montréal. (2006)p32

5-1-2 : **إصطلاحاً** : هو منح الثقة للآخر في التصرف و إتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عديدة تخصه ولا تخصه ، وهو منح الحرية و التصرف بديمقراطية .

كما يرى Bowen and Iwler 1992-1995 : التمكين هو إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته و إختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها¹ .

كما عرفه **العتيبي** بأنه نقل للمسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين و دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة إتخاذ القرار ، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال ، و أيضاً المشاركة في المعلومات و المعرفة و في تحليل المشكلات و صنع القرارات ما يؤدي إلى نقل الصلاحيات من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي² .

وعرفه كل من (Conger & Kanungo) بأن التمكين عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء التنظيم من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف و العمل على إزالة العقبات الرسمية و غير الرسمية لتوفير و تزويد الموظفين بالمعلومات الفعالة اللازمة .

وعرفه **الكبيسي** : بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم ، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لإتخاذ قراراتهم ، و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم³ .

5-1-3 : **التعريف الإجرائي للتمكين الإداري empowerment administration** : هو عملية إعطاء الحرية في التصرف و تفويض جزء من السلطة و للموظف داخل المؤسسة ، مع تبني توزيع عادل للسلطة و المسؤولية ، وتمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في إتخاذ القرار و تحفيزه ، و هذه الحرية و الإستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني و المادي للموظف داخل المؤسسة و التوازن العام بين الموظف و الإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الإتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

1 - يحيى سليم ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، 2006 ، ص 18.

2 - حسين موسى قاسم البنا - نعمة عباس الخفاجي ، **إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة** ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2014 ، ص 36 .

3 - شائع بن مبارك القحطاني ، **مرجع سابق** ، ص 14 .

2-5 : **تفويض السلطة** : هو منح المرؤوسيين سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكن إستردادها في أي وقت شاء ، ضمن أسس و قواعد رسمية محددة¹.

3-5 : **المشاركة في إتخاذ القرار** : هي منح العاملين أو الموظفين في المستويات الدنيا فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و تحمل جزء من المسؤولية في ذلك².

4-5 : **التحفيز** : هو أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على كيفية إنتاجهم كما و نوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد³.

5-5 : الإلتزام التنظيمي :

1-5-5 : **لغة** : من الناحية اللغوية فهو يعني العهد ، و يلزم الشيء ولا يفارقه و الملائم للشيء المداوم عليه ، ويعني كذلك العهد و القرب و النصر و المحبة .

كما ورد التعريف للإلتزام التنظيمي لغويا بقاموس ويبستور بثلاث تعريفات الأول منها إرتبط بالإرسال و الشحن و هو "الثقة بالإلتزام فرد معين لإصال عهدة أو شحنة معينة" ، و الثاني

إرتبط به الإلتزام بإنجاز أو إتمام أمر ما ، أما الثالث وهو التعريف السائد حاليا لتحديد معنى الإلتزام و هو "حالة إرتهان أو إرتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام و المبادئ أو المواقف"⁴.

2-5-5 : **إصطلاحا** : من الناحية الإصطلاحية فقد تعددت التعاريف من بينها "بوشان" (buchanan 1974) فينظر إلى الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد و تأييده للمنظمة و أنه نتاج تفاعل ثلاث عناصر و هي :

- **التطابق** : و يعني تبني أهداف و قيم المنظمة بإعتبارها أهدافا و قيما للفرد العامل فيها .
- **الإنهماك** : و يقصد به الإستغراق أو الإنهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة .

1 - يحيى سليم ملحم ، مرجع سابق ، ص 39.

2 - بن شعبان وهيبية ، **التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني** ، مذكر مقدم لنيل شهادة الماستر في علم النفس ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017-2018 ص 10 .

3 - صقر عبلة ، **أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي للعاملين** ، مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2017-2018 ص 27.

4 - أوغيني أحلام: **القيم الإجتماعية المحلية و تأثيرها على الإلتزام التنظيمي** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 -2016 ص 20 .

- **الولاء** : والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة¹ .
- كما هناك من يرى أن الإلتزام التنظيمي هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية و الإلتزام بقيمها و الإخلاص لأهدافها و الشعور الدائم بالارتباط معها و الإفتخار بالإنتماء إليها.
أما "جرينبريج و بارون" فقد عرفاه بأنه شعور بالتعيين و التوغل و الولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف إتجاه الشركة .
وقد عرفاه "shim & joo" بأنه إنتماء الفرد و تعلقه الفعال بأهداف و قيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة² .

3-5-5 : التعريف الإجرائي للإلتزام التنظيمي :

يعبر الإلتزام التنظيمي على إستعداد الأفراد لبذل ما لديهم من طاقات و مهارات لصالح المنظمة و رغبتهم القوية للبقاء بها و قبولهم و تبنيهم لإستراتيجيات و أهداف و العمل على تحقيقها" .

6-الدراسات السابقة :

حظي موضوع التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي بإهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير و الدكتوراه و المقالات و البحوث العلمية التي نشرت في بعض الكتب و الدوريات المحكمة و فيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة لكل من المتغيرين .

الدراسة 1 : بوقرة عواطف و بوقرة حليلة، التمكين الإداري للأساتذة و علاقته بالإلتزام التنظيمي - دراسة وصفية إرتباطية بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة، 2017.

هدفت هذه الدراسة من خلال جانبها النظري و الميداني إلى التعرف على :

مستوى التمكين الإداري للأساتذة و مستوى الإلتزام التنظيمي لهم و البحث على طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي و التعرف على دلالاتها الإحصائية كما إعتمدت الباحثتان على المنهج

¹ - موسى أحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار : أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان

الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة إستطلاعية ، جامعة البترا، عمان ، 2010 ص11

² - صقر عبلة ، مرجع سابق ، ص38

الوصفي التحليلي و المنهج الوصفي الإرتباطي و طبقنا أسلوب المسح الشامل على عينة الدراسة المكونة من (56) أستاذا و أستاذة بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة و قد إستعملنا الباحثين في هذه الدراسة إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات و تم توزيعها على مستوى الثانوية و أسترجع منها (40) و قد توصلت إلى النتائج التالية :

-مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء متوسط ، حيث حقق مجال المشاركة في صنع القرار للأساتذة درجة ضعيفة ، بينما حقق مجال الإستقلالية في ممارسة العمل درجة متوسطة .

-مستوى الإلتزام التنظيمي للأساتذة جاء متوسط ، لمجالي الدراسة المتعلقة بالمسؤولية تجاه العمل ، و الرغبة في الإستمرار في العمل .

-وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري للأساتذة و الإلتزام التنظيمي لهم .

-عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري للأساتذة و الإلتزام التنظيمي لهم .

الدراسة 2 : بومنقار مراد، عيساوي فلة، التمكين الإداري و علاقته بالإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة فرتيال -عنابة -الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى من خلال جانبها النظري إلى التعرف على :

العلاقة بين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي كما إعتدما الباحثان على المنهج الوصفي و طبقا أسلوب المسح الشامل على عينة الدراسة و التي شملت جميع العمال و عددهم (162) إطار في هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة فرتيال ولاية عنابة و إستعملنا الباحثين في هذه الدراسة إستمارة إستبيان و المقابلة كأدوات لجمع البيانات و تم توزيع الإستمارة على مستوى المنظمة و أسترجع منها (85) و قد توصلت إلى النتائج التالية :

-وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي من خلال توجهات الإطارات الوسطى ، ومن هنا تم تقديم مجموعة من التوصيات للمسيرين محل الدراسة و مسيري المنظمات الجزائرية بشكل عام ، بضرورة التوجه بشكل أكبر نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات و تفويضهم المزيد من الصلاحيات .

-مشاركتهم أيضا في صنع و إتخاذ القرارات و منحهم جانبا من الإستقلالية ما يدعم إلتزامهم نحو منظماتهم ، بالإضافة إلى الحد من معوقات التمكين كالأجراءات الصارمة و المركزية الشديدة .

***الدراسة 3 :** عمار بن عيشي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، 2018

هدفت هذه الدراسة من خلال جانبها النظري إلى التعرف على :

أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة من وجهة نظر المبحوثين ، و كذلك مستوى تطبيق الجامعة المدروسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين ، كما إعتد الباحث على المنهج التحليلي و طبق أسلوب المسح الشامل على عينة الدراسة و التي شملت العاملين أصحاب المناصب الإدارية بالجامعة (عميد الكلية ، نائب العميد ، رئيس القسم ، نائب رئيس القسم) و عددهم 198 موظفا بجامعة بسكرة ، و إستعمل الباحث في هذه الدراسة إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات و تم توزيعها كاملتا و قد توصلت إلى النتائج التالية :

- إن مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة كان مرتفعا .

-أن الجامعة المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

-كما أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوي ($\alpha=0.05$)، إذ تبين أن بعد الإتصال الفعال من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثرا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة.

- قد أوصى الباحث بضرورة قيام إدارة الجامعة المبحوثة بالتوسيع في تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية، و عقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات و نتائج تطبيقها .

الدراسة 4 : زهرة سليمانى ، أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -بسكرة، 2020

هدفة هذه الدراسة من خلال جانبها النظري إلى التعرف على :

أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي ، و مستوى التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة ، كما إعتدت الباحثة على المنهج الوصفي و طبقن أسلوب المسح الشامل على عينة الدراسة و التي شملت (80) إطار بمؤسسة سونلغاز بسكرة ، و إستعملت الباحثة في هذه الدراسة إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات و تم توزيع الإستمارة و إسترجع منها (54) قد توصلت إلى النتائج التالية :

-أن مستوى التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة سونلغاز بسكرة جاء متوسطا

-تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الإلتزام التنظيمي فسر متغير التمكين الإداري (57.7%) من المتغيرات الحاصلة في مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة و ذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 و خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها :

ضرورة إهتمام المؤسسة بالموظفين كمورد إستثماري و مصدر للميزة التنافسية و ليس كتكلفة و عبئ. العمل على إرساء أسس التمكين الإداري و نشره كتقافة داخل المؤسسة من أجل زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.

الفصل الثاني:

التمكين الإداري مفاهيمه و

مقوماته

تمهيد:

- 1- خصائص التمكين الإداري
- 2- أهمية التمكين الإداري
- 3- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري
- 4- أبعاد التمكين الإداري
- 5- أسباب التمكين الإداري
- 6- أهداف التمكين الإداري
- 7- أساليب التمكين الإداري
- 8- معوقات تطبيق التمكين الإداري

الخلاصة

تمهيد:

إن ما يجب على الباحث معرفته من خلال تدرجه المرهلي في الدراسة التي يعدها، هو تفكيك مفاهيمها و معرفة دلالاتها، بدءا من التعرف على التمكين الإداري ، أهميته ، خصائصه ، أهدافه ، أبعاده ، وجعلها في مسار علمي يخدم البحث لفهم و معرفة ما يدور حول هذا المفهوم من أساليب تدعمه و تصوره بشكل صحيح و واضح و دقيق في مجال البحث و الباحثين ، كما يسمح أخذ كل مفهوم بشكل مفصل بتوسيع مدركات الباحث حول مفهومه الذي إختاره و يعزز طرحه و يمكنه من صياغة الموضوع بدرجة علمية واسعة و معمقة ، تضعه في السياق الصحيح و النهج الواضح الذي يفسر الأسباب الواقعية لتطبيق أسلوب التمكين الإداري ، و كذا ربطه بالنظريات التي تقسره .

1- خصائص التمكين الإداري:

حصر (Quinn) خصائص التمكين الإداري في نقاط التالية :

- **التقرير الذاتي** : فالعاملون أحرار في إختيارهم و إنتقاء أساليب عملهم و المفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم .
- **الأهمية الذاتية** : فهم يحسون بمكانتهم و دورهم و يشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه و بالإهتمام الذي يحضون به .
- **ثقتهم بأنفسهم** : فهم يعون و يدركون ما لديهم من إستعدادات و طاقات و يتقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام و يعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب .
- **قدرتهم على التأثير** : هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم و أن الآخرون يحسون بهم و يسمعون منهم و يستأنسون بمقترحاتهم و أن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به و الإستفادة منه¹.

و كذلك يمكن ذكر بعض خصائص التمكين الإداري من بينها:

- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال و الأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة و حتى المؤسسة التي يعمل بها.
- المساعلة و المسؤولية عن نتائج أعمال المؤلف.
- الشعور بالسيطرة و التحكم في الأداء للعمل بشكل كبير².

¹ - شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين الإداري و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، ط1 ، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع ، مصر و الجزائر ، 2015 ، ص 32 .

² - يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، 2006 ، ص

2- أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين في إستخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم ما لديهم ، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين ، فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم ، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة و العاملين معا .

و تأتي أهمية التمكين أيضا كونه يحقق القدرة على الإنجاز و الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود الضرورية أمام العاملين و الذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل و اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين و إطلاق طاقتهم و فعاليتهم نحو الإنجاز، و يعد سببا رئيسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في إستخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية و كفاءة¹.

كما أن (Spatz ، 2000) يرى أن التمكين الإداري يفيد المنظمة و الأفراد على حد سواء و قد إقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني المدخل الحديث و نذكر البعض من هذه الفوائد :

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء و ذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم .
- زيادة فرص أكبر للإبداع و الإبتكار .
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات و المنتجات .
- تحرير المستويات الإدارية العليا و الوسطى من ممارسة دور الرقابة المشددة و التوجه بشكل رئيس نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمنظمة .
- تحسين رضا الزبون و الإحتفاظ به .
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم و منظماتهم مما يجعلهم أفضل أداء .
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من أصحاب المصالح².

1 - عطا الله صلاح ، دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية ، بحوث و أوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2012، ص ص 302-303 .

2 - عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 151 .

3- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري :

من أهم النظريات التي تطرقت للتمكين الإداري :

*نظرية هورث و حركة العلاقات الإنسانية 1924 :

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل و مستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل في تلك الشركة ثم إتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الإهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت من أجلها الدراسة لقياسها و بعدها جاءت حركة العلاقات الإنسانية و إنطلقت وجهتها من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل¹.

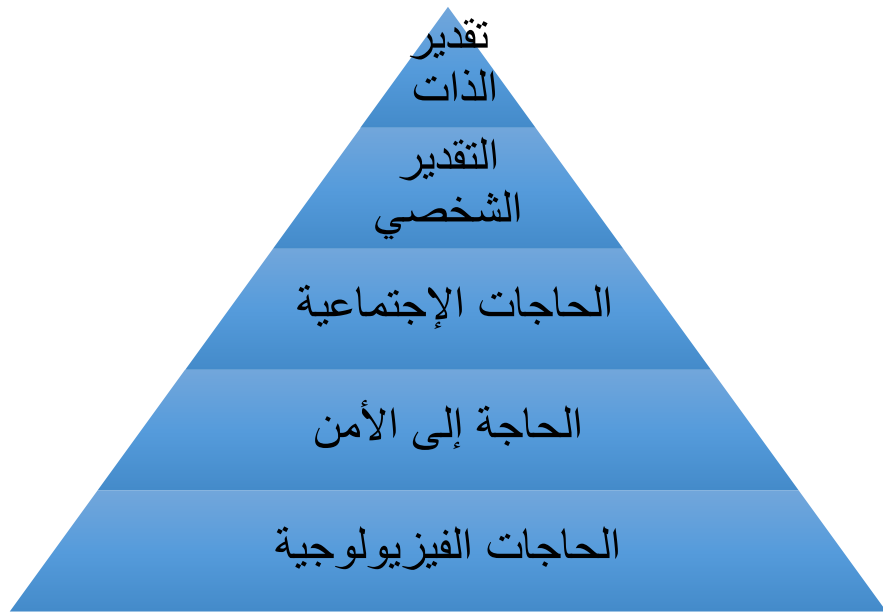
*نظرية الحاجات لماسلو :

تعرف أيضا بسلم الحاجات لماسلو (Maslow(A) الذي يرى بأن الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية تتدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها و أسبقيتها في الإشباع ، وهي الحاجات الضرورية : الفيزيولوجية - الأمن ، الحاجات الاجتماعية أهمها الحاجة إلى الإنتماء - و الحاجة إلى التقدير الشخصي - وتقدير الذات و الحاجة إلى الأداء و علينا فهم هذه الحاجات و التعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين².

1 - يحيى سليم ملحم ، مرجع سابق ، ص 29 .

2 - مسعود أمال ، التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015 ص 70 .

الشكل رقم (1): يمثل
التدرج البياني لهرم ماسلو
المصدر: مسعود أمال
مرجع نفسه ص 70



*نظرية الدافعية :

جاء بها عالم النفس "دافيد ماكلندا" (D) Maclend تتلخص في أن هناك ثلاثة دوافع للسلوك هي الحاجة للإنجاز و الحاجة للإنتماء و الحاجة إلى السلطة .

*نظرية (Z) :

عرف بها وليم أوجي (W) Oché يبياني الأصل ، وهي تعني أن يتقن العاملون الوظائف قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الإهتمام بتخطيط المهنة و التنمية و إتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق و التركيز على مشاركة العاملين و إنخراطهم في المنظمة¹ .

*نظرية (Y) and (X) :

عرف بها (D) Mcgrégor وتتضمن وجهتي نظر متناقضتين إتجاه العمل فنظرية (X) تنظر إلى العامل على أنه ضعيف الطموح و كسول بطبعه و يكره العمل و تحمل العمل و تحمل المسؤولية و تقديم المبادرات و لا يعمل إلا بالطرق القصرية و التهديد بالعقوبات ، وهي طرق التسيير بالمراقبة المعتمدة في الكلاسيكية و يقترح بدلها نظرية (Y) التي تنظر إلى العامل على أنه محب للعمل ويعتبره وسيلة لتحقيق رغباته و طموحه ، لذلك فهو يعمل دون حاجة إلى الرقابة و يكتفي بالرقابة الذاتية و المشاركة و الإدارة بالأهداف ، و هو نظام يعتمد على الدمج و توفير الإمكانيات و المشاركة و النظرة الإنسانية ، كما يقوم على الحوافز المادية و المعنوية ، و إن الإكراه ليس الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف ، لقد أخذت كل هذه

¹ - مسعود أمال ، مرجع سابق ، ص 71 .

النظريات على عاتقها ما أغفلته النظريات السابقة من الإهتمام بالجانب الإنساني و العلاقات الإنسانية الواجب أخذها بعين الإعتبار في التنظيمات وهي إشارة كثيرة جدا إلى مفهوم التمكين .

***نظرية التوقع :**

أحد نظريات الدافع التي من خلالها يتم دراسة سلوك الموظفين و العاملين التي يتوقعون أنها تحقق أهدافهم ، و كلما تعددت الأهداف تعددت السلوكات و النتائج محددة و أن الفرد يتصرف بطريقة حذرة و له ميل و رغبة في تلك النتائج ، بإعتبارها سلوك الأفراد مدفوع بتحقيق أهداف أو هدف معين ، و إن أهمية هذه الأهداف تختلف من فرد لآخر و التي على أساسها تتحد سلوكياتهم و لاحظت أن هناك ثلاثة مفاهيم رئيسية لنظرية التوقع هي النفعية و التكافئ و التوقع فالرغبة في القيام بأي عمل يكون مصحوبا بأهداف محددة و مهمة و التكافئ يشير إلى أهمية ما يكتسبه و كلما زادت المنافع زادت الجهود و تعتبر هذه النظرية قريبة جدا من مفهوم التمكين حيث تشمل ركيزة من ركائز التمكين¹.

***الشخصية البالغة لدى آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين):**

إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى إستخدام مصطلح **Empowerment** بشكل حرفي و محدد ، قام "**Gris Argyris**" جهود في نقد النظريات التقليدية ، تعبيرا منه عام 1957 عن التوجه بفكر التمكين ، و خاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب "**المؤسسة و الشخصية Personality and Organization**" ، مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية و الممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان ، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ و ناضج و عاقل و يرى آرقريس أن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة و القيادة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، لأن كل شيء محدد مسبقا لا مجال فيه لأي إجتهد من قبل الفرد ، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتيادي و سلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها ، بسبب السلطة الهرمية و العمودية و سيطرة الإجارة العليا المطلقة و مركزية الإدارة ، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها "**هنري فايول**" فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا القصور الذاتي لدى العاملين ، بسبب نظام وحدة الأمر و وحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط و تحديد و توجيه كل فرد بكل صغيرة و كبيرة من قبل المراقب أو المشرف ، لذا لا يرى آرقريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف و المساعدة .

¹ - مسعود أمال ، مرجع سابق ، ص 71 .

-أما وجهة نظر "كريس آرقريس" أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم ، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة ، وتحمل المسؤولية في العمل ، و تحسين شكل العلاقات بينهم و بين الإدارة التي أصبحت غير صالحة للإستخدام في الوقت الحاضر¹.

4-أبعاد التمكين الإداري :

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في الآتي :

4-1 تفويض السلطة :

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة ، و بالتأكيد فإن هذا التحول من الرقابة و التوجيه إلى الثقة و التفويض².

4-2 التحفيز :

يقصد بالتحفيز "تشجيع و إستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة" ، أو هو "أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على كيفية إنتاجيتهم كما و نوعا ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد".

كما يعرف على أنه : "مؤثر خارجي يحرك و ينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات".

1 - مسعود أمال ، مرجع سابق ، ص 72 .

2 - جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الإقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1 السنة 2012 ، ص 64 .

فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم و إنتمائهم الوظيفي ، و بصفة خاصة عندما تشبع إحتياجاتهم ، و بشرط تقديمها في الوقت المناسب ، و تكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية :

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين و بذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة .
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى إستقطاب المزيد من الكفاءات إليها .
- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم .
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية .
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم إستثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة و المجتمع¹ .

3-4 التدريب :

التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف ، و يتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي : المهارات ، المعرفة ثم الإتجاهات و التي تدعى المهارات الاجتماعية . و يعرفه "أندري موليزي" على أنه : عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخوله الإضطلاع بوظيفة معينة و إنجاز المهام التي تتطلبها و جعله قادرا على متابعة العمل. كما أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، و الحكومية و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و إستراتيجية المؤسسة ، و من ناحية أخرى ، فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقديم المهارات التي تنقلها في وقت قصير ، و تتمثل أهمية التدريب في :

❖ بالنسبة للمؤسسة : و تظهر هذه الأهمية فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي .
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة .
- يساعد في خلق إتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة .
- يساعد في إنفتاح المنظمة على المجتمع .
- تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية .

¹ - صقر عبلة ، أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي للعاملين ، مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق و العلوم السياسية شعبة ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2017 - 2018 ص 27 .

- فهم و توضيح البيانات العامة للمؤسسة .

- تحديد و إثراء المعلومات .

- يساعد في فعالية الاتصالات و الإستشارات الداخلية .

❖ بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة و إتباعهم لدورهم فيها .

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل .

- تطوير الدافعية للأداء .

- يساعد على تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد .

❖ بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .

- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين .

و يتم التدريب من خلال المحاضرات ، و الندوات ، و المؤتمرات ، و المحاكاة ، تمثيل الأدوار.... إلخ .

4-4 فريق العمل :

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات و ترشيد إستهلاك الموارد بفعالية و كفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء و الإلتزام و الإلتزام ، و تساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة و الفريق ، و تمكن الفريق من الإندماج في هذه الرؤية ، و من ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها ، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق ، و شعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء إلتزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق و تشجيع أدائه بشكل جماعي .

و يعرف فريق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام ، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو إهتمام مشترك"¹

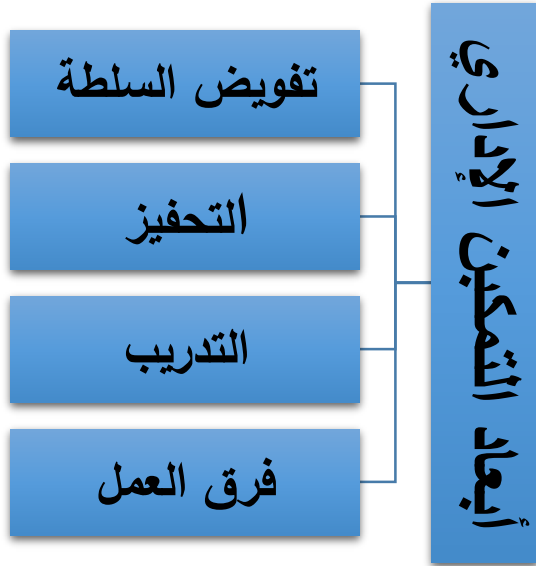
و تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها ، بوصفها قوة أدائية و حركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية ، تسهم في دفع المنظمة نحو إستيعاب التغييرات و التعامل مع التقنية و تطوير

¹ - صقر عبلة ، مرجع سابق ، ص ص 28 - 29 .

أساليب الأداء ، و التخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة ، و تتيح بها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في التخطيط و التنفيذ ، و تبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم ، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة ، و بالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح و التميز .

الشكل رقم (2) : مخطط لأبعاد التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة
بالإعتماد على مخرجات WORD



5- أسباب التمكين الإداري:

- مما لا شك بأن هناك أسباب تدفع المنظمات لتبني مفهوم التمكين و من وجهة نظر عطية تتبلور فيما يلي:
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر إستجابة للسوق .
- تركيز إهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .
- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة و خاصة البشرية للحفاظ على المنافسة¹ .
- أهمية سرعة إتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الإلتزام التنظيمي .

¹ -معن أحمد صالح العبد الله ، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإفتراضية السورية ، 2008 ص 2 .

- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية و وظائف الأفراد .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- منح الأفراد مسؤولية أكبر و تمكينهم بصورة إيجابية لأن العاملين في المنظمات هم قروتها الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل.
- كما أشار (Daft) إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيما و هما :
- التمكين يمثل إستجابة حتمية بمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية و المرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن ، فضلا عن سرعة الإستجابة إلى جانب التكلفة المنخفضة و توافر الخيارات المتعددة ¹ .
- يعد التمكين خطوة مهمة و حاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي .

6- أهداف التمكين الإداري:

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين الإداري من جانبين و هي على النحو التالي :

❖ جانب المنظمة :

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار: نتيجة لحرية التصرف و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الخلاق و تقديم أفكار خلاقة .
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة : فالعامل الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية و صحية بين الإدارة و العاملين و هذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل و إنخراطهم فيه .
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد : فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير و تجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، و لأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير و التجديد .

¹ - بن شعبان وهيبه ، التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2017 - 2018 ، ص 24 .

-تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما و نوعا¹ .

-تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء و من حيث الربحية و الحصة السوقية و سمعة المنظمة و تحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام .

❖ جانب الموظف:

إن إحتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها و أنشطتها تتعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية :

-تحقيق الإلتئام : يساهم في زيادة الإلتئام الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة إلتئامه للمهام التي يقوم بها و زيادة إلتئامه للمؤسسة و لفريق العمل الذي ينتمي له ، مما يؤدي إلى تحسين في مستوى الإنتاجية و تدني في التغيب عن العمل و تناقص في معدل دوران العمل .

-المشاركة الفاعلة : المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية و المشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع إلتئام الفرد و شعوره بالمسؤولية إتجاه أهداف المنظمة وغاياتها .

-تطوير مستوى أداء العاملين : إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة و محصلة هامة تقف خلف برامج التمكين ، فتحسين نوعية الأداء و خاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح ، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثققتها و سلطتها و صلاحيتها و مكافآتها و تحاول أن تمنحهم إستقلالية و حرية في التصرف .

-إرتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل و تنمية الشعور بالمسؤولية : كلما قمنا بتمكين الأفراد و زيادة صلاحيتهم و زيادة مشاركتهم في إتخاذ القرار زادت شعوره بالمسؤولية إتجاه عمله و واجباته و إرتفعت لديه المقاومة بضغوط العمل التي تواجهه .

-شعور الموظف بمعنى الوظيفة : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره و خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج و يشعر بأنه عنصر هام له دوره و له مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة ، و يرى الأمور بنظرة شاملة و ليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل ، و إنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة .

¹ - ملحم يحي سليم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 113-114 .

-تحقيق الرضا الوظيفي : فالشعور بحرية التصرف و المشاركة و الإستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين و شعورهم بالسعاد¹ .

7-أساليب التمكين الإداري:

- تطرق عدد كبير من الباحثين إلى تقنيات و أساليب في التمكين نذكر منها 4 و هي كما يلي :
- الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي) : إن المنظمة الممكنة يكون لها هيكل واضح و متناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية و ذلك ليسهل عملية إنسياب و تدقيق المعلومات في إتجاهين .
 - أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي : في ظل المنظمة الممكنة يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ، و مجالا أوسع في التخطيط و التنفيذ لأدائهم ، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المفعول به من قبل الرؤساء ، و يساعدهم على تطوير مهاراتهم و إلتزامهم ، يؤدون دورهم بفعالية في منظمة تمكينية .
 - المشاركة في القضايا : يمكن تحقيق التمكين بإنخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة ، و يمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم و قسمهم وفقا للموارد المتاحة و العقبات و القيود التي تواجههم .
 - أسلوب التمكين من خلال التحفيز : ينظر إلى التمكين على أنه التمكين النفسي .
- و يرى **YILMAZ & KARAKOZ** أن العاملين و حتى الإدارة ينظروا إلى التمكين بإعتباره عملية تدرك من الجانب النفسي و هنالك بعض العوامل الرئيسية التي تحدد عملية إدراك التمكين و هي :
- المعنى - المقدرة - حرية التصرف - التأثير² .

1 - ملحم يحي سليم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 110-112 .

2 - عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 164 - 165 .

8- معوقات التمكين الإداري:

هناك العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق التمكين و التي يجب أخذها بعين الإعتبار و العمل على الحد منها و قد أشار إليها العتيبي كما يلي :

- تخوف الإدارة الوسطى من فقدانها للسلطة عند تمكينها للعاملين و فقدان وظائفهم .
- تخوف بعض العاملين و عدم إستعدادهم لتحمل المسؤولية و السلطة .
- تمسك بعض المنظمات في البناء البيروقراطي السائد .
 - عدم الرغبة في التغيير .
 - البناء التنظيمي الهرمي .
 - المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات .
 - الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي تشجع على المبادرة و الإبتكار .
 - السرية في تبادل المعلومات .
 - ضعف نظام التحفيز .
 - تفضيل أسلوب القيادة الإجارية التقليدية .
 - عدم الثقة الإدارية .
 - عدم ملائمة نظام المكافآت¹ .

¹ - العتيبي سعد بن مرزوق ، **جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي** ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص ص 39 - 40 .

الخلاصة :

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى إقتناع المؤسسة و الإدارة بفلسفة التمكين و إلتزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها ، و على عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في إتخاذ القرارات المهمة .

و إشتراك الموظف أو العامل و تمكينه يعتبر إلتزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل و تغييرا أساسيا في سياسات و الإستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج .

الفصل الثالث:

الإلتزام التنظيمي ماهيته و

مقوماته .

تمهيد

- 1- خصائص الإلتزام التنظيمي.
- 2- أهمية الإلتزام التنظيمي.
- 3- أبعاد الإلتزام التنظيمي.
- 4- مراحل الإلتزام التنظيمي.
- 5- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.
- 6- الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي.
- 7- مستويات الإلتزام التنظيمي.
- 8- طرق قياس الإلتزام التنظيمي.

الخلاصة.

تمهيد:

إن إلتزام الأفراد بالمنظمة كفيل بأن يجعلهم يحرصون أشد الحرص للمحافظة على علاقة مثيرة و نشطة و إيجابية مع مؤسستهم ، كما أنه من العوامل المهمة التي تدفعهم للبقاء على إستعداد تام لبذل كل ما يستطيعون من وقت و جهد و إتقان في العمل لتحقيق أهداف هذه المؤسسة ، و لهذا السبب فإن تسيير و تطور المؤسسة ، فبقدر تحكم المسؤول في المعلومات المتعلقة بحالة الموارد البشرية و طبيعة التغيير المترقب ، بقدر ضمانه لتحقيق الأهداف التي يسعى الوصول إليها في المنظمة .

و في هذا الإطار ، فقد بينت البحوث الحديثة أن الإلتزام التنظيمي له أهمية في الدفع السليم لخطى تطور المؤسسة ، لذا توالت الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه، و بناء نماذج تشخص أبعاده و إرتباطاته ، تطور أدوات قياسه ، منها ما هو موضوعي و منها ما هو ذاتي ، و الإهتمام بموقعه في البيئة التنظيمية ، و آثاره ، هذا ما سنحاول إبرازه في هذا الفصل .

1- خصائص الإلتزام التنظيمي:

بالنظر إلى أن الإلتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد و المؤسسة ، و يرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل تجاهها ، و يعكس مدى إرتباطه بها و رغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها ، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا ، و نلخص أهمها في :

- أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة .
- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- يتصف الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف و قيم المنظمة الأساسية و الإيمان بها ، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، وجود مستوى عالي من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ، و وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي¹ .
- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولاءهم .
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .
- أنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه² .

2- أهمية الإلتزام التنظيمي :

إن الإلتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل و لكن غيابه يضمن الفشل فكثير من المديرين أو العاملين يفتقدون إلى أصدق العزيمة ، فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات ، فالإلتزام يتطلب شجاعة و مخاطرة ، و هذا يعني أن يعطي كل فرد ما لديه للآخرين ، كما أن عليه أن يتعرف على أهدافهم .

1 - محمد حميدات ، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ، دار مكتبة الحامد ، الأردن 2006 ص 68 .

2 - هدى درنوني ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014-2015 ص 40 .

لا تقتصر المنظمة عادة الإلتزام إنما هو نابع من النفس المقتنعة به داخليا ، و الفرد الذي يفتقر لصدق العزيمة يخفي إختياره ، و يراوغ ليتجنب الإلتزام ، و مقابل ذلك فهو يكثر الحديث بدلا من أن يتمسك به ، و مثل هذا يفضل ترك العمل للغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم .

و المدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه يجد إحترام من قبلهم و إستعدادا أكبر للإلتزام إتجاهه لزيادة الفعالية في المنظمة و قبولهم للتفويض من قبله في جهات أخرى ، و هؤلاء الأفراد مستعدون للإلتزام أيضا تجاه فريق العمل الذي معه ، و هم كذلك يفعلون ما ألتموا و تعهدوا بعمله ، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح و عدم الإلتزام أبدا ، إذا ما وجدوا أن هناك شكا أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون على الإلتزام به و لكنهم بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين ، و أن عدم إلتزام الأفراد في عملهم يعد دلالة خطيرة في هذه المنظمة¹ .

3- أبعاد الإلتزام التنظيمي :

تختلف صور إلتزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له و على العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للإلتزام التنظيمي و ليس بعدا واحدا و رغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد :

- **الإلتزام العاطفي** : و هو الإرتباط النفسي بالمؤسسة نتيجة تأثر الفرد بدرجة إدراكه لخصائص عمله ، من إستقلالية و أهمية و مهارات مطلوبة و مدى قربه من المشرفين ، كما يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد لأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تمكنه من المشاركة في صنع القرار .
- **الإلتزام المعياري** : و هو إلتزام الفرد بالبقاء في المؤسسة و الذي يتأثر بالجانب الأخلاقي لدى الفرد ، و الذي قد يكون نتيجة توافق أهداف و قيم المؤسسة مع أهداف و قيم الفرد أو غالبا ما يعزز هذا البعد المشاركة الإيجابية للفرد مع المؤسسة و مساهمته في رسم و وضع الخطط و السياسات العامة للمؤسسة .
- **الإلتزام المستمر** : و يشير إلى الرغبة القوية للفرد لمواصلة العمل مع المؤسسة بسبب حاجته للبقاء في المؤسسة و عدم وجود بدائل أخرى للفرد ما يجعل ترك العمل مكلفا و يسبب خسارة كبيرة للفرد

¹ - إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، خلف حي الهرم الطالبة فيصل ، ط 1 ، 2014 ، ص 54 .

، فهو إرتباط مصلحي بين الفرد و المؤسسة يقوم على درجة المنفعة التي يتحصل عليها الفرد نظير بقاءه بالمؤسسة¹ .

4-مراحل الإلتزام التنظيمي :

يتشكل الإلتزام التنظيمي و يتطور بعدة مراحل تبدأ منذ إلتحاق الفرد بمنظمة معينة و يتعزز من خلال العمل و الإنجاز المتواصل و صولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة و هي مرحلة نضوج الإلتزام التنظيمي .

و تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي فحسب ولتشي و لافن Welsh & Lavan نجد أن إلتزام الفرد يتم عن طريق مرحلتين هما :

-**المرحلة الأولى :** مرحلة إنضمام الفرد إلى المؤسسة التي يريد أن يعمل بها ، و في الغالب يقع إختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته و تطلعاته .

-**المرحلة الثانية :** مرحلة الإلتزام التنظيمي ، حيث أن الفرد يحرص على بذله جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و النهوض بها² .

أما بوكانن (Bouchana) فيري أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتابعة و هي :

-**مرحلة التجربة :** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد ، و يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة ، و يكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، و البيئة التي يعمل فيها ، و محاولة التفوق بين إيجاباته و أهدافه و إيجاباته و أهداف المنظمة و محاولة إثبات ذاته .

و يقول بوكانن أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة و تهيئته للمرحلة التي تليها و من هذه المواقف :

¹ - نصر الدين قعودة ، منيرة سلامي ، أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في تقليل من نية ترك العمل لدى العاملين ، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة المجلد 4 العدد 1 ، 2020 ، ص ص 47-48 .

² - محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، بحث مقدم إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005 ص 37 .

- تحديات العمل
- تضارب الولاء
- عدم وضوح الدور
- ظهور الجماعات المتلاحمة
- إدراك التوقعات
- نمو الإتجاهات نحو التنظيم
- الشعور بالصدمة

-مرحلة العمل و الإنجاز : و تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين و الأربعة أعوام ، و خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ، و تخوفه من العجز و يتبلور وضوح الولاء للعمل و المنظمة .

-مرحلة الثقة بالتنظيم : و تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد و تستمر إلى مالا نهاية ، حيث يزداد ولاءه و تنقوى علاقته بالتنظيم و الإنتقال إلى مرحلة النضج¹ .

5-العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي :

توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين و التي يمكن أن نذكر ما عبر عليها اللوزي بأنها عبارة كل متكامل مترابط مع بعضه فكل عامل له نسبة و مساهمة معينة في تحقيق الإلتزام التنظيمي و من أهم هذه العوامل :

- ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم .
- وضوح الأهداف ، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للإلتزام التنظيمي و للمؤسسة أكبر .

¹ - نهلة بنت إبراهيم السبعي ، دراسات في إدارة التربية الخاصة ، ط ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2019 ، ص 168 .

- المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية فالمشاركة تعمل على زيادة الإلتزام التنظيمي و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر .
- مناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد و للتنظيم و يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل .
- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة و بالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي .
- تبني قيم و أهداف مشتركة بين العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميزة لأفرادها ، و تعمل على توفر درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة و بين الأفراد العاملين ، و هو ما سيترتب عليه زيادة تماسك المؤسسة و زيادة الإلتزام لها .
- تبني النمط الذي من خلاله يمكن التأثير على الأشخاص و توجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم و إلتزامهم و تعاونهم للوصول إلى الأهداف المحددة¹ .

6-الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي :

للإلتزام التنظيمي آثار على المتغيرات التالية :

❖ الروح المعنوية :

تشير الدراسات إلى أن الإلتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم ، و حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة و المميزة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها ، و تؤدي المعنويات العالية إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس المعنويات المنخفضة نتيجة لعيوب في بيئة العمل الداخلية و الذي يترتب عليها تدني في مستوى الإلتزام التنظيمي و تدني في الإنتاجية .

❖ الأداء المتميز :

يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز الناتج عن حب حماس الأفراد للعمل و إلتزامهم بأهداف التنظيم ، تشير الدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات

¹ - نهلة بنت إبراهيم السبعي ، مرجع سابق ، 169 .

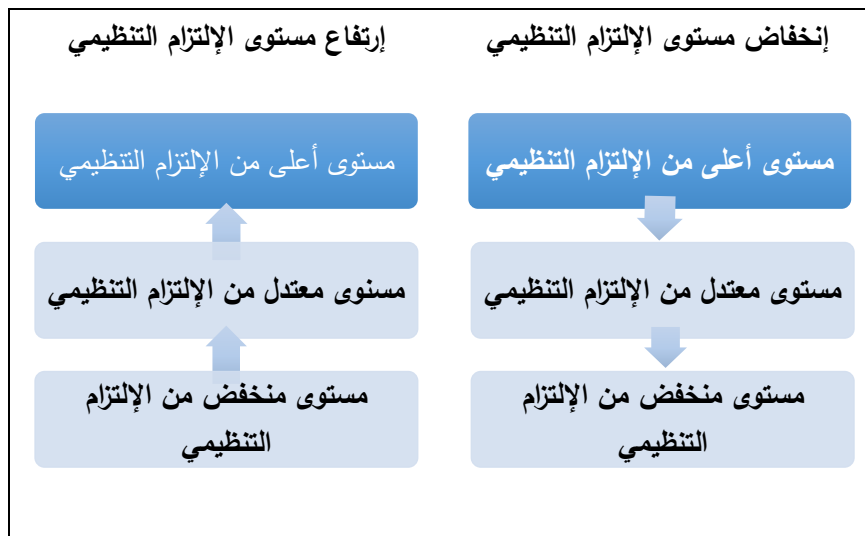
الإبداع الوظيفي لذا يجب على الإدارة تعزيز قيم الإلتزام التنظيمي و دعمه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي¹ .

7- مستويات الإلتزام التنظيمي :

هناك مستويات مختلفة من الإلتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال إلتزامه التنظيمي و الشكل رقم (3) يصور مستويات الإلتزام عندما يزداد و عندما يأخذ في التناقص . فمستوى الإلتزام لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل و الإستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الإلتزام .

الشكل رقم (03) : مستويات تنمية الإلتزام التنظيمي

المصدر : إعداد الطالبة
بالإعتماد على مخرجات
WORD



و فيما يلي و صفا لمستويات الإلتزام التنظيمي :

- مستوى أعلى من الإلتزام التنظيمي :

¹ - محمد بن غالب العوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

و يتسم بمستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة و إستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة "إرادة البقاء" ، و الإلتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الإلتزام ، حيث الأفراد يريدون البقاء .

• **مستوى معتدل من الإلتزام التنظيمي :**

و يتميز بمستوى معتدل من الإلتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف و القيم التنظيمية ، و كذلك الإستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة ، يمكن الإطلاع على هذا المستوى الذي يعني إلتزاما جزئيا ، أي بمثابة إلتزام معقول أو متوسط ، و هو إسناد الإلتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للإلتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك .

• **مستوى منخفض من الإلتزام التنظيمي :**

و يتميز بإنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف و القيم التنظيمية و عدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المنظمة ، و العامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة¹ أمل إزاء المنظمة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الإستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء ، فلو أعطي له الخيار فسوف يترك المنظمة .

8- طرق قياس الإلتزام التنظيمي :

❖ **المقاييس الموضوعية:**

وفقا لهذه المقاييس يتم تحليل عددا من الظواهر الدالة على درجة إلتزام العمال مثل رغبة الفرد البقاء في المنظمة ، مستوى الأداء ، الغياب ، إصابات العمل ...ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الإلتزام الموجودة بالمنظمة .

❖ **المقاييس الذاتية:**

وفقا لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعمال بالمنظمة في محاولة للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة إلتزامهم للمنظمة ، ومن بين هذه المقاييس ما يلي :

¹ - هدى درنوني ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 - 2015 ، ص ص 132-133 .

- مقياس تونتن (Tonten) : وقد إحتوى المقياس على ثماني (8) فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس سبع (7) فقرات أخرى رباعية و خماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني .
- مقياس مارش (Marsh) و مافري (Mafri): حيث قدما مقياسا للإلتزام مدى الحياة ، و يتكون من أربعة (4) فقرات ، وقد أستخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة ، و تعزيز إستحسان المنظمة وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل ، و أخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة .
- مقياس آلتو و آخرون (Alto Et al) : بنو مقياس للإلتزام ، وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة ، و يحتوي على قسمين : الأول لقياس الإلتزام نحو المهنة ست (6) عبارات ، الثاني لقياس الإلتزام نحو المنظمة ست (6) عبارات و هي ثلاثية الإستجابة .
- مقياس ماير و آلن (Meyer Et Allen) : و يقيس الإلتزام التنظيمي يحتوي على (24) بندا تقيس ثلاثة أبعاد وهي كالتالي :

- الإلتزام العاطفي (8) بنود (3) منها سلبية .
- الإلتزام المستمر (8) بنود (2) منها سلبية .
- الإلتزام المعياري (8) بنود (4) منها سلبية .

- مقياس كارسون و بودين (Carson Et Bedein) : و هو مقياس لقياس الإلتزام الوظيفي بوصفه كأحد دوافع للعمل في المهنة المختارة ، و هذا من أجل خدمة البلد و يحتوي على (12) بندا ، (8) منها سلبية¹ .

¹ - حمزة معمري ، العلاقة بين إتجاهات الموظفين نحو المهنة و الإلتزام التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة الجزائر ، 2007-2008 ، ص 98 .

الخلاصة :

لقد كانت جملة العناصر التي وردت في هذا الفصل محاولة بسيطة منا بهدف الوصول إلى رؤية أوضح حول متغير الثاني لدراستنا هذه رغم الصعوبات التي وجدناها في جمع البيانات و المعلومات حول الإلتزام التنظيمي بإعتباره موضوع جديد و قد جلب إنتباه المديرين و أصحاب الأعمال في الآونة الأخيرة ، حيث يعتبر ورقة رابحة في أيدي كل شركة تسعى لتحقيق الإستقرار و النجاح و هذا طبعا إذا إستطاعت هذه الشركة كسب ثقة و ولاء و إنتماء عمالها و إيمانهم بأهدافها كأبعاد رئيسية للإلتزام التنظيمي .

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

للدراسة

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة .
- 2- منهج الدراسة .
- 3- عينة الدراسة .
- 4- أدوات جمع البيانات .
- 5- الأساليب الإحصائية .

الخلاصة

تمهيد:

إنطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة ، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط ، وإنما يعتمد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته ، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملاً الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا للوصول إلى الإجابة على تساؤل الرئيس للدراسة .

وبناء على ما سبق سنعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات الدراسة الميدانية ، وذلك بتعريفها وتبرير سبب إختيارها وكيفية بنائها وتوظيفها ، إذ يتضمن هذا الفصل العناصر التالية : مجالات الدراسة ، منهج الدراسة ، عينة الدراسة ، وأدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

1-مجالات الدراسة :

1-1 : المجال المكاني :

قمنا بتطبيق دراستنا بمقر دار البلدية بسكرة و هي التي وافق رئيس المجلس الشعبي البلدي و بالتفويض منه رئيس الإدارة و المالية و الوسائل العامة على إجراء دراستنا فيها و قبل تطرقنا إلى معرفة دور التمكين الإداري في الإلتزام التنظيمي في دار البلدية بسكرة نقدم أولا بلدية بسكرة و دار البلدية فيها .

أ / تقديم بلدية بسكرة :

• النشأة :

أنشئت بلدية بسكرة في عهد الإستعمار بمقتضى المرسوم 1887/05/22 ووسع إقليمها بالمرسوم المؤرخ في 1889/08/02م ، ثم ألحقت بإقليم تفرقت بواسطة المرسوم المؤرخ في 1905/12/12م ، ثم عينت كبلدية مختلطة بالمرسوم المؤرخ في 1933/04/26 ثم ألغيت مثلها مثل باقي البلديات المختلطة في الجزائر سنة 1957 ،حيث عينت قبل ذلك كدائرة تابعة لولاية باتنة بالمرسوم رقم 56-641 في 1956/06/28 المتضمن إنشاء ولاية باتنة ، و بالتالي فإن نشأة بلدية بسكرة كانت سنة 1887 .

• بلدية بسكرة جغرافيا :

تقع بلدية بسكرة في الناحية الجنوبية الشرقية للجزائر ، يحدها من الشمال بلدية البرانيس و بلدية لوطاية ، و من الجنوب بلدية أوماش ، ومن الشرق بلدية شتمة و سيدي عقبة ، و من الغرب بلدية الحاجب و طولقة تبلغ مساحتها 127.7 كم² ¹ .

ب/ تعريف بالمؤسسة محل الدراسة (دار البلدية)

- حسب قانون البلدية لسنة 1967 : هي الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية² .
- حسب قانون البلدية لسنة 1990 : البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي³ .

¹ - موناوغرافيا ولاية بسكرة 2016 ص9-23 .

² - المادة (1) من قانون البلدية لسنة 1967 .

³ - المادة (2) من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 17/04/1990 المتعلق بالبلدية

➤ حسب قانون البلدية لسنة 2011 : البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و القاعدة الإقليمية اللامركزية و مكان لممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة لها إسم و إقليم و مقر رئيسي¹ .

• الخريطة التنظيمية لأقسام دار البلدية بسكرة :

بدراسة المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال ، تبين لنا أن الهيكل التنظيمي في البلديات التي يقطنها أكثر من 150000 نسمة يتكون من 7 مستويات هي : المجلس الشعبي البلدي ، الأمين العام ، رئيس القسم ، المدير ، رئيس المصلحة ، رئيس المكتب ، رئيس الفرع و هذا ما جسده القرار البلدي رقم 283 المؤرخ في 2011/04/24 المتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة ، والذي قسم بلدية بسكرة إلى 3 أقسام هي :

➤ قسم الإدارة و المالية و الوسائل : يتكون من ثلاثة مديريات هي :

*مديرية المالية و الممتلكات .

*مديرية الوسائل العامة .

*مديرية تسيير الموارد البشرية .

➤ قسم التعمير و البيئة : يتكون من مديريتين هما :

*مديرية البيئة .

*مديرية التعمير .

➤ قسم التنظيم و الشؤون العامة : يتكون من مديريتين هما :

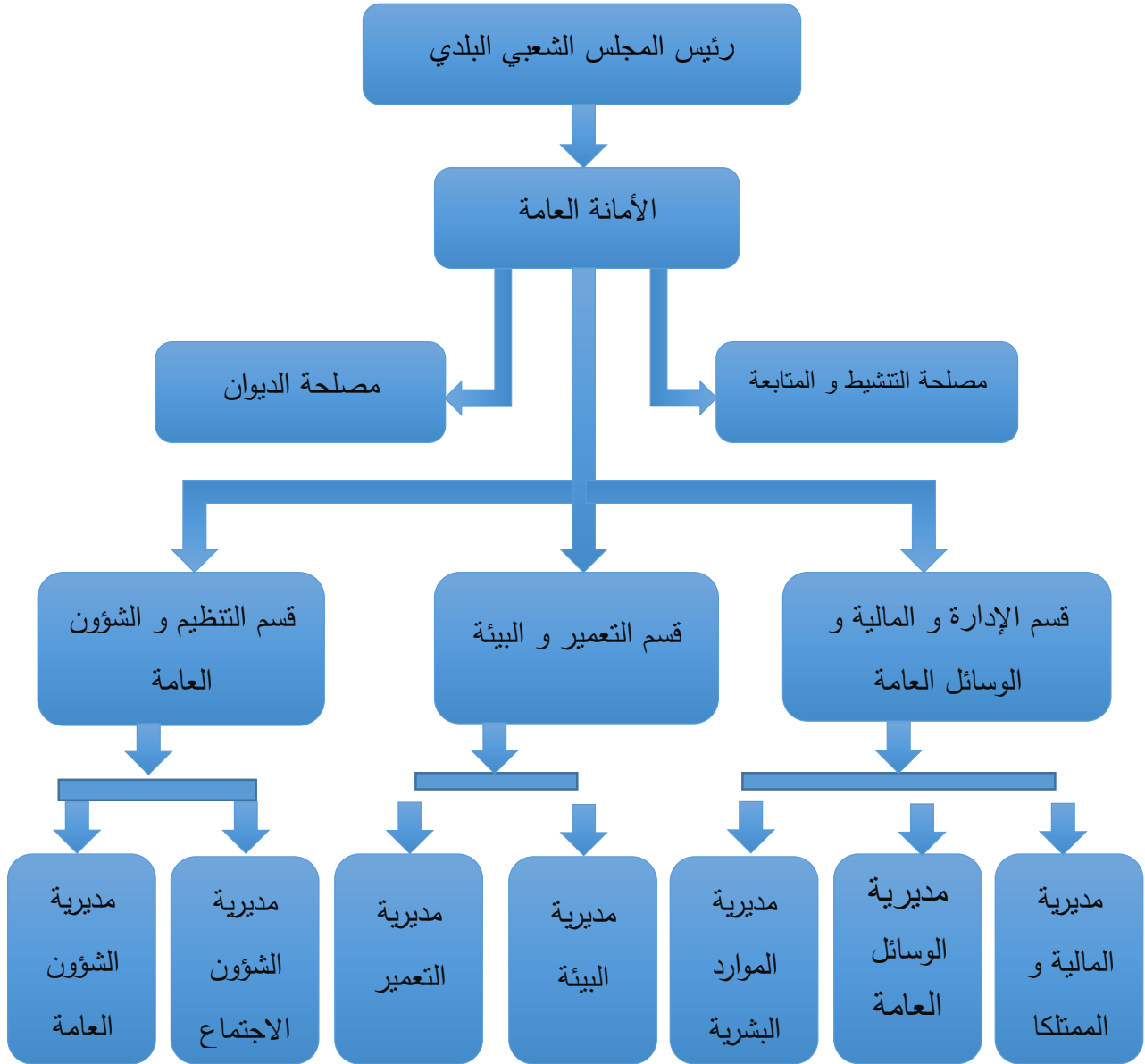
*مديرية الشؤون الاجتماعية و القانونية .

*مديرية الشؤون العامة .

-و قد تم إختيار مديريات السابقة الذكر كميدان لإجراء الدراسة .

¹ - المادة (1) ، (2) ، (6) من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 2011/07/02 المتعلق بالبلدية

الشكل رقم (4) : مخطط يوضح أقسام دار البلدية بسكرة



المصدر : من إعداد الطالبة إنطلاقا من بيانات الخريطة التنظيمية الكلية الملحق رقم (3)

1-1 : المجال الزمني :

إمتدت دراستنا من أواخر شهر جانفي 2021 إلى أواخر شهر جوان من ذات السنة حيث كانت الدراسة المنهجية أو النظرية في الثلاث الأشهر الأولى و تليها مباشرة الدراسة التطبيقية أو الميدانية في بداية شهر

ماي إلى غاية آخر الشهر و هو يوم إسترجاع آخر إستمارة إستبيان ، و بالموازاة تواصلت الدراسة النظرية حتى نتعمق في فهم التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي و نبحت عن مدى وجودهم في الجانب الميداني ، و بذلك تكون نتائج هذه الدراسة مرتبطة بتلك الفترة .

3-1 : المجال البشري :

إنطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في "دور التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي " حيث كان المجال المكاني للدراسة هو دار البلدية ، فإن المجال البشري (مجتمع الدراسة) لها يتكون من عمال الإدارة لمديريات دار البلدية و هذا لكون الهدف من هذه الدراسة هو كشف دور التمكين الإداري السائد في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعمال و البالغ عددهم 112 عامل إلى غاية ماي 2021 .

2- منهج الدراسة :

تختلف المناهج بإختلاف المواضيع ، إذ أن طبيعة موضوع الدراسة تفرض على صاحبه إتباع منهج معين لتحقيق هدف الدراسة و الإجابة عن الأسئلة المطروحة لديه بإعتبار أن المنهج هو التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار للكشف عن الحقيقة حيث تكون بها جاهلون ، أو من أجل البرهنة عليه للآخرين حيث تكون بها عارضين و يري "محمد علي" في هذا الصدد أن المنهج هو "الطريق التي يعتمد الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقعة الاجتماعية و تسهم في تحليل ظواهره"¹ .

و بما أن دراستنا تهدف إلى التعرف على التمكين الإداري و دوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي فقد إستعنت بالمنهج الوصفي .

• المنهج الوصفي :

يعرف عمار بوحوش المنهج على أنه عبارة عن مسح شامل للظواهر الموجودة في جماعة معينة ، و في مكان معين ، و في وقت محدد بحيث يحاول الباحث كشف و وصف الأوضاع القائمة و الإستعانة بما يصل إليه في التخطيط للمستقبل .

¹ - عامر بوحوش ، محمد ذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر

و يقوم المنهج الوصفي بتشخيص المعطيات و تحليلها و تفسيرها على إعتبار أنه كفاءة في حقيقة الظاهرة ، و لإبراز خصائصها .

و يعرف صلاح الدين شروخ المنهج الوصفي فيقول أنه : " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوصفية إجتماعية معينة أو هو طريقة وصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة ، و تصنيفها ، و تحليلها و إخضاعها لدراسة دقيقة .

بناء على ذلك إستخدمنا هذا المنهج من خلال جمعنا للبيانات المراد الحصول عليها من مجتمع البحث ، بإستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في إستمارة إستبيان ، ثم قمنا بعد ذلك بتحليل و تفسير البيانات المتحصل عليها بهدف الوصول إلى إجابة تتميز بالدقة العلمية و الموضوعية لإشكالية البحث¹ .

3- عينة الدراسة :

تعتمد البحوث السوسولوجية على إستعمال العينات بشكل أساسي ، و ذلك لكونها الطريقة الأكثر إقتصادا في نفقات البحث و قابلية لتنفيذه و إنجازها مقارنة بإعتماد المسح الشامل .

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله .

إنطلاقا من موضوع الدراسة الذي يرتبط بدور التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في دار بلدية بسكرة و نظرا لتعدد مديرياتها و وجود فئات مختلفة حسب كل مديرية تم إعتقاد العينة العشوائية الطبقية وتم إختيار عينة ممثلة من كل مستوى (طبقة) للمجتمع الأصلي ، لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها² .

¹ - عليّة سماح ، تكيف المناهج التربوية حسب حاجات المعاقين بصريا ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013 ، ص 245 .

² - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر، 2002، ص ص 191 - 194.

• تقدير حجم العينة :

إعتمد في هذه الدراسة على إختيار نسبة 70% من المجتمع الكلي ، بالإستعانة بطريقة التوزيع المتساوية لإختيار مفردات كل طبقة .

بما أن المجتمع الإحصائي للبحث و البالغ عدده 112 عامل ينقسم إلى 7 طبقات متباينة الحجم حيث نجد : 17 عامل بمديرية البيئة ، 18 عامل بمديرية التعمير ، 19 عامل بمديرية المالية و الممتلكات ، 16 عامل بمديرية الوسائل العامة ، 13 عامل بمديرية تسيير الموارد البشرية ، 15 عامل بمديرية الشؤون الإجتماعية و القانونية ، 14 عامل بمديرية الشؤون العامة .

- فقد تم حساب العينة كما يلي :

*حجم العينة الكلي :

$$112 \leftarrow 100\%$$

$$س \leftarrow 70\%$$

$$س = (70 \times 112) / 100 = 78.4 \cong 78 \text{ عامل}$$

*حجم العينة في كل طبقة :

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

$$\text{عينة مديرية البيئة} = (78 \times 17) / 112 = 11.83 \cong 12 \text{ عامل}$$

$$\text{عينة مديرية التعمير} = 13 \text{ عامل .}$$

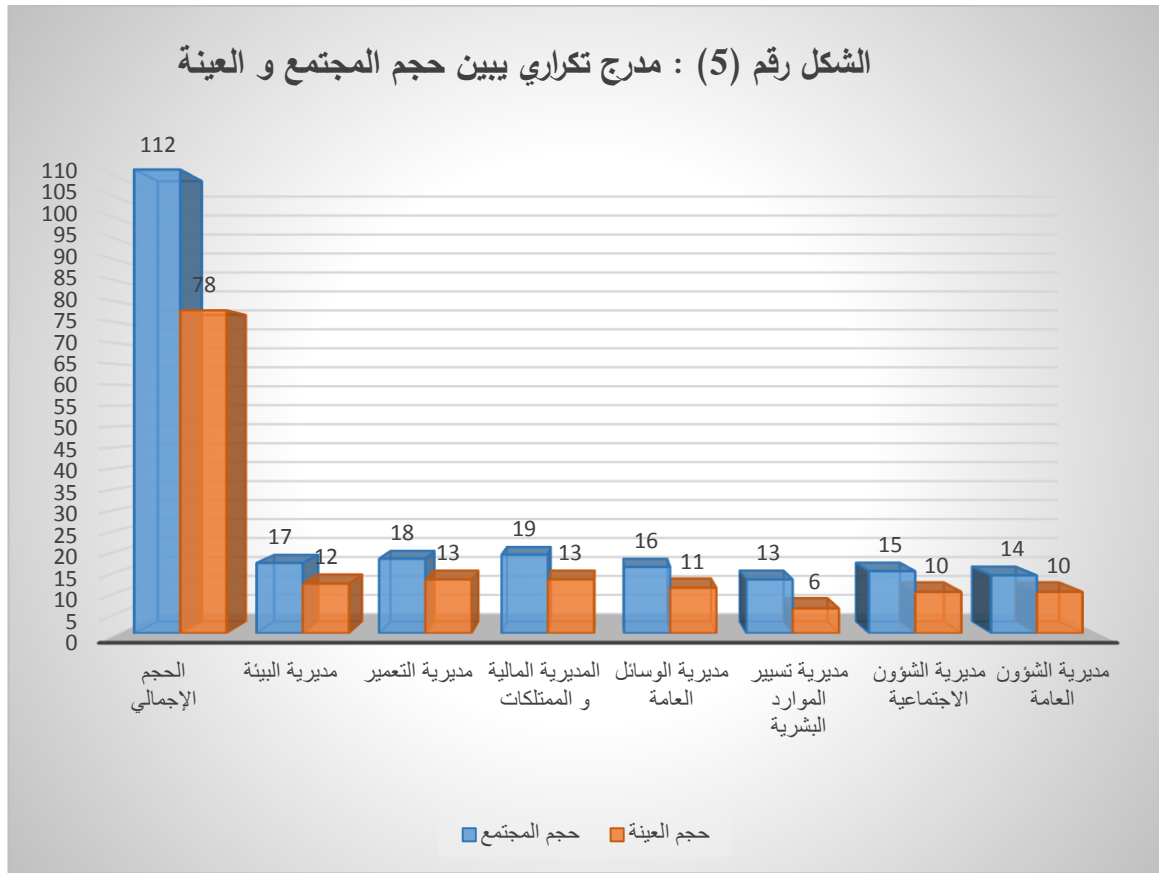
$$\text{عينة المديرية المالية و الممتلكات} = 13 \text{ عامل .}$$

$$\text{عينة مديرية الوسائل العامة} = 11 \text{ عامل .}$$

$$\text{عينة مديرية تسيير الموارد البشرية} = 9 \text{ عمال .}$$

$$\text{عينة مديرية الشؤون الاجتماعية} = 10 \text{ عمال .}$$

$$\text{عينة مديرية الشؤون العامة} = 10 \text{ عمال .}$$



المصدر: إعداد الطالبة إنطلاقاً من نتائج حجم المجتمع

4- أدوات جمع البيانات :

تعتمد المناهج العلمية على إختلاف أنواعها على أدوات و وسائل جمع البيانات و المعلومات و التي يستعين بها الباحث في البحث عن الإجابة على ما أثاره من تساؤلات ، و الوصول إلى النتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة ، و تحقيقاً لذلك تم إستخدام :

• الإستبيان :

لقد إستخدمنا الإستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ، و التي يتلائم و المنهج الوصفي المعتمد ، حيث يعبر عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبة حول موضوع معين ، ثم وضعها في

إستبيان يسلم باليد ، تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيه ، بواسطته يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة¹ .

و لقد تم توزيع الإستبيان الخاصة بهذه الدراسة على العينة بعد موافقة رئيس المجلس الشعبي البلدي و بالتفويض منه رئيس الإدارة و المالية و الوسائل العامة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة .

• بناء الإستبيان :

لقد تم بناء الإستبيان بتقسيمه إلى ثلاثة أجزاء الملحق رقم (2) حيث تضمن الجزء الأول تعريف بموضوع البحث و حث أفراد العينة على التعاون المدرك و الواعي لمثله بدقة ، و تناول الجزء الثاني محور البيانات الشخصية ، أما الجزء الثالث فقد تناول المحور الثاني و الثالث و الرابع عن دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي .

المحور الأول : المتمثل في بيانات شخصية بأفراد العينة من حيث الجنس ، السن ، المستوى الدراسي ، سنوات الخبرة و يبدأ هذا المحور من السؤال رقم (1) إلى السؤال رقم (4)

المحور الثاني : مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي و يبدأ من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (6) .

المحور الثالث : مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي و يبدأ من العبارة (7) إلى العبارة رقم (12) .

المحور الرابع : مساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي و يبدأ من العبارة (13) إلى العبارة (18) .

-و يمكن توضيح أجزاء الإستبيان في الجدول الموالي :

¹ - هدى درنوني ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015 ص 184 .

الجدول رقم (1) : أجزاء الإستبيان .

المحور	الأبعاد	تقسيم العبارات	مجموع العبارات
المحور الأول : البيانات الشخصية	-الجنس	1	4
	-السن	2	
	-المؤهل العلمي	3	
	-سنوات الخبرة	4	
أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي			
المحور الثاني : مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي		6-1	6
المحور الثالث : مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي		12-7	6
المحور الرابع : مساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي		18-13	6

المصدر : إعداد الشخصي للطالبة

تم الإستعانة بإستخدام مقياس ليكارت الثلاثي ، كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (2) : توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي

الإجابات	دائما	غالبا	أحيانا
العبارات	3	2	1

المصدر : إعداد الباحثة بناء على مقياس ليكارت الثلاثي.

و تتم ترجمة درجات هذا المقياس كما يلي :

-يتم حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة و أدنى قيمة للمجال (1 - 3) و هو مجال بين درجات إختيارات الإجابة للمبحوثين حسب مقياس ليكارت الثلاثي ، فيكون بناء على ذلك طول المدى هو

. 2

-حساب طول الفئة و الذي يساوي $3/2$ أي (0.66) و بالتالي تكون التقيئة كالاتي :

* (1-1.66) : إتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة .

* (2.33-1.67) : إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة .

* (3-2.34) : إتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة .

و ذلك وفقا للمعادلة التالية :

القيمة العليا للمجال - القيمة الدنيا / عدد المستويات .

$$0.66 = 3/2 = 3/1-3$$

و من ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و ذلك لتحديد الحد الأعلى للمقياس .

• صدق و ثبات إستمارة الإستبيان :

يقصد بصدق إستمارة الإستبيان ، أن نقيس ما وضعت أصلا لقياسه ، أي أن تكون أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث¹ ، و يتم عادة بعرض الإستبانة على محكمين علميين من ذوي الإختصاص في موضوع البحث .

*صدق المحكمين :

نظرا لتعدد أنواع الصدق ، تم الإعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) ، و هو عبارة عن إستطلاع آراء المحكمين الخبراء ، وهو من أكثر الطرق شيوعا و سهولة و أشهرها إستخداما لدى الباحثين ، حيث يتم التأكد منه عادة من خلال عرض الإستبيان على محكمين علميين ، من ذوي الإختصاص في موضوع البحث و بناءا على ذلك تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة و بالتحديد (4) أساتذة الملحق رقم(1) و ذلك لإبداء ملاحظاتهم و آرائهم حول:

-مدى ملائمة العبارات و المجالات لموضوع الدراسة .

-مدى ملائمة العبارات من حيث شموليتها و تغطيتها لمحاو و مجالات الدراسة .

-سلامة اللغة و صياغة العبارات و وضوحها و و توافقها مع التخصص و الموضوعية العلمية .

¹- فوزية غرابية و آخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، ط3 ، دار وائل ، عمان ، دون السنة ، ص71 .

و بناء على ملاحظات المشرف و بعض الأساتذة تم إجراء التعديلات اللازمة وقد شملت هذه التعديلات العبارات التالية (2 - 3 - 4) من المحور الثاني و (16 - 17) من المحور الرابع نظرا لصعوبة فهم بعضها و لتشابه معاني بعضها الآخر مما لا يسمح بالتأويل ، لتخرج الإستمارة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (2)

* ثبات الإستبيان :

لثبات الإستبيان تم إستخراج معامل ثبات الأداة بإستخدام معامل ألفا كرومباخ حيث وجدنا :

فمن الجدول التالي رقم (3) : فإن قيمة ألفا كرومباخ 0.6 هذا يشير إلى ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الإستبيان مرة أخرى و بصيغة أخرى فإن عينة الدراسة ستكون ثابتة في إجابتها في حالة ما إذا قمنا بإستجوابهم من جديد و في ظروف نفسها ، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن إستخلاصها .

جدول رقم (3) : يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ للعبارات ككل

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
18	0.650

5- الأساليب الإحصائية :

لقد إخترت الأساليب التالية لمعالجة البيانات و المعلومات التي تجمعت لدي بواسطة الإستمارة حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة جهاز الحاسب الآلي و بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS و فيما يلي الأساليب المستخدمة :

***التكرارات والنسب المئوية :** حيث أستخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة ، ولتحديد الإستجابة

$$\frac{100 \times \text{تكرار المجموع}}{\text{مجموع التكرارات الكلي}} = \text{النسب المئوية}$$

إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون التالي : النسب المئوية

***المتوسط الحسابي** : و هو عبارة عن القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية ، و بمعنى آخر أن المتوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوم على عددها .

***الإنحراف المعياري** : يشير إلى مدى تشتت البيانات عن بعضها و يساوي مجموع مربع إنحرافاتهم مقسوم

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{N}} \text{ على عددها}$$

***معامل ألفا كرومباخ** : للتأكد من درجة ثبات الإستمارة .

الخلاصة:

يعتبر فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من الفصول المهمة في الدراسات العلمية الميدانية ، لأنه يمثل حلقة وصل بين الجانب النظري والميداني من منطلق أنه في جميع مراحله وفي إختيار كل خطواته يأخذ الجانب النظري بعين الإعتبار في تحديد المجالات ومنهج الدراسة وأداة جمع البيانات . ومن منطلق آخر: في أنه يربط بين معطيات البحث النظرية وبيانات الدراسة الميدانية .

❖ ففي هذا الجزء قمنا بعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة عرضا تفصيليا من مجالات

الدراسة ، المنهج المعتمد و العينة وأداة جمع البيانات و الأساليب الإحصائية .

❖ في الفصل الموالي يتم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها .

الفصل الخامس:

عرض و تحليل البيانات و

تفسير النتائج.

تمهيد .

1- عرض و تحليل بيانات الدراسة .

2- عرض نتائج الدراسة .

3- عرض النتائج العامة .

الخلاصة.

تمهيد:

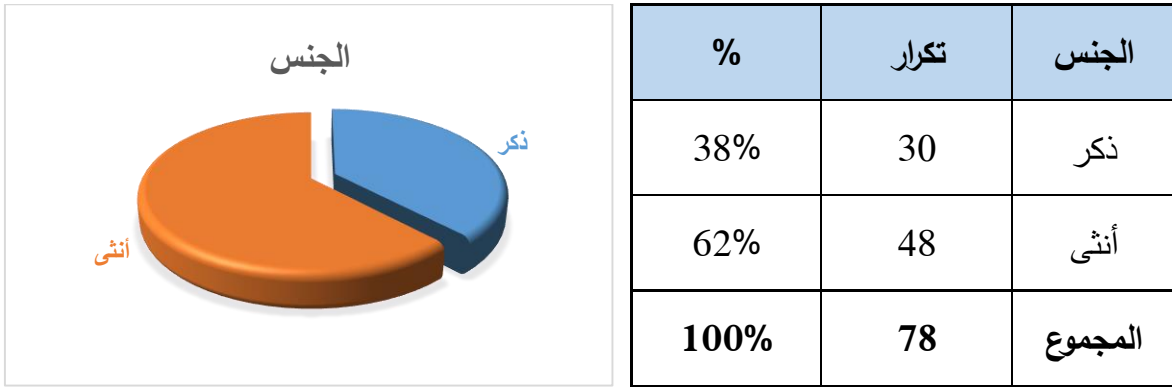
تعتبر عملية تحليل نتائج الإستبيان أو عملية تفريغ البيانات هي إحدى أهم الخطوات في الدراسات التطبيقية ، نتائجها تجعل الدراسة أقرب من الواقع ، فتعطيها قيمة علمية عالية ، أساس لجعل النتائج الدراسة والمقترحات الممكنة ، و التي تهدف إلى إسقاط النظري الذي تم التطرق إليه في الجانب الميداني ، وفي هذا الفصل سنعرض تحليل خصائص العينة والتساؤلات ، النتائج المتوصل إليها وفي الأخير سنطرق إلى أهم الإقتراحات و التوصيات المقترحة للدراسة .

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1-1 : عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

تمثلت البيانات الشخصية في دراسة الجنس، السن، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة
جدول رقم (4) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس. الشكل رقم(6)

يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس



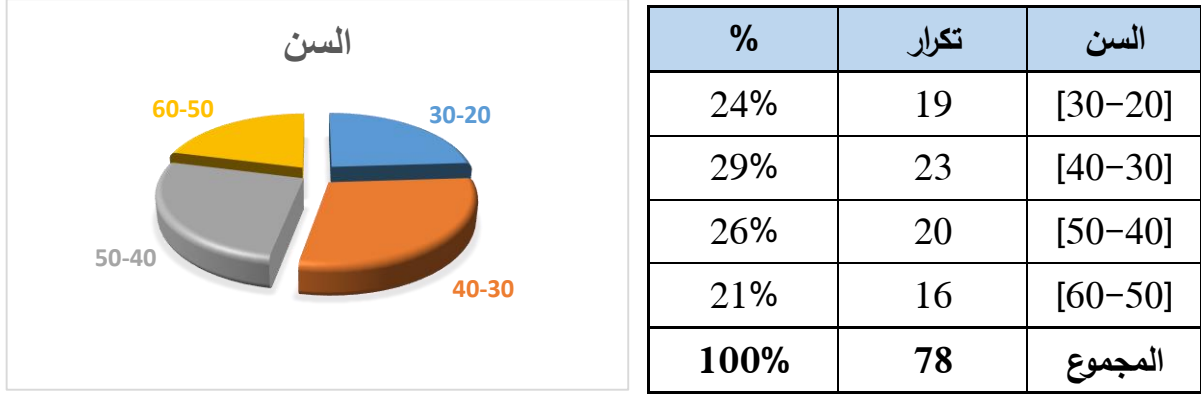
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات WORD & EXCEL

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس ، وقد مثلت أعلى نسبة فئة الإناث ، حيث قدرت بـ 62%، أما نسبة الذكور فقد بلغت 38% و بهذا نستخلص أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور و هذا راجع إلى توجه الإناث نحو الإدارات بالجزائر و قبولهن بشكل ملحوظ أكثر من الذكور.

جدول رقم (5) يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

الشكل رقم (7)

يمثل الدائرة النسبية لمتغير السن.



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات WORD & EXCEL

يتضح من الجدول رقم (5) : الذي يبين المبحوثين حسب فئات السن ، أن أغلب مفردات البحث تنتمي إلى الفئة العمرية من (30 - 40) سنة حيث تمثلت في نسبة 29% من مجتمع البحث ، و تليها بنسبة أقل الفئة العمرية التي تفوق السن 40 سنة و ذلك بنسبة 20% من مجتمع لبحث ، و تليها الفئة العمرية من (30 - 30) سنة حيث تمثلت نسبتها 19% من مجتمع البحث ، بينما أدني نسبة مثلتها الفئة العمرية من (60 - 50) سنة بنسبة 16% .

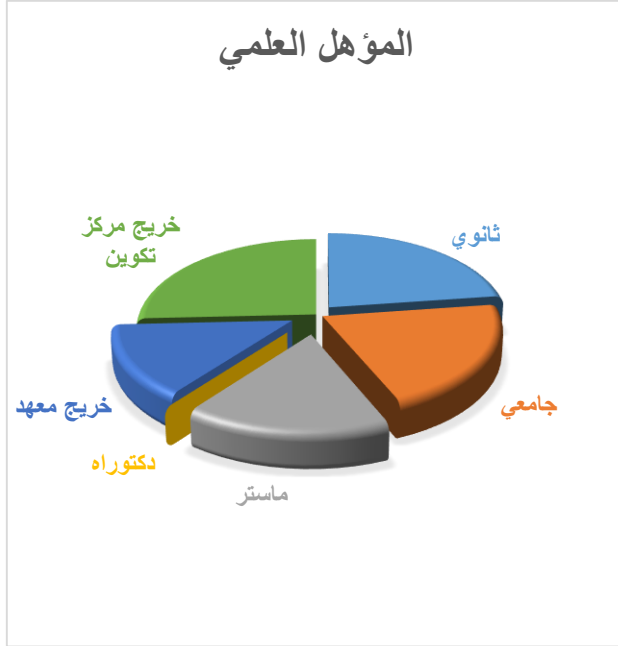
و يرجع السبب في إنخفاض الفئة الأخيرة مقارنة بالفئات الأخرى إلى أن المورد البشري في المؤسسة الذي عمره بين (50-60) بتواجد بنسبة قليلة و ذلك راجع إلى أن الإدارة تسعى لتوظيف فئة الشباب مع عدم التخلي على موظفيها القداماء ، ما يتماشى مع سياسة الدولة الرامية للقضاء على البطالة و الإستعانة بالكفاءات الشبانية لأن الرهانات الإدارية و التكنولوجية تقع على عاتق هذه الفئة المثقفة و الممكنة على شغل الوظائف .

جدول رقم (6) يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل. الشكل رقم(8)

يمثل الدائرة النسبية لمتغير

العلمي

المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	تكرار	%
ثانوي	18	23%
جامعي	16	21%
ماستر	13	17%
دكتوراه	0	0%
خريج معهد	11	14%
خريج مركز تكوين	20	26%
المجموع	78	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات WORD & EXCEL

من خلال إستعراض الجدول رقم (6) الخاص بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة يتضح أن ما يفوق نسبة المبحوثين من الموارد البشرية المكونة هم خريجين مركز التكوين و ذلك بنسبة 26% و أقل منهم ذوي المستوى الثانوي بنسبة 23% ، إن إرتفاع نسبة خريجي مركز التكوين يدل على أن هذا التحول يتطلب مستوى متمكن و لديه القدرة في التعامل مع الوظائف الإدارية ، و أن ما نسبته 21% هم من المستوى الجامعي ، و أن 17% من المورد البشري المكونة متحصلون على مستوى الماستر ، بينما نسبة 14% من مستوى خريج معهد .

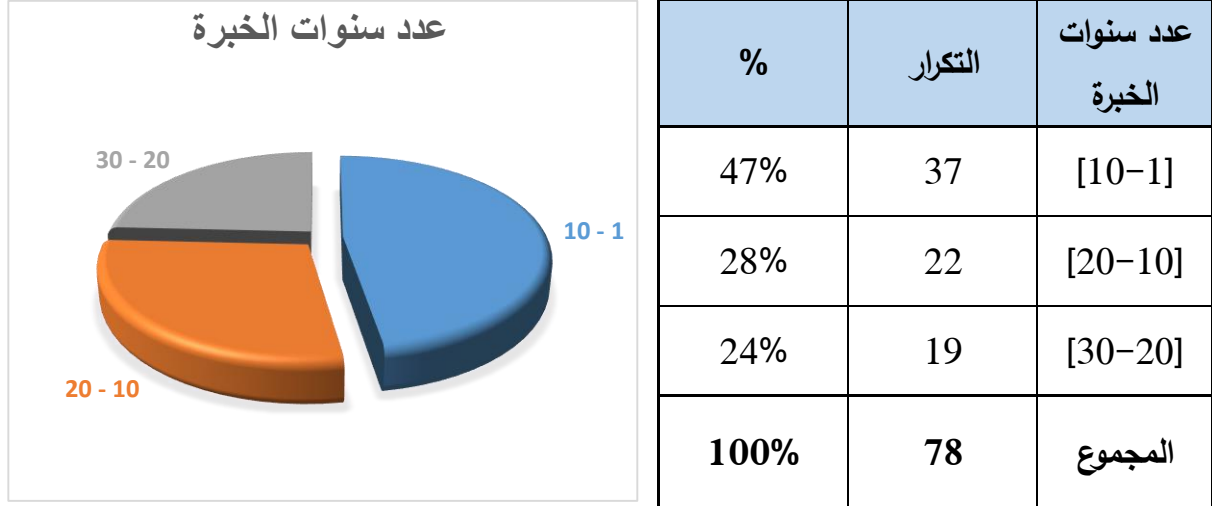
جدول رقم (7) يبين توزيع المبحوثين حسب عدد

الشكل رقم(9)

سنوات الخبرة

يمثل الدائرة النسبية لمتغير عدد

سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات WORD & EXCEL

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم (7) و الشكل رقم(9) : أن نسبة 47% من المبحوثين لديهم خبرة من (10 - 1) سنوات و نسبة 28% من المبحوثين كانت سنوات خبرتهم في الفئة (20-10) ، و تمثلت أنى نسبة 24% من المبحوثين من كانت سنوات خبرتهم في الفئة(30-20)

لعل السبب في كثرة سنوات خبرة المبحوثين في الفئة الاولى راجع الى إعتماد المؤسسة محل الدراسة الادمج والتمهين لفئة الشباب ، و قلة نسبة المبحوثين في الفئة الاخيرة راجع الى انحياز معظم المبحوثين في المؤسسة الى التقاعد المبكر او المجبر المخير.

2-1 : عرض و تحليل بيانات التساؤل الأول :

*هل لتفويض السلطة دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابة عينة الدراسة على بعد تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي. و يظهر الجدول رقم (8) تلك النتائج

-جدول رقم (8) : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي :

مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي								
الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أحيانا (1)	غالبا (2)	دائما (3)	رقم العبارة
متوسط	5	0,695	1,90	78	23	40	15	التكرار
				100%	29.5%	51.3%	19.2%	%
متوسط	3	0,862	2,10	78	25	20	33	التكرار
				100%	32.1%	25.6%	42.3%	%
متوسط	4	0,720	1,97	78	21	38	19	التكرار
				100%	26.9%	48.7%	24.4%	%
متوسط	1	0,797	2,26	78	17	24	37	التكرار
				100%	21.8%	30.8%	47.4%	%
متوسط	6	0,692	1,83	78	26	39	13	التكرار
				100%	33.3%	50%	16.7%	%
متوسط	2	0,734	2,14	78	16	35	27	التكرار
				100%	20.5%	44.9%	34.6%	%
متوسط	/	0.75	2.03	الإجمالي				

إنطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن :

- العبارة رقم (4) التي مفادها - يفوضني هامش الصلاحيات الممنوحة لي إتخاذ قرارات هامة يجعلني أكثر إلتزاما بوظيفتي - جاءت في الترتيب الأول من حيث مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب(2.26) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الإنحراف معياري بلغ (0.797) ، حيث توزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ،

فجاءت أعلى نسبة للبديل "دائما" بنسبة 47.4% وتليها مباشرة نسبة 30.8% للبديل غالبا ، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل أحيانا بنسبة 21.8%.

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين يتم تفويضهم بهامش من الصلاحيات في إتخاذ قرارات هامة تجعلهم أكثر إلتراما بوظيفتهم .

- إحتلت العبارة رقم (6) - عدم ممارسة رؤسائي الصلاحيات المفروضة إلي خلال فترة التفويض يشعرني بالسعادة في عملي - المرتبة الثانية من عبارات المحور الثاني الخاص بمساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (2.14) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده إنحراف معياري بلغ (0.734). حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 44.9% للبديل "غالبا" أي ما يقابل إجابة 35 مبحوث والبديل "دائما بنسبة 34.6% و بنسبة 20.5% عند البديل أحيانا .

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما يشعرون بالسعادة في عملهم لعدم ممارسة رؤسائهم الصلاحيات المفروضة إليهم خلال فترة التفويض.

- العبارة رقم (2) التي مفادها - ثقة الإدارة في قدراتي و إمكانياتي على أداء مهامي يرفع مستوى الدافعية لدي - جاءت في الترتيب الثالث من حيث مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب(2.10) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده إنحراف معياري بلغ (0.862) ؛ حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "دائما" بنسبة 42.3% وتليها مباشرة نسبة 32.1% للبديل أحيانا ، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل غالبا بنسبة 25.6% .

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما تزيد دافعيتهم نحو عملهم لعدم ممارسة رؤسائهم الصلاحيات المفروضة إليهم خلال فترة التفويض.

- إحتلت العبارة رقم (3) - يفوضني رئيسي بعض المهام و يترك لي حرية التصرف مؤشرا للتنمية في كفائتي - المرتبة الرابعة من عبارات المحور الثاني الخاص بمساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (1.97) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده إنحراف معياري بلغ (0.720). حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 48.7% للبديل "غالبا" أي ما يقابل إجابة 38 مبحوث والبديل "أحيانا" بنسبة 26.9% و بنسبة 24.4% عند البديل "دائما".

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما يكون مؤشر تنمية كفائتهم مرتبط بتفويض رؤسائهم لبعض المهام والترك لهم حرية التصرف .

- العبارة رقم (1) التي مفادها - ثقة الإدارة في قدراتي و إمكانياتي على أداء مهامي يشعرنني بالفخر و إعتزاز - جاءت في الترتيب الخامس من حيث مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب(1.90) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكدته إنحراف معياري بلغ (0.695) ، حيث توزعت إجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "غالبا" بنسبة 51.3% وتليها مباشرة نسبة 29.5% للبديل أحيانا ، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل "دائما" بنسبة 19.2% .

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما يشعرون بالفخر و الإعتزاز لثقة الإدارة في قدراتهم و إمكانياتهم على إداء مهامهم .

- إحتلت العبارة رقم (5): - توفر الفرص لإتخاذ القرارات بإستقلالية تزيد من ولائي وإخلاصي للمؤسسة - المرتبة السادسة من عبارات المحور الثاني الخاص بمساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (1.83) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكدته إنحراف معياري بلغ (0.692). حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 50% للبديل "غالبا" أي ما يقابل إجابة 39 مبحوث و البديل "أحيانا" بنسبة 33.3% و بنسبة 16.7% عند البديل "دائما".

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما يزيد ولائهم و إخلاصهم للمؤسسة ناتج عن توفر الفرص لإتخاذ القرارات بإستقلالية .

3-1 : عرض و تحليل بيانات التساؤل الثاني :

*هل المشاركة في إتخاذ القرار دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابة عينة الدراسة على بعد المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي. و يظهر الجدول رقم (9) تلك النتائج

-جدول رقم (9) : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي :

مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي								
الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أحيانا (1)	غالبا (2)	دائما (3)	رقم العبارة
متوسط	5	0.720	1.88	78	25	37	16	التكرار
				100%	32.1%	47.4%	20.5%	%
متوسط	2	0.659	2.14	78	12	43	23	التكرار
				100%	15.4%	55.1%	29.5%	%
متوسط	4	0.698	1.92	78	22	40	16	التكرار
				100%	28.2%	51.3%	20.5%	%
متوسط	3	0.888	2.06	78	28	17	33	التكرار
				100%	35.9%	21.8%	42.3%	%
قوي	1	0.835	2.35	78	18	15	45	التكرار
				100%	23.1%	19.2%	57.7%	%
متوسط	6	0.898	1.81	78	40	13	25	التكرار
				100%	51.3%	16.7%	32%	%
متوسط	////////	0.78	2.03	الإجمالي				

إنطلاقا من الجدول اعلاه يتضح أن :

- العبارة رقم (11) التي مفادها - يشجعني رؤسائي للتعبير عن أفكار في العمل مهما كانت يشعرني بإنتمائي للمؤسسة - جاءت في الترتيب الأول من حيث مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب(2.35) دلالة على إتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة و هذا ما أكده الإلتزام المعياري بلغ (0.835) ، حيث توزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل

الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "دائما" بنسبة 57.7% وتليها مباشرة نسبة 23.1% للبديل "أحيانا" ، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل "غالبا" بنسبة 19.2%.

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين دائما يشعرون بالإنتماء لمؤسساتهم بفضل تشجيع رؤسائهم للتعبير عن أفكارهم في العمل .

- إحتلت العبارة رقم (8) - أخذ رئيسي لما أقدمه من مقترحات عند إتخاذ القرارات المرتبطة بعملية يزيد في تمسكي بوظيفتي - المرتبة الثانية من عبارات المحور الثالث الخاص بمساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (2.14) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده إنحراف معياري بلغ (0.659). حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 55.1% للبديل "غالبا" أي ما يقابل إجابة 43 مبحوث و البديل "دائما" بنسبة 29.5% و بنسبة 15.4% عند البديل "أحيانا".

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما يزيد تمسكهم بوظيفتهم ناتج عن أخذ رؤسائهم لما يقدموه من مقترحات عند إتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم .

- العبارة رقم(10) التي مفادها - إمكانية مناقشتي للقرارات الصادرة من مسؤولي من مزايا المتوفرة بوظيفتي و عدم تركي للمؤسسة - جاءت في الترتيب الثالث من حيث مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر بـ(2.06) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الإنحراف معياري بلغ (0.888) ، حيث توزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "دائما" بنسبة 42.3% وتليها مباشرة نسبة 35.9% للبديل "أحيانا" ، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل "غالبا" بنسبة 21.8%.

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين دائما يشعرون بالإنتماء لمؤسساتهم بفضل تشجيع رؤسائهم للتعبير عن أفكارهم في العمل .

- إحتلت العبارة رقم (9) - أتخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى رئيسي يزيد في مسؤوليتي تجاه وظيفتي - المرتبة الرابع من عبارات المحور الثالث الخاص بمساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (1.92) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده إنحراف معياري بلغ (0.698). حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 51.3% للبديل "غالبا" أي ما يقابل إجابة 40 مبحوث و البديل "أحيانا" بنسبة 28.2% و بنسبة 20.5% عند البديل "دائما".

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما تزيد مسؤوليتهم تجاه وظيفتهم عند أتخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم .

- العبارة رقم(7) التي مفادها - مشاركتي في إتخاذ القرارات المرتبطة بإختصاصي يقوي رغبتني في العمل بالمؤسسة - جاءت في الترتيب الخامس من حيث مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب(1.88) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الإنحراف معياري بلغ (0.720) ؛ حيث توزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "غالبا" بنسبة 47.4% وتليها مباشرة نسبة 32.1% للبديل "أحيانا" ، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل "دائما" بنسبة 20.5% .
وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين أن مشاركتهم في إتخاذ القرارات المرتبطة بإختصاصهم غالبا ما تقوي رغبتهم في العمل بالمؤسسة .

- إحتلت العبارة رقم (12): - رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات بمفرده يجعلني غير ملتزم في عملي - المرتبة السادسة من عبارات المحور الثالث الخاص بمساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (1.81) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده إنحراف معياري بلغ (0.898). حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 51.3% للبديل "أحيانا" أي ما يقابل إجابة 40 مبحوث و البديل "دائما" بنسبة 32% و بنسبة 16.7% عند البديل "غالبا".
وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين رؤسائهم في العمل لا يأخذون أغلب القرارات بمفردهم و هذا راجع إلى مدى إلتزام المبحوثين في عملهم .

4-1 : عرض و تحليل بيانات التساؤل الثالث :

*هل للتحفيز دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابة عينة الدراسة على بعد التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي. و يظهر الجدول رقم (10) تلك النتائج

-جدول رقم (10) : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي :

مساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي									
رقم العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	المجموع	المتوسط الحسابي	الإلتزام المعياري	الرتبة	درجة	
13ع	13ع	41	26	78	1.81	0.666	6	متوسط	
	%	52.6%	33.3%	100%					
14ع	14ع	36	29	78	2.09	0.914	2	متوسط	
	%	46.2%	37.1%	100%					
15ع	15ع	26	38	78	1.85	0.898	5	متوسط	
	%	33.3%	48.8%	100%					
16ع	16ع	23	25	78	1.97	0.789	4	متوسط	
	%	29.5%	32%	100%					
17ع	17ع	20	18	78	2.03	0.702	3	كتوسط	
	%	26%	23%	100%					
18ع	18ع	47	10	78	2.47	0.716	1	قوي	
	%	60.3%	12.8%	100%					
	الإجمالي								
					2.04	0.78	//////	متوسط	

إنطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن :

- العبارة رقم(18) التي مفادها - يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر يزيدني تشجيعا على بذل قصارى جهدي في العمل - جاءت في الترتيب الأول من حيث مساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب(2.47) دلالة على إتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة و هذا ما أكده الإلتزام المعياري بلغ (0.716) ، حيث توزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "دائما" بنسبة 60.3% وتليها مباشرة نسبة 26.9% للبديل "غالبا" ، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل "أحيانا" بنسبة 12.8%.

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين يقوم رؤسائهم بتحفيزهم على تحمل مسؤوليات أكبر مما يزيدنهم تشجيعا على بذل قصارى جهدهم في العمل

- إحتلت العبارة رقم (14): - قيام مؤسستي بمكافأة أصحاب الأفكار الجديدة في التطوير و تحسين الأداء يزيد من قوة إرتباطي و حماسي في عملي - المرتبة الثانية من عبارات المحور الرابع الخاص بمساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (2.09) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده إنحراف معياري بلغ (0.914). حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 46.2% للبديل "دائما" أي ما يقابل إجابة 36 مبحوث و البديل "أحيانا" بنسبة 37.1% و بنسبة 16.7% عند البديل "غالبا".

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين تقوم مؤسستهم دائما بمكافأة أصحاب الأفكار الجديدة في التطوير و تحسين الأداء مما يزيدهم في قوة إرتباطهم و حماسهم في عملهم

- العبارة رقم(17) التي مفادها - تحفزي المؤسسة وفق نظم الحوافز المرتبط بنتائج التقييم الدوري لأدائي - جاءت في الترتيب الثالث من حيث مساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب(2.03) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الإنحراف معياري بلغ (0.702) ، حيث توزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل "غالبا" بنسبة 51% وتليها مباشرة نسبة 26% للبديل "دائما" ، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل "أحيانا" بنسبة 23%.

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما تقوم المؤسسة بتحفيزهم وفق نظم الحوافز المرتبط بنتائج التقييم الدوري لأدائهم.

- إحتلت العبارة رقم (16) - تلقى مبادراتي و إجتهداتي الشخصية تشجيع و دعم الإدارة مما يعزز من قدراتي - المرتبة الرابع من عبارات المحور الرابع الخاص بمساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (1.97) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده إنحراف معياري بلغ (0.789). حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 38.5% للبديل "غالبا" أي ما يقابل إجابة 30 مبحوث و البديل "أحيانا" بنسبة 32% و بنسبة 29.5% عند البديل "دائما".

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما تتعزز قدراتهم كلما تلقى مبادراتهم و إجتهداتهم الشخصية تشجيع و دعم من إدارتهم .

- العبارة رقم(15) التي مفادها - إنتمائي للمؤسسة غالبا ما تتأثر شدته بآليات و طرق منح الحوافز و المكافآت - جاءت في الترتيب الخامس من حيث مساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب(1.85) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده الإنحراف معياري بلغ (0.898) ، حيث توزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة ، فجاءت أعلى نسبة للبديل

"أحيانا" بنسبة 48.8% وتليها مباشرة نسبة 33.3% للبديل "دائما" ، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل "غالبا" بنسبة 17.9%.

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين نادرا ما تأثر طرق منح الحوافز و المكافآت على إبتنائهم للمؤسسة .

- احتلت العبارة رقم (13) - تراعي نظم الحوافز المستخدمة بالمؤسسة مطالبتي و إحتياجاتي مما يزيد رغبتي في إستمرار العمل - المرتبة السادسة من عبارات المحور الرابع الخاص بمساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (1.81) دلالة على إتجاه المبحوثين متوسط نحو العبارة و هذا ما أكده إنحراف معياري بلغ (0.666). حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 52.6% للبديل "غالبا" أي ما يقابل إجابة 41 مبحوث و البديل "أحيانا" بنسبة 33.3% و بنسبة 14.1% عند البديل "دائما".

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا ما تزداد رغبتهم بإستمرار العمل نتيجة مراعاة نظم الحوافز المستخدمة بمؤسستهم مطالبهم و إحتياجاتهم .

2- عرض نتائج الدراسة :

1-2 : عرض نتائج التساؤل الأول :

*بالنسبة للنتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول : المتعلق ب دور تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين ، الجدول التالي يلخص نتائج هذا التساؤل .

جدول رقم (11) : نتائج العامة للتساؤل الأول

التساؤل	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة	المركز
الأول	2.03	0.75	متوسط	3

من خلال تحليل بيانات الجدول(8) للتساؤل الأول الذي يخص المحور الثاني تبين أن لتفويض السلطة دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين في مقر دار البلدية كان بدرجة متوسطة هذا ما دل عليه

المتوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغ (2.03) و الإنحراف المعياري المقدر بـ (0.75) فرغم أهمية المتطلبات التي تحقق الإلتزام التنظيمي إلا أنها نالت الدرجة المتوسطة.

* و تمثلت هذه المتطلبات في جميع عبارات المحور الثاني من عبارة (1) إلى العبارة (6)

و عليه نخلص إلى أن بعد تفويض السلطة جاء في المركز الثالث من حيث متوسطه الحسابي و إنحرافه المعياري ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة لدى العاملين بمقر دار بلدية بسكرة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (1.83 - 2.26) و إنحرافاته بين (0.692 - 0.862) و أخذت العبارة 4 أكبر قيمة بدرجة متوسطة .

2-2 : عرض نتائج التساؤل الثاني :

*بالنسبة للنتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثاني : المتعلق بـ دور المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين ، الجدول التالي يلخص نتائج هذا التساؤل .

جدول رقم (12) : نتائج العامة للتساؤل الثاني

التساؤل	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة	المركز
الثاني	2.03	0.78	متوسط	2

من خلال تحليل بيانات الجدول (9) للتساؤل الثاني الذي يخص المحور الثالث تبين أن المشاركة في إتخاذ القرار دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين في مقر دار البلدية كان بدرجة متوسطة هذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغ (2.03) و الإنحراف المعياري المقدر بـ (0.78) فرغم أهمية المتطلبات التي تحقق الإلتزام التنظيمي إلا أنها نالت الدرجة المتوسطة.

* و تمثلت هذه المتطلبات في عبارات المحور الثالث وهي العبارة (7 - 8 - 9 - 10 - 12)

و عليه نخلص إلى أن المشاركة في إتخاذ القرار جاء في المركز الثاني من حيث متوسطه الحسابي و إنحرافه المعياري ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة لدى العاملين بمقر دار بلدية بسكرة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (1.81 - 2.35) و إنحرافاته بين (0.659 - 0.898) و أخذت العبارة 11 أكبر قيمة بدرجة قوية.

3-2 : عرض نتائج التساؤل الثالث :

*بالنسبة للنتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثالث : المتعلق ب دور التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين ، الجدول التالي يلخص نتائج هذا التساؤل .

جدول رقم (13) : نتائج العامة للتساؤل الثالث

التساؤل	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة	المركز
الثالث	2.04	0.78	متوسط	1

من خلال تحليل بيانات الجدول(10) للتساؤل الثالث الذي يخص المحور الرابع تبين أن للتحفيز دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين في مقر دار البلدية كان بدرجة متوسطة هذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغ (2.04) و الإنحراف المعياري المقدر بـ (0.78) فرغم أهمية المتطلبات التي تحقق الإلتزام التنظيمي إلا أنها نالت الدرجة المتوسطة .

*و تمثلت هذه المتطلبات من العبارة (13) إلى العبارة (17) .

و عليه نخلص إلى أن التحفيز جاء في المركز الأول من حيث متوسطه الحسابي و إنحرافه المعياري و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة لدى العاملين بمقر دار بلدية بسكرة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (1.81 – 2.74) و إنحرافاته بين (0.666 0.914) و أخذت العبارة 18 أكبر قيمة بدرجة قوية .

3- عرض النتائج العامة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

• أغلب مفردات الدراسة من جنس أنثى بنسبة 62% بينما 38% من جنس الذكور و يعود هذا الفارق في النسب بين الذكور و الإناث في هذه المؤسسة إلى أن توجه الإناث نحو الإدارات بالجزائر و قبولهن بشكل ملحوظ أكثر من الذكور و إتصافهم بروح المسؤولية الإدارية و كذلك إنزياح الذكور بشكل كبير إلى الأعمال الحرة .

• 29% من مفردات الدراسة ينتمون للفئة العمرية ما بين [30 – 40] سنة .

• 26% من مفردات الدراسة مستواهم خريج مركز التكوين و لعل السبب من إرتفاع نسبتهم في محل

الدراسة يعود إلى خبرتهم و تمكنه في مجال المعلوماتي و الإداري .

- 47% من مفردات الدراسة لديهم خبرة وظيفية تتراوح من [1 - 10] سنوات و هذا يدل على أن الإدارة في محل المؤسسة من فئة الشبابية أكثر .
- توصلت الدراسة إلى أن مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.
- تحققت أبعاد دور التمكين الإداري بدرجة متوسطة عكس مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابق مثل دراسة (إيمان طموس) حيث جاءت درجة تفويض السلطة قوية و كذلك دراسة (د/ عواطف بوقرة - د/ حليلة بوقرة) حيث جاءت درجة المشاركة في إتخاذ القرار قوية جدا بينما دراسة (زهرة سليمان) جاء بعد التحفيز موافق لدراستنا بدرجة متوسطة و من هذه الدراسات يظهر أن طبيعة الجهات المستهدفة في الدراسات قد يكون سبب في إختلاف النتائج .
- دور تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي ذو درجة متوسطة و كذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(2.03) و إنحراف معياري (0.75) .
- دور المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي ذو درجة متوسطة و كذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.03) و إنحراف معياري (0.78) .
- دور التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي ذو درجة متوسطة و كذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.04) و إنحراف معياري (0.78) .

الخلاصة :

في هذا الفصل المتعلق بنتائج الدراسة تم إستعراض ما يجب معرفته عن التحقق الميداني لإختبار تساؤلات الدراسة و عرض مجمل البيانات الخاصة بكل تساؤل مرفوقة بالرسم البياني الممثل لها ، هذا و كمرحلة موالية توصلنا إلى عرض مفصل لنتائج هذه الدراسة مدعمة بتقارير عن كل تساؤل مع مناقشتها على أساس الأرقام المدعمة لها لنتمكن من الإثبات لهذه التساؤلات عن طرق الأساليب الإحصائية و بالإعتماد على مخرجات SPSS ، حيث تمكنا من خلال هذا الفصل من إصدار حكم علمي حول دور التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين و هذا بإستخدام ثلاث تساؤلات تم إثباتها أيضا من خلال إعطاء الموظف فرصة إتخاذ القرار اخل المؤسسة ، و كذلك التفويض لجزء من السلطة له تنشأ لديه نوع من الحرص و الإلتزام بالعمل و روح المسؤولية و كذلك تحفيزه و مكافأته تزيد من دافعيته نحو العمل أكثر .

الخاتمة

من الإتجاهات الحديثة للمنظمات الاهتمام البالغ بموردها البشرية عن طريق تبنيها إستراتيجية تمكين العاملين ، إذ يعد تمكين العاملين من أهم ملامح الإدارة الحديثة ، و التي تهتم بشكل رئيسي على إقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين ، و تحفيزهم ، و مشاركتهم في إتخاذ القرار ، و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية الداخلية بين الإدارة و العاملين ، مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء و الإلتزام التنظيمي و الذي يشكل إحدى محددات السلوك التنظيمي ، و هذا ما يؤكد صدق التساؤل .

و على ضوء أهمية التمكين الإداري قمنا بإعداد الدراسة ، سعياً منا للتعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في مقر دار البلدية ببسكرة ، و للإجابة على إشكالية الدراسة التي تتضمن البحث على مساهمة التمكين الإداري بأبعاده في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في مقر دار البلدية ، و إنطلاقاً من التساؤلات الفرعية المرتبطة بالإشكالية ، توصلنا إلى النتائج التالية :

- مساهمة التمكين الإداري بأبعاده في تحقيق الإلتزام التنظيمي .
- درجة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي متوسطة .
- درجة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي متوسطة .
- درجة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي متوسطة .

و رغم أن التساؤلات التي تم الإجابة عنها هي مثبتة و صادقة إلا أنه سنقدم بعض التوصيات التي نرى أنها تعزز بشكل إيجابي .

التوصيات :

- تعزيز ثقافة التمكين و إزالة العوائق التي تحد من نشر هذه الثقافة ، و توجيه الأنظار لأهمية هذه الثقافة و الأخذ بها على محمل الجد للوصول إلى مؤسسة ممكنة قادرة على مواكبة التطورات .
- تحفيز العاملين على التعلم و التطوير الذاتي و تكثيف العمليات التكوينية للعاملين على تحمل المسؤولية للقيام بالأعباء الموكلة إليهم ،
- العمل على منح الدرجات و الترقيات بصورة موضوعية و ترتبط بتقويم عادل للأداء و في الوقت المناسب .
- تعميق مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .

- إزالة المعوقات التي تحد من تمكين العاملين ، و توفير وسائل إتصال حديثة و فعالة تتيح تبادل المعلومات و تقليص المستويات الإدارية
- تقدير العاملين و الإيمان بإمكانياتهم و الثقة في قدراتهم .
- العمل على تبني الأفراد المبدعين ، و تشجيعهم و تحفيزهم ماديا و معنويا

المقترحات :

نظرا لثراء مفهومي التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي و إمكانية تأثيرهما على عوامل تنظيمي أخرى و لكون هذه الدراسة إقتصرت على دور كل منهما بالآخر ، فإن الطالبة توصي بإجراء مزيد من الدراسات تتعلق بالجوانب التي تنطرق هذه الدراسة مثل :

الإبداع الإداري ، الثقافة التنظيمية ، إدارة المعرفة ، العدالة التنظيمية ، المناخ التنظيمي و علاقتهم بكل من التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي للعاملين .

المراجع

أولا : المراجع العربية :

❖ الكتب :

- (1) إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، خلف حي الهرم الطالبية فيصل ، ط 1 ، 2014 .
- (2) حسين موسى قاسم البنا -نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2014 .
- (3) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر، 2002 .
- (4) شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، ط 1 ، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع ، مصر و الجزائر ، 2015 .
- (5) عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي ، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 151 .
- (6) عامر بوحوش ، محمد ذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001 .
- (7) فوزية غرابيية و آخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، ط 3 ، دار وائل ، عمان ، دون السنة
- (8) محمد حميدات ، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ، دار مكتبة الحامد ، الأردن 2006 .
- (9) مونوغرافيا ولاية بسكرة 2016
- (10) نهلة بنت إبراهيم السبعي ، دراسات في إدارة التربية الخاصة ، ط ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2019 .
- (11) يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، 2006 .

❖ المذكرات و الأطروحات :

- (1) أوغيني أحلام : القيم الإجتماعية المحلية و تأثيرها على الإلتزام التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 -2016 .
- (2) بن شعبان وهيبة ، التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني ، مذكر مقدم لنيل شهادة الماستر في علم النفس ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017-2018 .
- (3) حمزة معمري ، العلاقة بين إتجاهات الموظفين نحو المهنة و الإلتزام التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة الجزائر ، 2007-2008 .
- (4) صقر عبلة ، أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي للعاملين ، مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017-2018 .
- (5) علية سماح ، تكيف المناهج التربوية حسب حاجات المعاقين بصريا ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013 .
- (6) محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، بحث مقدم إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- (7) مسعود أمال ، التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014-2015 .
- (8) معن أحمد صالح العبد الله ، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإفتراضية السورية ، 2008 .
- (9) موسى أحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار : أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة إستطلاعية ، جامعة البترا، عمان ، 2010 .
- (10) هدى درنوني ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الإجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015 .

❖ المجلات :

- 1) جواد محسن راضي، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الإقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12، العدد 1 السنة 2012 .
- 2) نصر الدين قعودة ، منيرة سلامي ، أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في تقليل من نية ترك العمل لدى العاملين ، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة المجلد 4 العدد 1 ، 2020 .

❖ المؤتمرات و الملتقيات :

- 1) العتيبي سعد بن مرزوق ، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2005 .
- 2) عطا الله صلاح ، دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية ، بحوث و أوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2012 .

❖ النصوص التشريعية :

- 1) المادة (1) من قانون البلدية لسنة 1967 .
- 2) المادة (2) من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 17/04/1990 المتعلق بالبلدية .
- 3) المادة (1) ، (2) ، (6) من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 02/07/2011 المتعلق بالبلدية

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1) Migneault, mpowerment :Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation sychologique et comportementale? Mémoire présente à la faculté des supérieurs en vue l'obtention du garde de relation industrielle, école études relations industrielle, faculté et des arts et des sciences, université de Montréal. (2006) .

الملاحق

قائمة أسماء المحكمين :

الجامعة	الشعبة	الإسم واللقب	الرقم
بسكرة	علم الأجتماع	أ/د بلقواس زرفة	1
بسكرة	علم الإجتماع	د/ عباسي يزيد	2
بسكرة	علم الإجتماع	أ/د حليلو نبيل	3
بسكرة	علم إجتماع	د/ ميدني شايب بوذراع	4



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

إستمارة إستبيان



دور التمكين الإداري في تحقيق

الإلتزام التنظيمي للعاملين

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان التالي قصد مساعدتنا لإنجاز بحثنا هذا كما نرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة قصد التوصل الى نتائج إيجابية

تحت إشراف :

* بويعلی نصيرة

من إعداد :

* خليل وردة

السنة الجامعية 2021/2020

*الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن:

3- المؤهل العلمي : ثانوي جامعي

ماجستير دكتوراه

خريج معهد خريج مركز تكوين

4-الوظيفة :

5-عدد سنوات الخبرة في الوظيفة :

المحور الثاني : دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق إلتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا
مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الإلتزام التنظيمي				
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية تسهم في تحقيق إلتزامي التنظيمي			
2	ثقة الإدارة في قدراتي و إمكانياتي على أداء مهامي يرفع مستوى الدافعية لدي			
3	يفوضني رئيسي بعض المهام و يترك لي حرية التصرف مؤشرا للتنمية في كفاءتي			
4	يفوضني هامش الصلاحيات الممنوحة لي إتخاذ قرارات هامة يجعلني أكثر إلتزاما بوظيفتي			
5	توفر الفرص لإتخاذ القرارات بإستقلالية تزيد من ولائي وإخلاصي للمؤسسة			

			عدم ممارسة رؤسائي الصلاحيات المفروضة إلى خلال فترة التفويض يشعرنى بالسعادة في عملي	6
مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الإلتزام التنظيمي				
			مشاركتي في إتخاذ القرارات المرتبطة بإختصاصي يقوي رغبتني في العمل بالمؤسسة	7
			أخذ رئيسي لما أقدمه من مقترحات عند إتخاذ القرارات المرتبطة بعملني يزيد في تمسكي بوظيفتي	8
			أتخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى رئيسي يزيد في مسؤوليتني تجاه وظيفتي	9
			إمكانية مناقشتني للقرارات الصادرة من مسؤولني من مزايا المتوفرة بوظيفتي و عدم تركي للمؤسسة	10
			يشجعني رؤسائي للتعبير عن أفكارني في العمل مهما كانت يشعرنى بإنتمائني للمؤسسة	11
			رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات بمفرده يجعلني غير ملتزم في عملي	12
مساهمة التحفيز في تحقيق الإلتزام التنظيمي				
			تراعي نظم الحوافز المستخدمة بالمؤسسة مطالبي و إحتياجاتني مما يزيد رغبتني في إستمرار العمل	13
			قيام مؤسستني بمكافأة أصحاب الأفكار الجديدة في التطوير و تحسين الأداء يزيد من قوة إرتباطني و حماسني في عملي	14
			إنتمائني للمؤسسة غالبا ما تتأثر شدته بأليات و طرق منح الحوافز و المكافآت	15
			تلقي مبادراتني و إجتهداتني الشخصية تشجيع و دعم الإدارة مما يعزز من قدراتني	16
			تحفزني المؤسسة وفق نظم الحوافز المرتبط بنتائج التقييم الدوري لأدائني	17
			يقوم رؤسائي بتحفيزني على تحمل مسؤوليات أكبر يزيدني تشجيعا على بذل قصارى جهدي في العمل	18

الملحق (03)

