



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فروع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
بن وناس صباح

إعداد الطالب:
شتح كريمة

| | |
|---------------|-------------------------------|
| رقم التسجيل: |/Master-GE/GO -GRH /2016 |
| تاريخ الإيداع | |

الموسم الجامعي: 2015-2016

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون إنتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من
الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد
و إلى الآبد إلى أبي العزيز ساعد أطل الله عمره

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني .. إلى بسمة الحياة و سر الوجود .. إلى من كان
دعائها سر نجاحي و حنائها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

إلى أمي عائشة الغالية أطل الله عمرها

وجعلها في الدرجات العليا من الجنة

إلى روح أخي عبد الوهاب و خالتي أم الخير و مسعودة رحمهم الله و طيب ثراهم

إلى من تقاسمت الحياة معهم أخي و سندي عبد المجيد أخواتي رزيقة , فوزية , فاطمة

و من كانوا يدعمونني في عملي

إلى أخي الغالي محمد الصالح و زوجته سعيدة و أولادهم و بسمة المترل الكتكوتة فاطمة

إلى أختي زوبيدة و زوجها ابراهيم و أولادهما و الكتكوتة لولو

إلى أختي أمينة و زوجها سعيد و أولادهما

إلى أختي زهرة و زوجها طارق و بناتهما و الحلوة رقية

إلى رفيقة دربي و توأم روحي المحبوبة سماح دبوب

إلى عمتي الحبيبة و عائلتها

إلى كل أعمامي و أخوالي و خالاتي و كل عائلاتكم

إلى الأخوات و الإخوة الذين لم تلدهم أُمي .. إلى كل أحبتي ممن عرفتهم .. إلى كل من نسيه قلبي و تذكره قلبي

الشكر والتقدير

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر.....

فبعد أشكر الله عز وجل الذي رزقني من هذا العلم ما لم أكن أعلم وأعطاني من القوة والمقدرة ما أحতاجه للوصول لهذا المستوى العلمي والذي أنعم عليا بإتمام هذه المذكرة، فله الحمد على نعمة المعرفة والحمد لله حتى يرضى والحمد لله بعد الرضا.

يقول رسولنا الكريم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" ومن هذا المنطلق فإنني:

أتوجه بالشكر الجزيل وعرفانا بالجميل لمشرفتي الأستاذة الفاضلة "بن وناس صباح" لما لها من فضل في تقديم النصح والتوجيه طيلة الفترة الدراسية لتخرج هذه الرسالة في أسمى صورة فكانت لي خير معين، فجزاها لله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى: المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة- بكافة عمالها وعلى رأسهم المدير: (علواني محمد اليمين) الذي منحني فرصة التعرف على البيئة المهنية، وسهل علي مهمة البحث العلمي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أسرة التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأسهم كل أستاذ من أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة وإلى أساتذتي في الدرب الدراسي من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية، الذين كان لهم الفضل الكبير في تحصيلي العلمي، جزاهم الله عني الف خير.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لرفقاء الدرب الذين شاركوني عناء المشقة فكانوا شموعا أعضاءت دربي وأخص بالذكر كل طلبة سنة ثانية ماستير تخصص تسيير موارد بشرية دفعة 2016 /1015

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم يد العون والمساعدة في مشوار إعداد هذه الرسالة

إلى كل من لم يينخل علي ولو بنصيحة.

إلى كل من أسقطه قلبي فغفلت عنه ولم أذكره في هذا المقام

ولكم مني جميعا جزيل الشكر والعرفان

وسأل الله العفو والغفران وعرفانا منا بالجميل

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة "أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد-طولقة"، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استمارة لغرض جمع المعلومات وتم توزيعه على عينة مكونة من 45 عامل إداري بالمؤسسة محل الدراسة، ولقد تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين حيث تضمن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فكان خاص بمحاور الاستمارة، حيث تضمن الجزء الأول محور التمكين الإداري بأبعاده، أما الجزء الثاني فكان خاص بمحور الالتزام التنظيمي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها . وبعد استرجاع الاستمارات والتي كان عددها (41) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي تمت معالجتها ببرنامج spss.v20 وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار ألفا كرونباخ، معامل صدق المحك، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الاختبار البسيط، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري السائد بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، وكان مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعا، كما فسر التمكين الإداري (32.30%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الالتزام التنظيمي. كما بينت الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاتصال على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز) على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد-طولقة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات ذات علاقة بالموضوع.

Cette étude visait à étudier «l'impact de la gestion de l'autonomisation à l'engagement organisationnel du personnel administratif de l'hôpital public Zayochi Mohamed-Tolga." Afin d'atteindre les objectifs de cette étude était, nous avons utilisé un formulaire pour collecter les les informations. Celui-ci, a été distribué à un échantillons composé de 45 travailleurs administratifs dans cet établissement. Ce formulaire est divisé en 2 parties : principales la première contient les renseignements personnels et fonctionnels, tandis que la seconde s'articule autour du formulaire avec la première partie : la gestion de l'autonomisation à dimensions administratives la deuxième partie était un axe spécial de l'engagement organisationnel. Toutes ces unités répondent à la problématique principales. Après avoir récupéré les 41 réponses valides pour l'analyse statistique. On s'est basé sur le programme spss.v20 les méthodes statistiques suivantes: les pourcentages les moyennes, les écarts-types, essai Olvakronbach, laboratoires de test de la sincérité, test de distribution normale, l'analyse de la variance pour la descente, l'analyse des tests test simple, T pour échantillons indépendants, analyse de la variance. Enfin nous avons présenté l'analyse et l'interprétation des résultats obtenues sur le terrain . et après avoir vérifié les hypothèses, notre étude comprend plusieurs points. parmi lesquels , on peut citer :

-Le niveau de L'autonomisation administrative dominante à l'hôpital public Zayochi Mohamed-Tolga , était moyen .

-L'engagement organisationnel était de haut niveau.

-, On peut interpréter par l'autonomisation administrative (23,30%) par la différence dans l'engagement organisationnel qui montre qu'il y a l'effet d'une dimension autonomisation administrative statistiquement significative combinée à l'engagement organisationnel .

-L'étude a également montré: l'existence d'un effet statistiquement significatif du contact après l'engagement de l'organisation au niveau de signification ($\alpha = 0,05$) dans cet hôpital.

-Et l'absence d'un effet statistiquement significatif de chacune des dimensions de l'autonomisation administrative (délégation de pouvoirs, la formation, la motivation) sur l'engagement de l'organisation à l' α du niveau de signification = 0,05)) dans l'établissement d'étude.

- En outre, l'étude a montré qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les attitudes des répondants au sujet de l'engagement organisationnel des employés à l'hôpital public concernant Zyoshi Mohammed -Tolga- attribuant des variables différences personnelles et fonctionnelles (sexe, âge, niveau d'instruction, le nombre d'années d'expérience) au niveau de signification ($\alpha = 0,05$)

- on a fait également un certain nombre de recommandations relatives au sujet.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| العنوان | رقم الصفحة |
|--|------------|
| البسملة | |
| الإهداء | |
| شكر وعرافان | |
| فهرس المحتويات | |
| قائمة الجداول | |
| قائمة الأشكال | |
| المقدمة | أ - ل |
| 1. تمهيد | أ |
| 2. إشكالية الدراسة | أ |
| 3. أهمية الدراسة | ب |
| 4. أهداف الدراسة | ب |
| 5. متغيرات الدراسة | ب |
| 6. نموذج الدراسة | ج |
| 7. فرضيات الدراسة | د - هـ |
| 8. حدود الدراسة | هـ |
| 9. التعريفات الإجرائية | هـ |
| 10. هيكل الدراسة | و |
| 11. الدراسات السابقة | و - ي |
| 12. التعليق على الدراسات السابقة | ي - ك |
| الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة | 01 - 64 |
| تمهيد | 02 |
| المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي | 03 - 18 |
| المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي وخصائصه | 04 - 06 |
| المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي ومراحله | 06 - 10 |

| | |
|----------|--|
| 17 – 10 | المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي ومحدداته |
| 18 – 17 | المطلب الرابع: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه |
| 44- 19 | المبحث الثاني: ماهية التمكين الإداري |
| 19 | تمهيد |
| 27 – 20 | المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري، خصائصه وأهميته |
| 31 – 28 | المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري، متطلباته ودواعي تبنيه |
| 40 – 31 | المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري، خطواته وأساليبه |
| 44 – 40 | المطلب الرابع: مستويات التمكين الإداري ومعوقاته |
| 63 -45 | المبحث الثالث: أبعاد التمكين الإداري وأثره على الالتزام التنظيمي |
| 45 | تمهيد |
| 48 – 46 | المطلب الأول: بعد تفويض السلطة وأثره على الالتزام التنظيمي |
| 55 -48 | المطلب الثاني: بعد التدريب وأثره على الالتزام التنظيمي |
| 59 – 55 | المطلب الثالث، بعد الاتصال وأثره على الالتزام التنظيمي |
| 63 – 59 | المطلب الرابع: بعد التحفيز وأثره على الالتزام التنظيمي |
| 64 | خلاصة الفصل |
| 102 – 65 | الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة |
| 66 | تمهيد |
| 75 – 67 | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة |
| 68 | المطلب الأول: تحديد وتعريف للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة |
| 69 | المطلب الثاني: مهام المؤسسة |
| 75 – 69 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 85 – 76 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 77 -76 | المطلب الأول: منهج الدراسة وحدوده |
| 81 -77 | المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والوصف الإحصائي للمجتمع |
| 83 – 81 | المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها |
| 85 – 84 | المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة |
| 101 – 85 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات |

| | |
|-----------|---|
| 86 – 85 | المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي |
| 96 – 86 | المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستمارة |
| 103 – 96 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات |
| 104 | خلاصة الفصل |
| 109 – 106 | الخاتمة |
| 119 – 110 | قائمة المراجع |
| 126 – 120 | قائمة الملاحق |

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | العنوان | الرقم |
|------------|---|-------|
| ج | نموذج الدراسة | 01 |
| 07 | شكل توضيحي لأهمية الالتزام التنظيمي | 02 |
| 34 | التمكين كعملية إدراكية | 03 |
| 42 | مستويات التمكين الإداري | 04 |
| 51 | نموذج يوضح خطوات التدريب | 05 |
| 75 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة | 06 |
| 78 | خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس | 07 |
| 79 | خصائص مفردات الدراسة حسب العمر | 08 |
| 80 | خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي | 09 |
| 81 | خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | 10 |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|---------|
| 01 | الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين الإداري | 23 |
| 02 | خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس | 77 |
| 03 | خصائص مفردات الدراسة حسب العمر | 78 |
| 04 | خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي | 79 |
| 05 | خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | 80 |
| 06 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 82 |
| 07 | نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة | 85 |
| 08 | اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفرطح) | 86 |
| 09 | تحليل فقرات محور التمكين الإداري | 87 - 89 |
| 10 | تحليل فقرات الالتزام التنظيمي | 93 - 94 |
| 11 | نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى | 97 |
| 12 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية | 98 |
| 13 | نتائج الاختبار T لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب الجنس | 100 |
| 14 | نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب متغير العمر | 101 |
| 15 | نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب متغير المؤهل العلمي | 102 |
| 16 | نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة | 103 |

المقدم

ة

1. تمهيد

تعد الموارد البشرية من الموارد الهامة التي تقرر مدى نجاح المنظمات وتميزها وبالتالي استقرارها، لذلك وجب الاهتمام بها وتعزيز اتجاهاتها الإيجابية نحو المنظمات، ومن بين هذه الاتجاهات المهمة نجد الالتزام التنظيمي، هذا الأخير الذي أولت له الكثير من المنظمات اهتماما بالغاً كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها لدى العاملين، لأن المنظمات وتميزها متوقف عليه فإن كان يوماً ما خياراً ثانوياً فهو الآن ضرورة حتمية لا يمكن التخلي عنها وجزء لا يتجزأ من مواردها، فهو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وهذا ما يث لدى الأفراد الرغبة في العمل والإنتاج وبذل مجهودات أكبر، فقبول العاملين بقيم وأهداف المنظمة يفضي إلى تميزها واستقرارها، لذلك أكدت العديد من الدراسات وأبحاث العلماء أن ضعف مستوى الالتزام لدى العاملين يولد كثرة الغياب ودوران العمل وانخفاض مستوى الرضى الوظيفي لديهم أما ارتفاع مستوى الالتزام فإنه يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها التنظيمية.

كما أن الالتزام التنظيمي للعاملين يتأثر بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية إذ يعد التمكين الإداري أحد هذه العوامل فقد بينت الدراسات الإدارية أن التمكين الإداري هو أحد الأساليب التي تعزز الالتزام التنظيمي داخل المنظمات و الذي يساهم إلى حد كبير في إيجاد المناخ التنظيمي المناسب المؤثر على الالتزام التنظيمي ، إذ أن التمكين الإداري يعد إستراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية اللازمة لأداء العمل بأساليبهم من غير تدخل الإدارة المباشرة، وتوفير الموارد كافة وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً للقيام بمسؤولياتهم بثقة و اقتدار، سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية لكسب التزام عمالها وبالتالي نجاحها واستقرارها.

2. إشكالية الدراسة

نظراً لأهمية ممارسة التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، سوف نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى عاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوش محمد- طولقة-، و بالتالي مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

– ما أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية زيوش محمد- طولقة-؟

ومن التساؤل الرئيسي السابق نستخرج الأسئلة الفرعية التالية:



- ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية زيوش محمد - طولقة - ؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - ؟
- هل يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة, التدريب, الاتصال, التحفيز) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - ؟ .

3. أهمية الدراسة

- ✓ تتجلى أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة وهي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.
- ✓ أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي مازالت تحظى بأهمية كبيرة في الدراسة التطبيقية والنظرية
- ✓ تسهم الدراسة في التوصل إلى فهم أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المساهمة في إثراء المكتبة بدراسات تطبيقية متخصصة في أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي.
- ✓ تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة التي تناولت موضوع التمكين الإداري وأثره على الالتزام التنظيمي..

- ✓ إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات, وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

4. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري بأبعاده وأثره على الالتزام التنظيمي.
- ✓ معرفة مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد طولقة .
- ✓ معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد طولقة .
- ✓ اختبار أثر أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة, التدريب, الاتصال, التحفيز) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد طولقة .

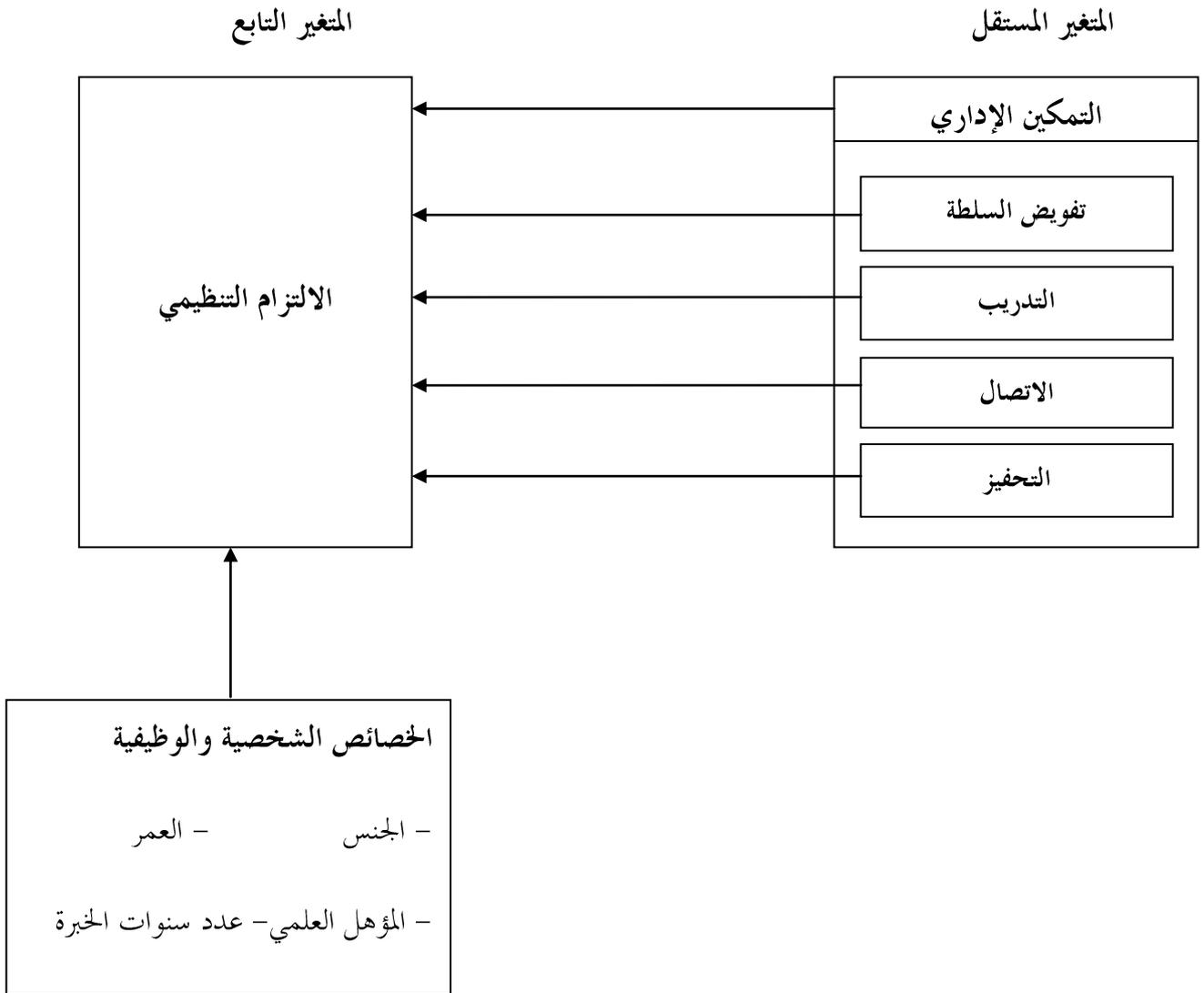
- ✓ تقديم اقتراحات وتوصيات لأصحاب القرار في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة بهدف توضيح أهمية التمكين الإداري في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد طولقة

5. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل (التمكين الإداري): يعتبر هذا المتغير أسلوب من الأساليب الحديثة
- المتغير التابع (الالتزام التنظيمي): يعتبر هذا المتغير احد أهم الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد في المؤسسة.

6. نموذج الدراسة :

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (1) التالي:



المصدر: من اعداد الطالبة

7. فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- ؟

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد- طولقة-

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد- طولقة-

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة-

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة-

الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

8. حدود الدراسة:

- 1) الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد طولقة.
- 2) الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد الواقعة بدائرة طولقة في ولاية بسكرة
- 3) الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للسنة الجامعية 2016/2015
- 4) الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر التمكين الإداري (كمتغير مستقل)، على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع).

9. التعريفات الإجرائية:

- التمكين الإداري: هو العملية التي يتم من بها تزويد الأفراد بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.
- تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية.
- التدريب: هو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.



- **الاتصال:** هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.
- **التحفيز:** هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.
- **الالتزام التنظيمي:** هو درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا في حياته.

10. هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذا لدراسة تم تقسيم هذه الاخير إلى فصلين حيث خصص الفصل الأول للإطار النظري لمتغيرات الدراسة أي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وتوضيح أثر أبعاد التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية.

فيما يخص الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة فتطرقتنا فيه إلى ثلاث مباحث الأول تضمن ماهية الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني تضمن ماهية التمكين الإداري، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه أبعاد التمكين الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثاني والأخير فتطرقتنا فيه إلى الدراسة الميدانية التي أنجزت في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة-، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تمثلت في: المبحث الأول تضمن تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فاحتوى على الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث تضمن عرض نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

11. الدراسات السابقة

➤ الدراسات التي تتعلق بالتمكين الإداري:

1-محمد ذيب المبيضين, أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية,

أطروحة دكتوراه, في إدارة الأعمال, كلية العلوم المالية والمصرفية, الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية,

الأردن, 2008 هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية "ن وتحديد معوقات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في

البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في

البنوك التجارية الأردنية واختبار الفروق في أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك

التجارية الأردنية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة، ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة

عشوائية طبقية حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفا وموظفة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب وتعليم العاملين)، على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي)، كما توصل إلى أن البنوك التجارية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين في تلك البنوك

2- هجيرة بودرهم، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني

للمناطق الجافة-برناوي عمر- بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، هدفت هذه الدراسة إلى تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم

التمكين الإداري والإبداع الإداري والتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة-برناوي عمر-، كما هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة-برناوي عمر- وتحديد الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت (90) عامل بالمركز محل الدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات و توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري السائد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، كما أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس المركز كان مرتفعا، وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والممثل في التمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة على الإبداع الإداري وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، إضافة لذلك فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركز تعزى لمتغير العمر .

3-حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسة الأهلية الدولية العاملة في قطاع

غزة، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، ومستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال، مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع، وإعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات الأهلية العاملة بقطاع غزة والتي اختارها الباحث في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى (الاتصال والمشاركة بالمعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، التحفيز، القوة) وفاعلية فرق العمل وهي قوية مع التحفيز ومتوسطة مع القوة في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، وعدم وجود فروقات في استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل بالمؤسسات المدروسة تعزى لمتغيرات (اسم المؤسسة، الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، ووجود فروقات في استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل تعزى لمتغير العمر بين أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 25 عام وأولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 45 عام بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات المدروسة ومستوى مرتفع من فاعلية فرق العمل، وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل

➤ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة

ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتتضمن هذه المداخل الإتراء الوظيفي، استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق في المصالح بين الفرد والمنظمة، وتهدف أيضا للوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الإستمراري، المعياري) لدى هؤلاء الضباط ومدى تطبيق جهاز الشرطة لمداخل تنمية الالتزام التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت (480) ضابطا من رتبة ملازم حتى عقيد في جميع محافظات غزة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، تتمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 76.74% وتمتعهم بدرجات كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي 78.90% والالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي نسبي 75.00% والالتزام المعياري بمتوسط حسابي نسبي 74.16%. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر والرتبة والمحافظة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي

1-رؤي رشيد سعيد ال قاسم, أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية , دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن 2011 هدفت

هذه الدراسة إلى تعرف على أثر الإلتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنوك التجارية الأردنية, إذ تمثلت أنماط الإلتزام ب (العاطفي, المعياري, الاستمراري), فيما تمثلت أبعاد جودة الخدمة المصرفية ب (العناصر الملموسة, الاعتمادية, سرعة الاستجابة, الأمان, الاهتمام), وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية الأردنية, أما عينة الدراسة تم أخذها عشوائيا من الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف وقد بلغت (240) مفردة, واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة, وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذواضح وعال للإلتزام بأنواعه على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية, وهذا نتيجة التزام الموظفين مع المنظمات التي يعملون بها, فهي تجعلهم يلتزمون بالسياسات التي تتبعه المؤسسة, وكذلك شعور الموظف بالانتماء يعكس لديه درجة معينة من الإلتزام بسياسات البنك ويتفاني في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء,

أن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك وبالتالي فإنه يؤسس الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

2- سامي إبراهيم حمادة حنونة, قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية , بقطاع

غزة, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, 2006, هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم, ومعرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين على مستوى الالتزام التنظيمي, ووضع مقترحات خاصة للارتقاء بمسوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية, وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (240) موظف وموظفة, وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات, وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة بأن هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر, مستوى التعليم, نوع الوظيفة, مدة الخدمة بالجامعة, المستوى الوظيفي), في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس, مكان العمل).

➤ الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي:

1-سمية عبد المجيد الصقرات, التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم

جنوب المملكة الأردنية الهاشمية, رسالة ماجستير, عمادة الدراسات العليا, جامعة مؤتة, الأردن, 2010 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب الأردن, كما هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب الأردن, وتكونت عينة الدراسة من (147) مشرفاً ومشرفة, ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة تناولت المتغيرين التمكين الإداري وتضمن (22) فقرة والالتزام الوظيفي وتضمن (22) فقرة وتم التحقق من معاملات الصدق والنبات لهما وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير التمكين الإداري والالتزام الوظيفي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري وفي مجالاته (المشاركة, التحفيز الذاتي, تطوير الشخصية الذاتية, تنمية السلوك الإبداعي) تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي, كما توصلت إلى عدم وجود فروق في تصورات الباحثين نحو التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي, الخبرة), ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ومجالاته (الالتزام العاطفي, الالتزام المادي), تعزى لنوع الاجتماعي.

12. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، حيث تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والالتزام التنظيمي معاً، وقد توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين الإداري من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد ومستويات المتغير التابع وعلاقته بالمتغير المستقل.

أما مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيكمين في ما يلي:

- ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة وبناء أداة لقياس أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي.

- الفصل الأول -

تمهيد الفصل

نظرا للتغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال وما صاحبها من تطورات، فرضت على المنظمات إعادة النظر في اتجاهاتها وإستراتيجياتها ومستوى ممارستها التسييرية، والبحث عن أفضل المداخل والسبل في ممارستها وأنشطتها التي تستند إلى المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تضمن لها استخدام مواردها الاستخدام الأمثل، لذا نجد المؤسسات تتسابق نحوى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تحقق لها أعلى درجات الفعالية والتفوق والنجاح، والتي من بينها الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري هذين المفهومين اللذين حضيا باهتمام كبير من قبل المؤسسات.

لهذا خصصنا هذا الفصل لمفهوم الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري من خلال المباحث التالية

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية التمكين الإداري

المبحث الثالث: أبعاد التمكين الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

تمهيد

إن المنظمات حديثة الفكر تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها، مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد في المنظمة، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، إذ تسعى المنظمات من وراء ذلك إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد اتجاهها وإخلاصهم في خدمتها، وذلك لما للالتزام من تأثير على الكثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها.

لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الالتزام التنظيمي من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي وخصائصه

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي و مراحل

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي ومحدداته

المطلب الرابع: طرق قياسه الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي وخصائصه

أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، فقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، واجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه وفيما يلي نبين بعض هذه التعاريف: يعرف الالتزام التنظيمي أنه: "حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة، وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها".¹

- وأيضاً هو: "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة بالاستمرار فيها".²
- وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي هو: "مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية و الالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها".³
- كما عرف موداي (MowdaY) الالتزام التنظيمي بأنه: "اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها".⁴
- ويرى بيكري راندال وريجل (Beckeri randi riegel) أن الالتزام التنظيمي هو: "رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود، وإيمان عميق، وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة".⁵
- وعرف بورتير وسميث (Porter & Smith) الالتزام التنظيمي بأنه "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة".¹

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد، عمان، الأردن، 2013، ص 390

² ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 20

³ الدكتور محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، 2011، ص 173

⁴ عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، ص 03

⁵ يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013، ص 184

- ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه "عبارة عن اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها ويشعر أنه جزء أساسي ومؤثر في المنظمة مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله العادي فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها"².
- كما يمكن تعريف الالتزام التنظيمي من خلال المداخل التالية والتي تنقسم إلى:³
 - **المدخل السلوكي:** حيث يرى هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى (Sheldon) "أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة"، وكذلك يرى (Poteers, Mowdy) "أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وكذلك عرفه (Vadewalle et al.) "بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم".
 - **المدخل التبادلي:** وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام على أنه محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى (Hrebiniak & Alutto) أن الالتزام التنظيمي "يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة"، ويرى (Angle & Perry) أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة"، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام.
 - **المدخل الاجتماعي والسلوكي:** حيث يرى (Kanter) أن الالتزام التنظيمي "يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي"، وكذلك عبر (Salanick) عن الالتزام التنظيمي من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي "بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها".
 - بعد الإطلاع على تعريف عديدة لمفهوم الالتزام التنظيمي، فإنني أرى أن التعريف المناسب والأشمل هو أن "الالتزام التنظيمي هو شعور إيجابي يتولد لدى الفرد اتجاه منظمته، حيث يشعر بالمسؤولية اتجاهها، والرغبة بالاستمرار بالعمل بها وبذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وشعوره بأنه جزء منها.

¹ مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 4، 2012، ص 295

² خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 34

³ رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، دراسة ميدانية لولاية مسيلة، مذكرة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص 28

ثانيا : خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية وهي:¹

- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

بالإضافة للخصائص السابقة للالتزام التنظيمي يمكن القول أيضا بأنه يتميز بالخصائص التالية أيضا:²

- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم .
- ✓ يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ✓ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في بقاء الفرد داخل المؤسسة وعدم تركها، ودرجات انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي الجيد، والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي ومراحله

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل وتعددت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي، ومن هذه الدراسات مايلي:³

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 33

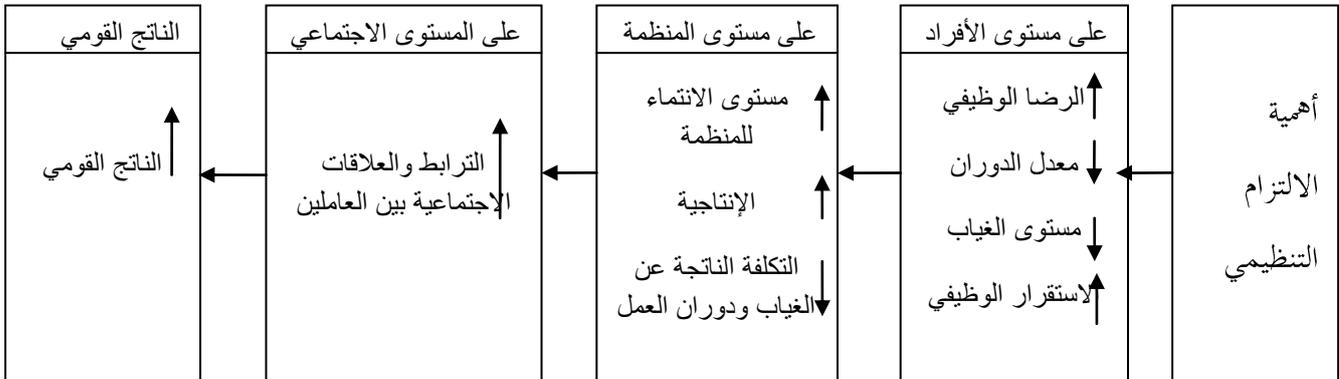
² تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012، ص 19

³ سامي إبراهيم حمادة حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص - ص 14-15

- **دراسة ميرفيس ولولر:** والتي أكدت نتائجها على أن انخفاض الالتزام التنظيمي أدى إلى ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستترب جهد وإمكانيات المنظمات.
- **دراسة هانجل وبيري:** والتي أكدت على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض آثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأني ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.
- **دراسة أولي وتشاتمان:** والتي أكدت على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.
- **أما ماثيو وزاجاك:** فقد تجاوزت أهمية ونتائج الالتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

وفيما يلي يمكن توضيح أهمية الالتزام التنظيمي في الشكل التالي:

شكل رقم (02): شكل توضيحي لأهمية الالتزام التنظيمي



المصدر: سامي إبراهيم حمادة حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال،

كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 14-15

كما سبق استعراضه وكما هو موضح في الشكل رقم (02): يلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات

- **فعلى المستوى الفردي:** يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ، والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.
- **أما على مستوى المنظمة:** فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة ، وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين، وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.
- **أما على المستوى الاجتماعي:** فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- **وفيما يتعلق بالمستوى القومي:** فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام التنظيمي، وذلك عن طريق كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

ثانيا: مراحل الالتزام التنظيمي

اختلف الباحثون في تحديد مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية وهي:

1. **مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المنظمة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع الموظف خلالها للإعداد والترتيب والتجربة ، وينسب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ، والسعي للتوفيق بين اهتماماته وميوله وأهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته وجدارته بالعمل فيها .
2. **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته في العمل بالمنظمة ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة، ويكتسب الفرد خلال هذه الفترة مهارات وقدرات ومعارف متنوعة، مما تساعد بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته وقدراته التي تضعه في بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** يهتم الفرد خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك الموظف خلال هذه الفترة رصيدا كبيرا

من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي.¹ وتبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج،

وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب "العتبي" تمر بمرحلتين حددهما في التالي:

1. مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها ، وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2. مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريص على النهوض بها.

وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي يمر بالمراحل الثلاثة التالية وهي:

1. **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2. **مرحلة التطابق والتماثل:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي فهو يفخر بها.

3. **مرحلة التبني:** اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم²

كما يرى الصيرفي أن العامل حتى يمر بالالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية:³

1. **الإدراك:** ويعني أن العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية ، فهو مازال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، حيث يكون هدف الموظف تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم.

2. **الاهتمام:** وهنا يبدأ الموظف في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته، بعد أن أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات، وتستمر هذه المرحلة، لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.

¹ عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص- ص 32-33

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص- ص 36-37

³ وردة العزيز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراف النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010، ص 38

3. **التقييم:** وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الالتزام.
4. **التجربة:** وهنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها وكافة تفاصيل العمل بتلك المنظمات.
5. **الالتزام:** إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كما وكيفا، يتولد لديه الشعور بالالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي ومحدداته

أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد للمؤسسات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى وجود أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا. ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد حسب الباحثين كما يلي:

1. أبعاد الالتزام التنظيمي عند إتريوني

تعد كتابات إتريوني من أهم الكتابات المهمة حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي ويأخذ ثلاث أبعاده¹:

- أ. **الالتزام المعنوي:** ويمثل الالتزام الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير، لذا فهو يؤيد بأن المنظمة تؤدي عملا اجتماعيا، وبالتالي فإنه من الواجب عليه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ب. **الالتزام التراكمي:** من أنواع الالتزام لدى إتريوني هو الالتزام القائم على حساب المزايا المتبادلة، وهو أقل درجة في رأيه، من حيث التزام الفرد مع منظمته، بمعنى آخر فإن التزام الفرد مع منظمته يحدد مقدار ما تستطيع أن تلبى

¹ وردة العزیز، مرجع سابق، ص 35

هذه المنظمة من حاجيات الفرد وذلك حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ج. **الالتزام الاضطراري** : وهو الالتزام الذي يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن التزام الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها على الفرد، وذلك كما هو الحال مع نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمة عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على التزلاء.

2. أبعاد الالتزام التنظيمي عند ستاو وسلانك: Staw and Salanhck

يفرق ستاو وسلانك بين نوعين من الالتزام وهما:¹

- أ. **الالتزام الموقفي**: ويتضمن هذا النوع من الالتزام بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الانسجام الناتج عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظمتهم.
- ب. **الالتزام السلوكي**: وتقوم فكرة هذا النوع من الالتزام على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وخصوصا الخبرات المكتبية على تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك داخل منظمتهم نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

3. أبعاد الالتزام التنظيمي عند كيدرون :

يرى (كيدرون) أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما:²

- أ. **الالتزام الأدي**: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.
- ب. **الالتزام المحوسب**: ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المؤسسة بالوغم من وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى بمزايا أفضل.

4. أبعاد الالتزام التنظيمي عند كانتور: Kantor

¹ نفس المرجع، ص 55-56

² هدى درنوبي، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص- ص 22-23

يرى أن الالتزام التنظيمي في المنظمات يبنى على ثلاثة أبعاد إذا ما توفرت في أي نظام فإن إمكانية بقائه وتمسكه تقوى وتزداد وهي:¹

أ. **الالتزام المستمر:** ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يترك التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر.

ب. **الالتزام التلاهي:** ارتباط الفرد بعلاقات إنسانية داخل المنظمة، تضمن الإقبال على العمل وزيادة درجات الالتزام التنظيمي، وتظهر هذه العلاقات غالباً في شكل تنظيمات غير رسمية، التي تدعم عوامل الولاء والانتماء والالتزام، وقد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المنظمة في ضوء قوة الجماعة التي ينتمي إليها.

ج. **الالتزام الموجه:** هو الالتزام الموجه نحو مبادئ وأهداف وقيم جماعة معينة، فهو يعبر عن مدى التزام الفرد بالمؤسسة وأهدافها في إطار الأهداف والمبادئ والقيم الخاصة بجماعة معينة داخل المنظمة.

5. أبعاد الالتزام التنظيمي عند ألين وماير: Allen & Mayer:

يرى ألين وماير أنه بالرغم من وجود تعريفات متعددة لأبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنها تتمحور حول ثلاث أفكار رئيسية وهي: الارتباط الوجداني للمنظمة، والتكاليف المترتبة على ترك العمل، والشعور بالواجب للبقاء في المنظمة، وعليه فإن الالتزام يتجلى من خلال ثلاث حالات مختلفة نسبياً وهي:²

أ. **الالتزام العاطفي:** يعكس درجة تواجد الفرد واندماجه في المنظمة ورغبته بالبقاء عضواً فيها، ويعرفه جرينبيرج وبارون بأنه "قوة رغبة الفرد في الاستمرار في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف". ويضيف تاجلو بأن الفرد الذي يحب العمل بوظيفة معينة ولديه الرغبة للاستمرار بها يعتبر وجدانياً بهذه المنظمة، وينعكس ذلك على اهتمامه بالارتقاء بها وبناء حصيلة معرفية كبيرة عنها، وتحقيق القوة في وظيفته من خلال التدريب المكثف ومتابعة الإصدارات ذات العلاقة بالعمل وحضور المؤتمرات.

ب. **الالتزام الاستمراري:** يشير إلى أن بقاء الفرد في المنظمة يعتمد على التكاليف التي سيتحملها لدى تركه لها، والالتزام هنا يكون خارجاً عن رغبة الأفراد وهو لتجنب التكاليف المترتبة على ترك العمل. ويعرفه جرينبيرج وبارون بأنه "قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير"، ويشير تاجلو بأن هؤلاء الأفراد قد يواجهون قدراً كبيراً من التكاليف إذ ما أرادوا ترك المنظمة، وهذه التكاليف ناجمة عن

¹ هدى درنوني، مرجع سابق، ص-ص 22-23

² محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص-ص 15-16

فقدان استثماراتهم (الوقت، المال، التدريب، العضوية في المنظمة، الجهد المبذول بها)، إضافة إلى الامتيازات التي ربما تقلص أو تفقد في حال تغيير مكان العمل.

ج. **الالتزام المعياري:** يعكس شعور الفرد بالالتزام الأدبي الأمر الذي يدفعه للاستمرار بالمنظمة، ويعتقد خلاله الموظف بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة، وذلك نتيجة الشعور بأنه مدين لها، أو نتيجة طبيعة العلاقات الاجتماعية بها، ويعرفه جرينبيرج وبارون بأنه "شعور الفرد بأنه ملتزم بالعمل في المنظمة بسبب الضغوط من الآخرين".

أما Pailé فإنه يرى أن الالتزام المعياري يحتوي هونفسه على ثلاث مكونات هي: تقاسم القيم والعلاقة الأخلاقية والولاء. ومن خلال الدراسة التي قام بها، توصل هذا الباحث إلى أنه إذا حللنا الالتزام المعياري إلى المكونات الثلاثة السابقة، فإن النتائج تبين أن المكون المتعلق بتقاسم القيم هو أحسن منبئ للالتزام العاطفي، وأن المكون المتعلق بالعلاقة الأخلاقية هو الذي يربط الالتزام المعياري بالالتزام المستمر.

ثانياً: محددات الالتزام التنظيمي:

تشير الدراسات إلى وجود محددات مختلفة للالتزام التنظيمي، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المحددات، وفيما يلي توضيح لهذه المحددات حسب الباحثين كما يلي:

1. محددات الالتزام التنظيمي عند مارش ومانري March & Manry:

تعتبر دراسات " مارش ومانري " من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:¹

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

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص- ص 38-40

- ب. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.
- ج. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" (Diven) هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.
- د. **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.
- هـ. **العمل على بناء ثقافة مؤسسة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتنب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.
- و. **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به هو إقناع الآخرين في جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

1. محددات الالتزام التنظيمي عند سيتز Setters

يرى سيتز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع كمدخلات، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه مما يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابه وبذله المزيد من الجهد من أجل

تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد بين سينتر العوامل المحددة في تكوين الالتزام التنظيمي وصنفها إلى مدخلات ومخرجات وهما:¹

أ. مدخلات الالتزام التنظيمي:

- الخصائص الشخصية: مثل "الحاجة إلى الإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور".
- خصائص العمل: مثل "التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة".
- خبرات العمل: مثل "طبيعة ونوعية خبرات العمل، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخصية بالنسبة للتنظيم".

ب. مخرجات الالتزام التنظيمي:

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- انخفاض نسبة دوران العمل.
- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أعلى.

2. محددات الالتزام التنظيمي عند أنجل وبيري Angle and Perry:

يعتبر أنجل وبيري أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما²

أ. نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس

خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية في المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظمتهم

ب. نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي

التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يتوقع تحقيقها في المنظمة ، وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا

¹ صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 55

² صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق، ص 56

يتردد في تسخير كل طاقاته ومهاراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة مقابل قيام المنظمة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه، أي أن هذه العلاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من التعهدات والالتزامات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمنظمة. وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتلبي بها احتياجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدمه، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

كما توجد محددات أخرى للالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:¹

- أ. **الإثراء الوظيفي:** بالتعميق الراسي للوظيفة والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل، من شأنها أن تقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وأضيف أن إعطاء الأفراد فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم، وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة تقوي من الالتزام التنظيمي، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء عملهم وكان حل فعال جداً لزيادة الالتزام.
- ب. **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المصلحة ومصالح العاملين:** يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم اتجاه المنظمة وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح مثل الخطط والبرامج إذ أديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تقوية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وأشير إلى ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها، أي عندما يكون لهم نفس الاهتمامات والنفع وهذا ينطبق على المنظمات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح، والبرامج التشجيعية للموظفين، وبهذا تجعل الموظفين يرون أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح المنظمة وعندما تتوافق هذه المصالح يكون الالتزام عالي.
- ج. **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام (خاصة الالتزام العاطفي) اتجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن يراعى هذه الشرط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد، بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم. والخلاصة أنه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم أمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام

¹ رايح برباخ، مرجع سابق، ص- ص 33-34

العديد من الإستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم . وقد أضيف بخصوص استقطاب واختيار الوافدين الجدد، الذين تتفق قيمهم بشدة مع قيم المنظمة، مثل تقدير الم نظمات للحفاظ على الطبيعة، احترام القانون، والنظافة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة، ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاما، فعملية التجنيد لا تكمن أهميتها في إمدادنا بأشخاص تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، بل أيضا بسبب القوى المحركة النابعة من عملية التجنيد ذاتها، والمنظمات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم هي على الأرجح التي تجتهد التزام قوي بين هؤلاء الذين تم استقطابهم بفعالية، وبالتالي يجب أن نفكر في التزام الوظيفي على أنه سلوك يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية

المطلب الرابع: طرق قياس الالتزام التنظيمي

تقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين:¹

1. **المعايير الموضوعية:** وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب..... الخ
 2. **المعايير الذاتية:** وهي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي.
- ولقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الأفراد وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، حيث يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها:²
1. **مقياس ثورتن:** والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام التنظيمي.
 2. **مقياس بورترو وزملائه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:
 - درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
 - ولائهم وإخلاصهم لها.
 - الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها.

¹ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط (1)، الأردن، 2006، ص 101

² سامي إبراهيم حمادة حنون، مرجع سابق، ص - 21-22

واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

3. مقياس مارش ومافري: اللذين قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات.

وقد أستخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4. مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت

كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

5. مقياس كوردين وزملائه: والذي ساهم في بناء المقاييس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد

خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 40 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 22 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرات خماسية الاستجابة وهي:

- 16 فقرة تتعلق بالولاء.
- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

المبحث الثاني : ماهية التمكين الإداري

تمهيد

احتل موضوع التمكين أهمية بالغة خلال العقود الماضية، نظرا لما حققه من نجاحات باهرة للعديد من المنظمات الخدمية والصناعية، وأصبح واحد من أهم الأساليب اللازمة لتطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الالتزام التنظيمي من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري، خصائصه وأهميته

المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري، متطلباته ودواعي تبنيه

المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري، خطواته وأساليبه

المطلب الرابع: مستويات التمكين الإداري ومعوقاته

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري، خصائصه وأهميته

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

➤ تعريف التمكين لغة :

يرجع الأصل اللغوي لمفرد التمكين إلى مكن (تمكيناً) من الشيء، أي جعل له سلطان ومقدرة وبمعنى أمكن فلانا، أي سهل له، أو يسر له فعله و أداه. ¹ وقد اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة (power)، وورد في معجم لسان العرب، المكنة بمعنى التمكين، فيقال ذو مكنة عند السلطان أي ذوي تمكن. ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء. والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. ²

وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مكناهم، مكناكم، مكنا، أمكن منهم، مكين، مكنني، يُمكنن، نمكنن) ³

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: بسم الله الرحمن الرحيم ({ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْقَرْيَيْنِ قُلْ سَأَتْلُوا عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا ﴿82﴾ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴿83﴾ } ¹

¹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دارصفاء للنشر والتوزيع، ط (1)، عمان، 2012، ص15

² محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص 12

³ المعاني أحمد، عرفيات، قضايا الإدارية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 182

قال الله تعالى { وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿56﴾ }²

➤ تعريف التمكين الإداري

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري باعتباره فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى، ومنهم من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد³

- وقد عرفه روبرت (Robbins) بأنه "الطريقة التي من شأنها يتم زيادة دافعية العمل العقلية والجوهرية لدى العاملين".⁴
- عرفه فتحي أنه "تشجيع الأفراد على تشجيع المرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدايتهم للوظيفة".⁵
- عرفه (Nicholas) بأنه "العملية التي يتم من خلالها منح العاملين القدرة على حل المشاكل واقتراح الحلول دون الرجوع إلى موافقة الرؤساء".⁶
- ويعرف Aegenti التمكين الإداري بأنه "أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه، بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل".⁷
- عرف (Eccles) التمكين أنه "يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفعالية".¹

¹ سورة الكهف الآية (82، 83)

² سورة يوسف الآية (56)

³ محمد ذيب المبيضين، مرجع سابق، ص. 12.

⁴ Robbins, stephoen, organizational Behavior : Conecepts Controversies and Applications, Prentice- Hall Inc, Englewood, Cliffs, 6 Edition, 1993, p. 682

⁵ فتحي محمد أحمد عبد الله، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية

للدراستات العليا، الأردن، 2003، ص 13

⁶ Shanks, Nicholas, Le Role de L' empowerment Dans Le Relation Entre Certaines Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Et La Mobilisation. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires(profil recherche), Université du québec à montréal, 2010. P 19

⁷ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007، ص 200

- كما أشار (Saevens) إلى أن مفهوم التمكين "هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغيرات الضرورية بالمنظمة".²
 - وعرفه (Gibson et al) بأنه "عملية إعطاء الأفراد العاملين الإذن لاتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الأعمال المنوطة بهم في الوقت المحدد".³
 - أما (السمرائي) فقد عرفه بأنه "عملية إدارية معاصرة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة، عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة".⁴
 - كما عرف التمكين على أنه "قيام المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة".⁵
 - ويرى البعض أن التمكين مفهوم حديث في أدبيات الإدارة، لكن الفكرة العامة التي يقوم عليها التمكين لا تعتبر حديثة، لكون أن فكرة منح الصلاحية اللازمة لأداء العمل وتحسينه تمثلت في عدة أفكار ونظريات سابقة، ولكنها اتسعت وتطورت لتضم مفاهيم جديدة مثل(القوة، تحفيز العاملين من قبل القيادة، وتعزيز الكفاءة الذاتية، وزيادة الدافعية الذاتية أيضا).⁶
- من التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه "فرصة لإعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر في مجال الوظيفة، مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتوفير كافة الموارد اللازمة مع حرية التصرف لحل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتلك الوظيفة، والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم وتسخيرها لخدمة المنظمة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا".

¹ مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2011، ص167

² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية ، ط(1)، عمان، الأردن، 2009، ص 27

³ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص- ص 446- 447

⁴ السمرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الحرير، ط(1)، عمان، الأردن، 2007، ص 404

⁵ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2009، ص 179

⁶ Memon, sanjay, (employee empowerment : an integrative psychological approach), applied psychology : an international review, 01, clarkson, university _ postdan Ny _ usa, 50, 2001, p153

إن التمكين (Empowerment) من الجانب الإداري يتركب من ثلاث عناصر¹:

em: يعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة.

power: ويعني السلطة (القوة) .

ment: تشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة

ويمكن أن نميز بين التمكين والمفاهيم الأخرى المشابهة له فيما يلي:

1. التمكين الإداري والتفويض:

يختلف التمكين عن التفويض، فالتمكين أكثر ثراء من التفويض، حيث في التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، كما تقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فالخوفز له، وإن كانت سلبية فالغرم عليه كما أن كلا من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر²

ويمكن توضيح أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين

| التمكين | التفويض |
|--|--|
| إتاحة الفرصة للمرؤوسين، ليقرر فيقرر | نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين |
| تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه | تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة |
| النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته | تظل المسؤولية مسؤواية من فوض |

¹ هجيرة بودرهم، التمكين الإداري وإبداع العاملين، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي للمناطق الجافة -معمر برناوي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير،

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص17

² الباقي صلاح محمد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص64

| | |
|---|--|
| في التمكين ينسب للعامل قيادة ذاتية | في التفويض، يقاد العامل |
| المعلومات مشاع بين الرئيس والمرؤوس | المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض |
| التمكين يمثل قناعة وخيارا إستراتيجيا مستمرا | التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغي أو يعدل نطاقه أو عمقه |

المصدر: أحمد السيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، مصر، ص13

2. التمكين الإداري والمشاركة:

يسود هناك اعتقاد وخلط كبير بين أن المشاركة مرادف للتمكين، ووفقا لتعريفات التمكين الإداري السالف ذكرها تعد عملية المشاركة المفتاح الأول و الركن الرئيسي لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكنهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل واتخاذ القرارات ، وبالتالي يمكن اعتبار المشاركة جزءا من عملية التمكين ومتطلبات المهمة التي يجب توفرها لتطبيق التمكين في المنظمات ونجاحها¹

3. تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي

— يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائجه وظيفته. فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل والأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته²

ثانيا: خصائص التمكين الإداري

يرى (الكبيسي) أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص التمكين مايلي:³

¹ عبد الباري محمد الطاهر، عبد علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي لأبحاث الحج، قسم الجغرافيا، كلية الأداب ، جامعة الملك سعود(أم القرى)، 1425 هـ، دون صفحة

² أحمد سمير الماشي، الحكومة مدخل تمكين العاملين وأثره على التنظيم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا للدراسات العليا، 2007، دون صفحة

³ الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص 141

- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في اختيارهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
 - **الأهمية الذاتية:** هو إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم، ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحضون به.
 - **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يثقون بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
 - **قدرتهم على التأثير:** يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم. وأن يكون الآخرون يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستأنسوا بمقترحاتهم، وأن الكثير مما يطرحه يتم الأخذ به والاستفادة منه.
- كما يصف عدد من الباحثين أن التمكين يتميز بخصائص يمكن أن تنطبق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:¹

- 1 الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- 2 الوعي والإحساس بإطار العمل المكلف به الموظف
- 3 المسألة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- 4 المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو المنظمة التي يعمل بها.

في حين يرى العدلي أن خصائص التمكين الإداري تكمن في:²

- 1 **الانقياد إلى العميل:** ويعني ذلك أن النجاح يبدأ من العميل، حيث أن أي منشأة لا تستجيب لعملائها سوف تصبح في الدرجة الثانية بالنسبة لغيرها من المنظمات، وخاصة في ظل الوعي الثقافي لعملائها.
- 2 **التكلفة الفعالة:** حيث تكون صامدة في ظل حرب الأسعار مع منافساتها، وهذا في المنظمات الربحية، أما المنظمات الغير ربحية فتقاس بالمرودود الإنتاجي العام والمخرجات النهائية العائدة على المجتمع أو العملاء ودرجة رضاهم عن المنظمة

¹ خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكري، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نابغ العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص- ص 50- 51

² بن ناجي وليد، تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص22

- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية، وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب، وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.
- **الحفاظة على الموظف من قبل المنظمة:** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته يحتم عليها زيادة التمسك به، والحفاظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء.
- **شعور الموظف "بمعنى الوظيفة":** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل
- **تحقيق الرضى الوظيفي:** وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بالحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2 بالنسبة للمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد والقريب، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

فإذا تبين بأن برامج التمكين تسهم في تحسين أرباح المنظمات فإنه يجب على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها. هنالك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل (إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية وجودة الخدمات (المصدقية والثبات في تقديم الخدمات و

الاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات أن هناك علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية، ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للمنظمة من ناحية أخرى.

وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذو العلاقة بالربحية، أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتبني تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها.

3 بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسات الممكن أفرادها :

هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين، فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.

المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري، متطلباته ودواعي تبنيه

أولاً: مبادئ التمكين الإداري

يعتقد توماس ستير (Tomas Stirr) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:¹

- **تعليم العاملين (Education):** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها مما يؤدي إلى نجاحها.
- **الدافعية (Motivation):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

¹ أحمد مطر الزيداني، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص-ص 26-27

- **وضوح الهدف (Purpose):** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **الإنجاز (Ownership):** يقترح (Stirr) معادلة التمكين التي تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

$$\text{الإنجاز} = \text{السلطة} + \text{المسائلة}$$

$$\text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achievment}$$

نلاحظ من المعادلة التالية أن المنظمة تقوم بتشجيع الفرد العامل على امتلاك جزء من أصولها وبالتالي تمنحه نوعا من السلطة شرط أن تكون مرفوقة بمسؤوليات وجب عليه عدم إهمالها والعمل على إنجازها وذلك بغية تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي ينشط فيها.

- **الرغبة في التغيير (Willingness To change):** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، كما أن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- **نكران الذات (Ego Elimination):** أحيانا تفشل الإدارة في برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس فرصة لنموهم الشخصي كمديرين، ولهذا فالتمكين الإداري يقوم على نكران الذات والتخلي عن السلطة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة.
- **الاحترام (Respect):** إن أساس التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام أيضا يعني عدم التمييز العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

ثانيا: متطلبات التمكين الإداري

عند البدء في التخطيط لأي برنامج من برامج التمكين، يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط في مكان العمل من أجل التمكين، وهناك ثلاث فئات رئيسية من الشروط الحيوية يجب وجودها على مستوى المؤسسة والأفراد للتمكين، وهذه الشروط هي:¹

- **القوة والسيطرة:** ينبغي للم منظمة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل السلطة (القوة) في الم منظمة، والسماح بالحصول على الموارد بشكل أكبر، وتشجيع حرية التصرف للعاملين. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي للعاملين أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر على مدى مساهمة المنظمة في ذلك لأنه إذ لم يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في السلطة لن تحصل، بالإضافة إن الأفراد الذين يرغبون في السيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين.
- **الثقة:** إنا الثقة تنشأ عن الإيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في الم منظمة، ومن دعم وتعاون الزملاء والعاملين في العمل، إضافة إلى أن التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الاندماج في المنظمة.
- **تحمل المخاطر:** يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل الم منظمة والأفراد، مثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعلم المستمر، فإن قدرة المنظمة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطر جزءا من عادات الم منظمة، يكافئ العاملون عليه، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلا لإتباع اتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي مبادرات جديدة.

وقد أكد Jha وآخرون أن من أهم متطلبات التمكين هو تأثير المدير على العاملين، حيث يقوم المدير بوضع الأدوار، وتوضيح الأهداف وتخصيص المكافآت وتوزيع الموارد، وتوصيل قيم المؤسسة وعاداتها، ووضع هيكل التفاعلات بين مجموعات العمل، وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل، إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدرا أكبر من المسؤولية ويساهمون أكثر في وحدتهم، وكما هو معروف فإن الشعور بالمساهمة أو التأثير من أهم أبعاد التمكين.

وقد أضافت Quinn & Spreitzer أن من متطلبات التمكين هي: الانفتاحية والعمل الجماعي بحيث يشعر كل عامل في المنظمة بأنه جزء من المنظمة، بالإضافة إلى الانضباط والمراقبة عن طريق تحديد أهداف الم منظمة ونطاق الإشراف فيها، وتعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان و بالإضافة لذلك فإنه يجب تدريب العاملين بشكل

¹ دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2010، ص-ص 23-25

مناسب، لتمكينهم من صنع القرارات بشكل صحيح وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد يمكن اقتسامها بين الجميع في المنظمة.

ثالثاً: دواعي تبني التمكين الإداري

ينبثق التمكين من خلال التحديات الخارجية والداخلية التي تواجهها المنظمات، وتنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية للمنافسة أولاً والتغيرات في تركيبة القوى العاملة ثانياً والتطلعات المتباينة للزبائن ثالثاً، أما التحديات الداخلية فتركز على محاولة المنظمات في الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية والاندفاع الذاتي، ولغرض التعامل مع هذه التحديات فضلاً عن التأثير في البيئة الداخلية للمنظمات، النظر إلى ما هو أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة، والتطبيق المحدد للإدارة بالمشاركة.¹

وقد قدمت بعض الدراسات العديد من الدوافع للاعتماد على التمكين الإداري وهي على النحو التالي:²

1. يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس والتي تتطلب استخدام جميع قدرات المنظمة وخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.
2. يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها مع ما توفره من إمكانيات ومن إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مع مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات وتقنياتها.
3. توفر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالمية والمهارات الفائقة الممكنة للاستخدام على نحو فعال لتحقيق الأهداف المنظمة

بينما ركزت دراسة (Daft 2001) على الدوافع التالية للتمكين:³

1. التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلاً عن السرعة في الاستجابة، إلى جانب الكفاءة المنخفضة والخيارات المتعددة.
2. يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي

¹ Margaret Erstad , Empowerment and Organizational, chang, international journal of conteporavy hospitality management, vol09, N.07.1997.p326

² أحمد كاظم باريس، أثر إستراتيجية تمكين إدارة معرفة الزبون، دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل ألبسة تجارية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة

النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011، دون صفحة

³ أحمد كاظم باريس، مرجع سابق، دون صفحة

في حين أشارت دراسة (Robbins) للدوافع التي تسمح للمنظمة للتوجه نحو تبنى التمكين كما يلي: ¹

يعد التمكين استجابة للتغيرات البيئية التي تعصف وبشكل مستمر بالمنظمات العاملة فيها، والواقع أنها جاءت استجابة لعدة متغيرات:

أ. تغيير بيئة العمل من حيث طبيعة تعلم العاملين. "إذ أنهم أصبحوا أكثر تعلم من ذي قبل".

ب. انتشار المنافسة بين المنظمات وانتقالها من مرحلة المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.

ج. اتجاه المنظمات إلى تبني الهيكل التنظيمي البسيط.

المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري، خطواته وأساليبه

أولاً: نماذج التمكين الإداري

سنحاول من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة استعراض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير سياسة التمكين الإداري وفهمها وفيما يلي عرض لها:

1 نموذج Kanungo & Conger: يهتم هذا النموذج بالتعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد

بانعدام القوة، كما افترض النموذج أن يكون التمكين ماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر إليه من زاويتين: ²

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض السلطة.

- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة،

كما حدد النموذج خمس مراحل للتمكين تتضمن:

● التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور

بفقدان القوة بين العاملين، وهذه العوامل يمكن تقسيمها كما يلي:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات،

وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين

الأفراد.

¹ أحمد كاظم باريس، مرجع سابق، دون صفحة

² سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى سنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود،

الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص10

- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.
- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجده أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.
- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.
- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.
- تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.
- التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر لدى لأفراد الرغبة في إتمام المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- نموذج Thomas and Velthouse (1990):¹

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

- التأثير الحسي أو الإدراكي: ويقصد بالتأثير الحسي "الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد"، وقيم التأثير بالاعتماد بأن الفرد يمكن أن يؤثر على عمل الآخرين، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات
- الكفاءة: ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية وبشكل جيد عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان إذ بذلوا جهدا.

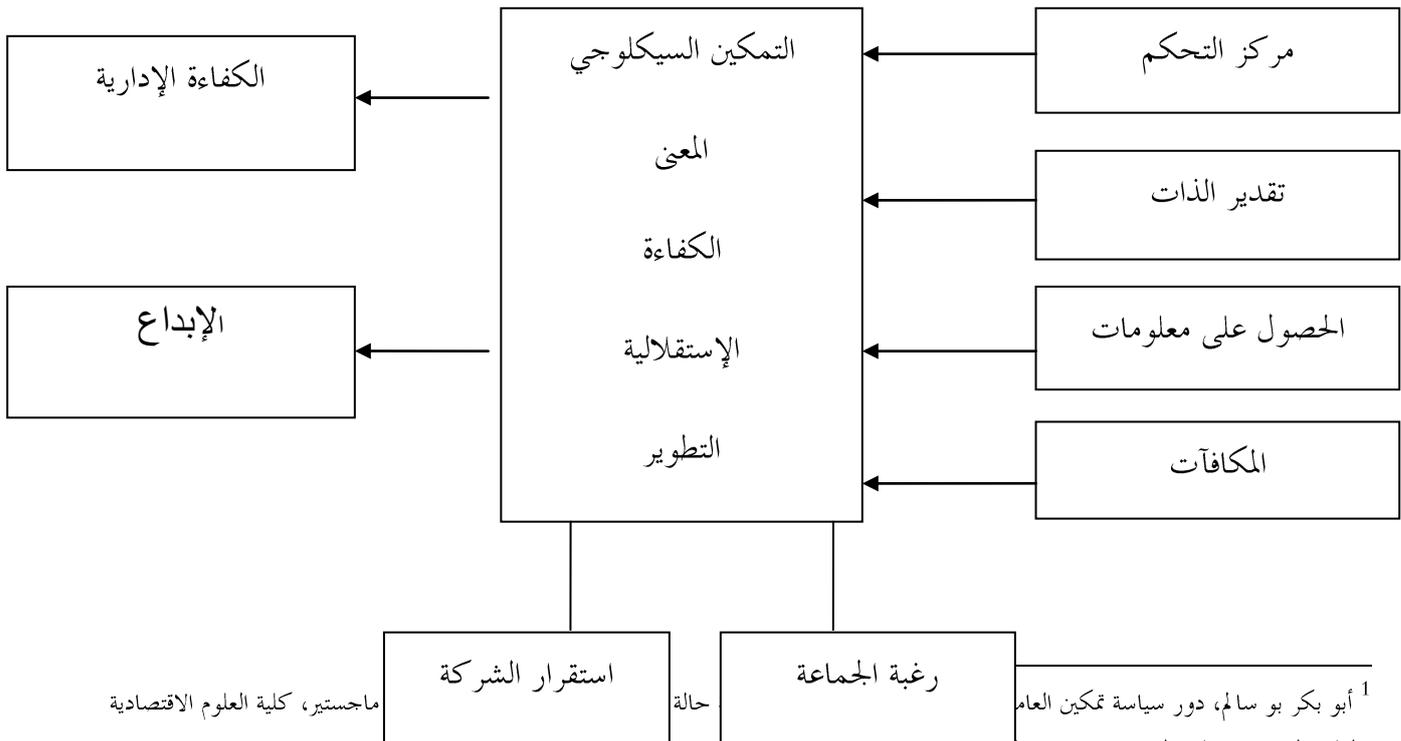
¹ سعد بن مرزوق العتبي، مرجع سابق، ص 10

- إعطاء معنى للعمل: تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

3 نموذج Spritze (1995):

- يعتمد نموذج Spritze على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى ¹:
- أ. عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
 - ب. عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت . هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Velthouse & Tomas) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة.

الشكل رقم (03): التمكين كعملية إدراكية



المصدر: أبو بكر بوسالم، دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2013، ص42.

4- نموذج Davis 2001

اقترح Davis نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:¹

- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.
- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.

¹ يعقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004، ص44-45

- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.

ثانيا: خطوات التمكين الإداري

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم فكرة تبني التمكين فهو ليس مجال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وخلال مراحل التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة، وعليه نقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية التمكين:¹

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. يوضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة. هل السبب؟:

- تحسين خدمة العملاء.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المدير أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المدير لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص-ص 30-35

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة للحصول على التزام ودعم المدير. فقد أشار "Kizilos" أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون المدير غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحوى تنفيذ التمكين .

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم. فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية و النموه الروحي. بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو. فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به ولكن بدلا من ذلك يقوم بمساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدرّاء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. وبما أن فرق

العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة و الموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

كما أشار (Bill 2001) إلى أن هناك عدة خطوات للتمكين وهي:¹

- 1 تعريف وتوصيل مفهوم التمكين للعاملين.
- 2 توفير الموارد الكافية لتوفير بيئة العمل المناسبة للتمكين.
- 3 -تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يتخذها العاملون والتي يتخذها المديرون مع توافر الثقة المتبادلة بينهم.
- 4 تأسيس فرق عمل يعملون لصالحهم ولصالح المنظمة.
- 5 توفير المعلومات اللازمة والخاصة بالمنظمة للعاملين لاتخاذ أفضل القرارات.
- 6 اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتطبيق التمكين.
- 7 توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين المستوى المعرفي لهم في القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة وحل المشكلات التي تواجههم.
- 8 تخقل توقعات من خلال خطط الأداء الإدارية.

¹ الرقب أحمد صادق محمد، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010، ص-ص: 29-30

9 توقع حدوث المشاكل وأخطاء عند تطبيق التمكين فيجب التعامل معها بحرص والصبر حتى تحقق الأهداف المرجوة من التمكين.

ثالثاً: أساليب التمكين الإداري

يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:

(1) أسلوب التمكين الهيكلي: يفهم التمكين من خلال هذا الأسلوب بأنه منح القوة وسلطة اتخاذ القرار، بحيث تظهر القوة في المنظمات وفق العديد من الأشكال: السلطة الهيكلية "التدرج الهرمي"، توضع سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا وهذا ما يصطلح عليه وبالمركزية السيطرة على الموارد، أو التأثير على مخرجات المنظمة.¹

(2) أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.²

(3) أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، هذا وقد توصلت (Spretizer) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق³

¹ Sanjay t.memon, employee empowerment : An integrative psychological approach, applied psychology : An international review, vol250, N.01.2001.p.155

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الأردن، 2008، ص-ص: 52-51

³ الوادي، محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط(01)، 2012، ص-ص 46-47

4) أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، وعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المنظمي، كما أنه ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. إن منح التمكين للفريق يعطي له دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على رأي الفرد الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.¹

المطلب الرابع: مستويات التمكين الإداري ومواقفه

أولاً: مستويات التمكين الإداري

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما تريد أنت كمدبر أن يفعلوه، بل يعني أنه الخروج إلى مستوى جديد من الأداء، وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلاً المنظمة، لذلك نقترح وجود خمسة مستويات للتمكين الإداري كما يلي:²

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

¹ ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص-ص 40-41

² العابدين بشينا، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن، 2004، دون صفحة

المستوى الثاني: هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

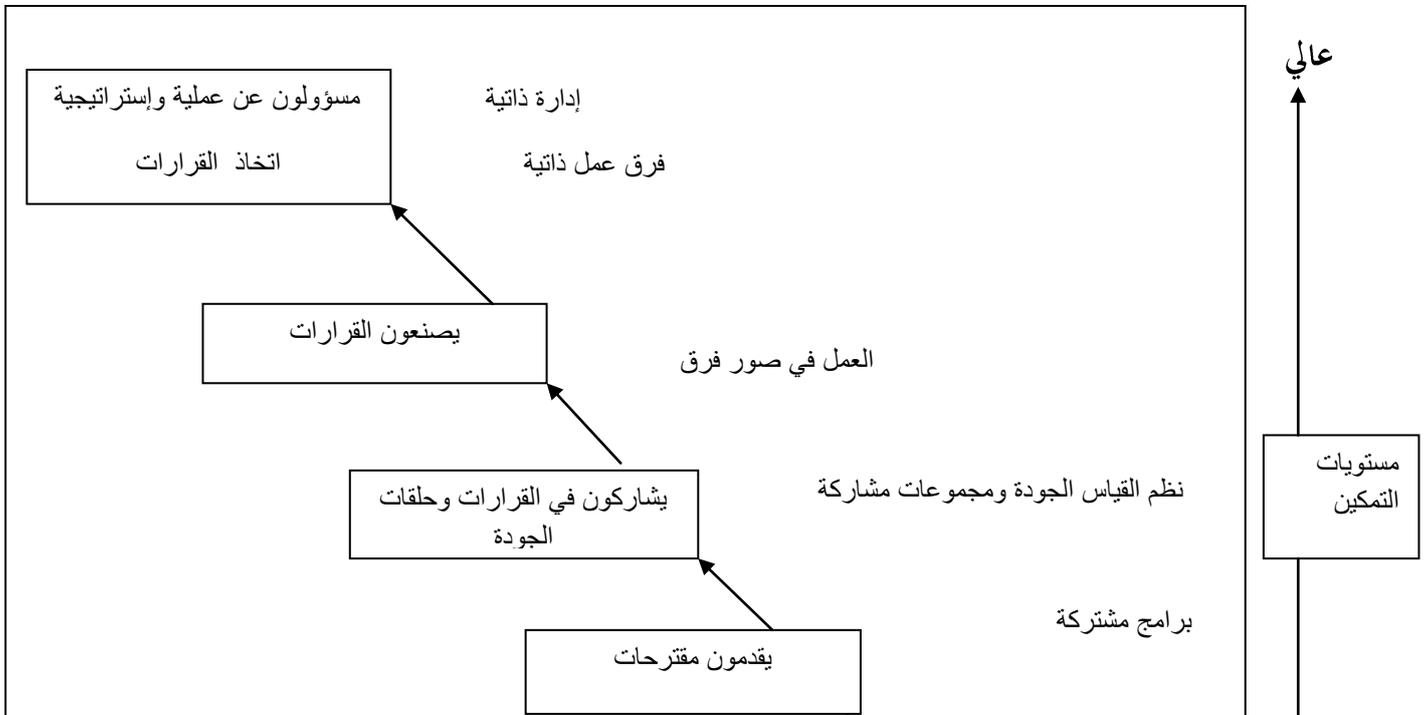
المستوى الثالث: يتناقش المدير وأعضاء الفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: على هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: على هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

ويرى أفندي بأن مستويات التمكين تبدأ من انعدام سلطة العاملين، وينتهي بالتمكين الكامل إذ يشارك العاملون في وضع الإستراتيجيات للمنظمة، ووضع المكافآت والجزاءات. وهذا ما يوضحه الشكل التالي لمستويات التمكين المختلفة:

الشكل رقم: (04): مستويات التمكين الإداري



منخفض

قليلة

كثيرة

المصدر: العابدين بشينا، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموائى الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن، 2004، دون صفحة

ويلاحظ من الشكل السابق أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، والتمكين المطلق أحد الأمثلة على ذلك، ويكون عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافآت، ويمكن القول هنا إن القليل جدا من المنظمات قد بلغت ذلك المستوى من التمكين.¹

الفرع الثاني: معوقات تطبيق التمكين الإداري

معوقات تطبيق التمكين الإداري:

إن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري فقد تواجه العديد من المنظمات التي قامت بتبني فلسفة التمكين الإداري مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية التمكين وتمثل هذه المعوقات فيما يلي:²

1. زيادة عبء المسؤولية على العاملين الغير قادرين عليها.
2. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
3. زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

¹ أفندي عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص39
² عبد الحسين، باسم، أثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة للسود والخرانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 31، العراق، 2011، ص.266

4. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
5. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
6. اتخاذ قرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

وقد أوردت دراسة (Conger) عدة عوامل تؤدي إلى ضعف الشعور بالقوة، وقلّة الشعور بالفعالية، وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين وبالتالي إعادة التمكين وهذه العوامل هي:¹

1. عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، سيادة الأجواء البيروقراطية في المؤسسة، وعوامل تتعلق بضغوط المنافسة وأخرى تتعلق بالضغوطات في مرحلة التحول والتغير.
2. نمط القيادة: الرقابة المباشرة والمستمرة للموظفين والوصاية عليهم والسلبية في التعامل مع الموظفين المتمثلة بالاهتمام الكبير بالفشل والتركيز عليه.
3. نظام العائد: عدم تناسب العائد والحوافز مع الجهد المبذول وعدم ربطه بالإبداع.
4. تصميم العمل: عدم وضوح الدور المطلوب من الموظف وقلّة الدعم والتدريب التقني، وعدم وقاية الأهداف، قلّة التنوع في العمل وضعف فرص التقدم والتطور للموظفين.

يمكن إضافة بعض المعوقات الأخرى والتي تتمثل فيما يلي:²

1. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
2. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
3. ضعف نظام التحفيز.
4. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

¹ هناء الرقادي، عزيزة أبو دية، القيادة التحويائية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد 05، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 5012، ص-ص 1201-1202

² فريدة حجيرة، مرجع سابق، ص 38

المبحث الثالث: أبعاد التمكين الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي

تمهيد

لقد تعددت وتنوعت الأدبيات في تحديد أبعاد التمكين الإداري، حيث يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين في تحديد هذه الأبعاد، وبناءً عليه تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب والباحثين والتي سنسلط عليها الضوء في دراستنا هذه بشيء من التفصيل وتمهيدا لاختيارها ميدانياً كما سنتطرق في هذا المبحث إلى بيلن أثر هذه الأبعاد على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: بعد تفويض السلطة وأثره على الالتزام التنظيمي

المطلب الثاني: بعد التدريب وأثره على الالتزام التنظيمي

المطلب الثالث: بعد الاتصال وأثره على الالتزام التنظيمي

المطلب الرابع: بعد التحفيز وأثره على الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: بعد تفويض السلطة وأثره على الالتزام التنظيمي

أولاً: بعد تفويض السلطة

وقبل التطرق إلى مفهوم تفويض السلطة سنتطرق إلى مفهوم كل من التفويض والسلطة:

- أ. **تعريف التفويض:** حيث يعرف التفويض بأنه "دفع السلطة إلى الأسفل من الرئيس إلى المرؤوس".
- ب. **تعريف السلطة:** تعرف السلطة بأنها "الصلاحيات المخولة للإداري والتي تتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين ووجوب الطاعة من طرفهم".¹

¹ العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء لدى الشرطة بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص11-12

كما تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر¹
 ج. **تعريف تفويض السلطة:** وهو " أن يعهد أحد الرؤساء الإداريين بجزء من سلطته وصلاحياته التي أعطيت له بموجب القانون إلى واحد أو أكثر من مساعديه، أو الموظفين الآخرين في المستويات الإدارية الأدنى للتصرف في الموضوعات المفوضة إليه"².

1. كما أن تفويض السلطة يدور في ثلاث محاور رئيسية هي:³

- **توزيع الواجبات والاختصاصات:** يتم توزيع الواجبات والاختصاصات على العاملين بالشكل الذي يتناسب مع: طبيعة مواهب ومؤهلات وخبرات ومهارة وإمكانيات وقدرات كل منهم، والتدريب الذي حصل عليه كل منهم. وبالتالي يقوم كل فرد بالعمل الذي يناسبه والذي يبدع فيه.
 - **إعطاء التصريح والسلطة:** لا يمكن للفرد الواحد القيام بجميع الأعمال بل يحتاج إلى معاونين له، يقوم بإسناد جزء من العمل إليهم وفقا لإمكانياتهم وقدراتهم وحتى يقوم هؤلاء الأفراد بتنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إلى كل منهم، يعين أن يكون لديهم السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل. ومن هنا يتم تفويض السلطة إليهم.
 - **خلق الالتزام والمسؤولية:** يعتبر تفويض السلطة للمرؤوسين فرصة لخلق إحساسا لديهم بعمق الالتزام، وبالمسؤولية وبالتالي زيادة الاهتمام بأداء الأعمال أولا بأول وتنفيذها تحت شعور كامل بالالتزام والمسؤولية.
2. ولنجاح عملية التفويض يجب أن يمر بالمراحل التالية:

- **تحديد الأهداف:** وجود أهداف واضحة وصریحة يعتبر أمرا ضروريا في عملية التفويض وذلك لسببين :
 أ. إن الواجبات التي يتضمنها العمل تنبثق أساسا ثم توجه نحوى تحقيق تلك الأهداف.
 ب. إن الفرد الذي يخصص له عمل معين، سوف يحاسب بواسطة رئيسه عن نجاحه في إنجاز العمل بما يتضمنه من واجبات. فإن لم يكن هذا العمل مرتبطا بهدف فإن مفهوم الحساب أو المساءلة بأكمله يصبح غامضا.

- **تحديد الواجبات وتفويض ما يساويها من السلطة:** في كثير من الحالات يلجأ المديرون إلى تخصيص الأعمال الثانوية أو التفصيلات الروتينية إلى مساعديهم، مع استيفاء القرارات الهامة لأنفسهم. هذا التصرف لا يعتبر تفويضا للسلطة بالمعنى الفعلي لهذه الكلمة. إن تعريف العمل الكلي ورسم حدوده بدقة من البداية، يعتبر أساسا

¹ الحلو عبد العزيز محمد، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية، دراسة ميدانية على الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 25

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق ص-ص 69-70

³ عبوي، زيد منير، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، ط1، 2006 ص-ص 168-169

جوهرياً لتطبيق مبدأ تساوي السلطة مع المسؤولية بالإضافة لذلك، فإن هذا الوضع - تحديد العمل بكل جوانبه - يساعد في رفع وزيادة دافعية العاملين.

- اختيار المساعدين: إن تحديد المسؤولية في الواقع تحديد لواجبات العمل، وحيث أن إنجاز هذه الواجبات يتوقف على المهارات المستخدمة، فإن اختيار المساعدين لا بد أن يكون على ضوء ما هو متوقع منهم، ومدى توفر القدرة من المهارات المطلوبة للعمل لديهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن توفر القدرة من المهارات على أهميته لا يكفي في هذا الصدد. بل ينبغي أن يكون المساعدين راغبين فعلاً في تنفيذ الواجبات التي تستند إليهم.
- تحديد وسائل الرقابة: سبق القول بأن تفويض السلطة لا يعني التنازل عنها، حيث يحق لمفوض السلطة استرجاعها مرة أخرى، وفي جميع الحالات فإن التفويض لا يعني عدم المساءلة أو الحساب. إن هذه الحقيقة في حد ذاتها تؤكد على ضرورة استخدام وسائل رقابية تضمن الحكم على حسن تصرف المساعد في السلطة المفوضة إليه من ناحية، كما تمكن من تقييم مستوى أدائه وإنجازه للواجبات المفوضة عليه.

وهنا يرى (Lawler) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة، 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 تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض ويشير بعض الباحثين إلى أن التمكين مسألة حرجية، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.¹

ثانياً: أثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي:

- يؤكد هيوجز (Hughes) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل. كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 1، 2012، ص 64

مهام أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعورا بالرضا عن توافر السلطة والمسؤولية، ويشجع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يسهم في حفز المرؤوس في إشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والاحترام، والتقدير، وتحقيق الذات، مما يرفع الإنتاجية في العمل¹، وهذا يقوي لدى الفرد الرغبة في الاستمرار بالمنظمة ويصبحون أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد اتجاه المنظمة.²

المطلب الثاني: بعد التدريب وأثره على الالتزام التنظيمي:

أولاً: بعد التدريب

يعتبر التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية كما أنه في الأساس يعد ظاهرة أساسية وجوهرية لا بد من توافرها لأي فرد أو مجتمع يرغب في مساندة التطورات الحادثة في العصر الذي يعيش فيه، ولقد ولد التدريب مع بداية الأفراد فقد بينت العديد من الدراسات أهمية التدريب ومدى الحاجة إليه في تنمية معلومات العاملين وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم العنصر الفعال في نجاح العملية التدريبية. ونظرا لاعتبار التدريب علما قائما بحد ذاته فلقد تعددت تعاريف التدريب في الكثير من الكتب والمؤلفات ولم يتم الإنفاق على تعريف شامل للتدريب³

تعريف التدريب: يعرف على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".⁴

كم يعرف: على أنه "عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة".⁵

¹ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجهة - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2008، ص 18

² سمية عبد العزيز الصقرات، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 52

³ سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، دراسة تطبيقية لمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 19-20

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2004، ص 208

⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، در وائل للنشر، عمان، ص(1)، 1999، ص 107

كما أعطى (Raymonds Vatier) تعريفاً وهو أن التدريب "هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يتكفلون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمنظمة".¹

ويعرف: على أنه "مجموعة من الأنشطة المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".²

ويمكن أن نستخلص التعريف التالي وهو أن التدريب هو "نشاط إنساني ومخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".

ويمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط التالية:³

1. يهدف التدريب إلى علاج نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
2. يساهم التدريب في تخفيض تكاليف الإنتاج لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والمعيب.
3. يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد مما يؤدي إلى درجات رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها.
4. البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.
5. يعتبر التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا نستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
6. التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة غي مختلف مجالات عملهم.

• خطوات التدريب :

يرى العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن خطوات التدريب تتكون من أربعة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:¹

¹ بارك، نعيمة، وبن داودية، وهيبية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى سياسات التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في الاقتصاد المعرفة التوصيات والمتطلبات، جامعة حسنية بو علي، الشلف: الجزائر، ص 3

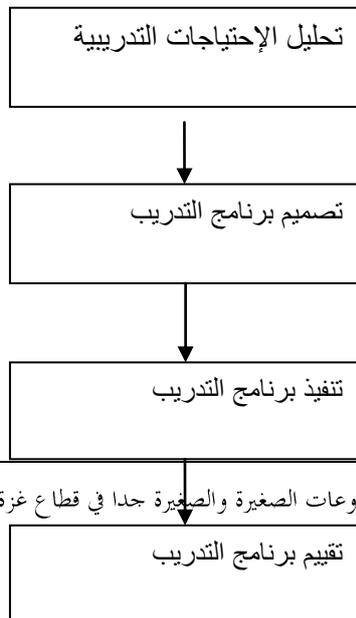
² إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 236

³ نويجي فاطمة الزهراء، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، محاضرات في مقياس إستراتيجية الموارد البشرية، (غير منشورة)، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012،

1. تحليل الاحتياجات التدريبية: والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.
2. تصميم البرنامج التدريبي: وفي هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات عقد البرنامج التدريبي.
3. تنفيذ البرنامج التدريبي: ويتم ذلك باستخدام العديد من الأساليب والتي سنتطرق إلى البعض منها.
4. تقييم برنامج التدريب: وذلك بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

ويتفق Dessler مع كشواى في خطوات التدريب ويوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم: (05) نموذج يوضح خطوات التدريب



¹ براهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة،

المصدر: إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، دون سنة، ص 18

• أساليب التدريب:

يمكن أن تدرج طرق أو أساليب التدريب كما وردها (تريسي) تحت الفئات التالية:¹

- أ. رئيسية: وهي أكثر الطرق فاعلية وكفاءة في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي.
- ب. مساندة: وهي طريقة مكملية للطريقة الرئيسية وتستخدم معها لضمان تحقيق أهداف البرنامج التدريبي.
- ج. بديلة: هي طريقة بديلة للطريقة الرئيسية أو المساندة وتستخدم في حالة عدم إمكانية استخدام الطريقة المثلى.

ونظرا لتعدد أساليب التدريب فإننا سنتطرق لأهم بعض تلك الأساليب والأكثر شيوعا واستخداما

أ. أسلوب المحاضرات: وهي عبارة عن حديث يقوم فيه المدرب بتقديم مجموعة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ أو يقوم بطرح مشكلة أو شرح علاقات ويكون دور المتدربين مقتصرًا على الاستماع، وتعتبر المحاضرة أسلوبًا لنقل المعلومات للمتدربين.

ب. أسلوب المناقشات: وهو عبارة عن مجموعة من المتدربين ويفضل أن يكون عددها صغير ويدور بينهم نقاش حول موضوع أو مشكلة معينة ويتبادلون فيها الآراء والأفكار والمعلومات وهي تعتمد على مشاركة المتدربين ويقتصر دور المدرب في تنظيم المناقشة والسماح لأكثر عدد ممكن من المتدربين بالإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم بخلاف المحاضرة التي تعتمد أساسًا على المحاضرة.

ج. أسلوب المباريات الإدارية: وهو عبارة عن مواقف مفترضة تشبه المواقف الحقيقية ويقوم فيها المتدربون بالتنافس وتوزيع الأدوار بينهم وهي عبارة عن مباراة تتكون من ثلاث عناصر هي: توزيع الأدوار، دليل المباريات، النظام المحاسبي.

د. أسلوب دراسة الحالة: يعتمد أسلوب دراسة الحالة على المشاركة الإيجابية من قبل المتدربين في تحصيل المهارات والمعارف المطلوبة، والحالة عبارة عن مشكلة حقيقية أو مفترضة مدونة في تقرير يشمل مجموعة من الحقائق

¹ سعود بن سعد النبيتي، البرامج التدريبية في حرس الحدود ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة تقييمية على مركز تدريب قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1998، ص- ص 57-58

والأرقام والبيانات التي تختلف باختلاف كل مشكلة الظاهر والذي يتطلب من المدرب مجهودا في تجميعها وربط بعضها ببعض واستخراج مدلولاتها والهدف من ذلك تنمية قدرات المدرب والتعرف على المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ القرارات وتنفيذها بتفوق.

هـ. أسلوب العصف الذهني: يقوم المدرب بعرض مسألة معينة على عدد محدد من المتدربين وتتم مناقشتها فيما بينهم للخروج بأفكار جديدة.¹

و. أسلوب نمذجة السلوك: يقوم المدرب بعرض نموذج ناجح من نماذج السلوك في العمل ويطلب من المتدربين تقليده.

ز. أسلوب التدريب العملي: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء على المتدرب ويطلب منه القيام بالعمل بشكل فعلي.

• أنواع التدريب:

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:²

1) حسب مرحلة التوظيف:

أ. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب. التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، دارالكتب المصرية، مصر، ط(1)، 2013، ص-ص 55-56

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوظيف، مسيلة، 2006، ص-ص 62-64

- ج. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.
- د. التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.
- هـ. التدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، ويتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

2) أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

- أ. التدريب المهني أو الفني: ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة. وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم وللتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف لأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلمام بحرفة معينة.
- ب. التدريب التخصصي: يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل
- ج. التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3) أنواع التدريب حسب مكانها:

- أ. التدريب داخل المنظمة: يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية ومعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.
- ب. التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما

بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب أو مؤسسة تدريب متخصصة) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجماعات.

لكي يمكن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين، تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. وأوضح Byhan أن من بين خصائص المنظمات الممكنة "التدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل. وذكر Gandz أيضا "أن التدريب الفني، مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل" متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة، وأكد Jones et al أن الحاجة للتحويل من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، يتطلب تأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين، وهذه المهارات تتعلق بالإشراف، التسهيل والتيسير، الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيمة المنظمة، التفويض، والثقة الذاتية للأفراد التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين. وقد اقترح Nicholls برنامج تدريبي للمديرين من ثلاث مراحل: في المرحلة الأولى يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقتهم وقدراتهم. في المرحلة الثانية المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي نحصل على التمكين.¹

ثانياً: أثر التدريب على الالتزام التنظيمي

يمكن أن يكون التمكين من خلال عملية التدريب المطلوب لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، من أهم مؤشرات نجاح المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة، ذلك أن التدريب يكسب الفرد الثقة بالنفس، ويولد له الشعور بالهوية والمكانة داخل المنظمة، والرضا عن أدائه لعمله، والقدرة على اتخاذ القرارات فيما يخص عمله، كما يعطيه فرص للترقية، حيث تعد كل هذه المكاسب أسباباً تجعل الفرد يسلك سلوكاً إيجابياً تجاه المنظمة، وهذا يعد جوهر عملية الالتزام التنظيمي، حيث يتولد لدى الفرد الرغبة في العمل والاستمرار بالمنظمة وشعوره بأنه جزء منها نظراً للعلاقات التي تنشأ بين

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص-ص، 104-105

العاملين خلال عملية التدريب و اهتمام المنظمة بالعامل لقيامها بتدريبه من أجل تخليصه من النقائص التي يعاني منها مما يؤدي إلى زيادة والتزامه للمنظمة.¹

المطلب الثالث: بعد الاتصال وأثره على الالتزام التنظيمي

أولاً: بعد الاتصال

يتطلب تقارب الإدارة من أفرادها وتبادل المعلومات فيما بينهم وجود شبكة اتصالات تحقق ذلك، فالاتصال وسيلة هامة لتدفق المعلومات في المؤسسة وقد تم إعطاء العديد من التعاريف للاتصال من بينها

مفهوم الاتصال: هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل

Communicate وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية Communis وتعني Common أي مشترك أو عام. في كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى المشاركة حول فكرة أو شيء أو فعل ما.²

فعملية الاتصال هي نقل شخص ما رسالة من خلال قناة معينة إلى شخص آخر للتأثير عليه³

• عناصر الاتصال:

حتى تتم عملية الاتصال بنجاح وفعالية لا بد أن تتوفر العناصر الأساسية للاتصال وهي:⁴

1. **المرسل (المصدر):** يعتبر المرسل مصدر عملية الاتصال، وهو من يبعث بمجموعة الأفكار والأخبار قصد إثارة سلوك معين لدى الطرف الآخر، وقد يكون شخصاً عادياً أو معنوياً: مثل المنظمة، الشركة.. إلخ
2. **الرسالة:** وهي موضوع الاتصال، تحتوي على رموز لغوية أو لفظية تعبر عن المعلومات والأفكار والمعاني والآراء.
3. **الوسيلة:** على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً أو تأثيراً أو فعالية على المستقبل. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعية واللجان التلفزيونية والندوات والمحادثات

¹ سمية عبد العزيز الصقرات، مرجع سابق، ص 53 (بتصرف)

² محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية،

كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 14

³ منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 165

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 259

الشخصية والمؤثرات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطاب والمذكرات والتقارير والمجلات والفاكس واللوائح. ومن بين الوسائل التي سيطرت على عملية الاتصال نظراً لسرعتها ودقتها وضمائها الوصول السليم هي الاعلام الآلي.

4. **المستقبل:** هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس، يختار وينظم المعلومات ويعطي لها تقسيماً ومعانياً، ودلالات، ولا شك أن عملية الاستقبال وتفسيرها تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه.
5. **رد الفعل والتغذية العكسية:** لكي يتحقق المرسل من مدى نجاح عملية الاتصال وأن المستقبل قد استوعب وفهم الرسالة بنفس المعنى الذي يقصده، لا بد من معرفة رد فعل المستقبل حيث أنه بعد استقبالها يقوم بتحليلها وتفسيرها ثم الاستجابة لما جاء بها، وفي حالة عدم استيعابها وفهمها فسوف يقوم بردها إلى المرسل لإدخال تعديلات عليها أو توضيحها أو تغييرها.¹

أهمية الاتصال:

يمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة فيما يلي:²

1. الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنه يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
2. تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية لتوجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
3. الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
4. يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه ومدى تقبله لآرائه وأفكاره، أي أنها تمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
5. تعمل على نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة.
6. كما يمكن اعتبار الاتصال يساعد في فهم وتحقيق الاستجابات الفعالة للمتغيرات البيئية التنظيمية، وتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل.

أنواع الاتصال:

¹ جمال الدين محمد مرسى، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 607
² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص- ص 203-204

تتم عملية الاتصال بين مختلف المستويات في المنظمة، سواء عن طريق الوسائل البشرية (المخاطبة البريد.... الخ أو عن طريق الرسائل الالكترونية (الفاكس، الهاتف.... الخ) حيث تأخذ عدة أنواع هي:

1) **الاتصال الرسمي:** وهو الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، من خلال القنوات والمسارات التي يحددها

البناء التنظيمي الرسمي، والذي يمكن أن يأخذ أحد الأشكال الرسمية التالية

أ. **اتصال تنازلي:** وهو عملية انسياب وتدفق المعلومات بين الإدارة العليا والوسطى وبين الإدارة الوسطى والدنيا،

حيث تقوم المصالح العليا بإصدار الأوامر والقرارات المختلفة وكذا التعليمات والتوجيهات...

ب. **اتصال تصاعدي:** يتم من أسفل الهرم التنظيمي إلى الأعلى، يتضمن عادة استجابة المرؤوسين على ما يصلهم من

رؤساءهم حيث تزود المستويات القاعدية مستويات اتخاذ القرار بمختلف المعلومات الضرورية والتقارير اللازمة

لمعالجة المواضيع المختلفة واتخاذ التدابير اللازمة والقرارات الملائمة، كما يتضمن الصعاب التي تعترض تنفيذ برامج

أو قرارات معينة ومقترحات المرؤوسين بشأن العمل¹

ج. **اتصال الأفقي:** يتم بين مختلف المصالح والدوائر الواقعة على نفس المستوى التدرج الوظيفي، حيث تزود بعضها

البعض بمختلف المعلومات الضرورية حول المواضيع المشتركة، بغية إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض مهامها،

لذلك يعتبر هذا النوع من الاتصال أساس لفعالية العمليات والتنسيق بين الوظائف الإدارية الرئيسية والرقابة عليها

2) **الاتصال الغير رسمي:** يحدث هذا النوع خارج المسارات الرسمية المحددة في المنظمة، ينشأ نتيجة لسعي العاملين أو

تعرضهم لمشاكل، لتحقيق أو اشباع حاجات مشتركة بينهم. والاتصال غير رسمي يمكن أن يكون أحد مقومات

العمل إذ أخذ شكل التكتل ضد أهداف المنظمة، كما يمكن أن تستفيد منه الإدارة إذا استطاعت التعرف على

مساراته وتحليل محتواه وتوجيهه إلى أهدافها.²

- في دراسة أجراها أوتزيل Oetzel وجد أن المعلومات التي تزود بها مجموعة العاملين، كعنصر من عناصر التمكين،

تساعد على التنبؤ بنوعية القرارات التي تتخذها هذه المجموعة. وإن عمليات الاتصال الفاعلة، مثل تشارك المعلومات

يحسن من نوعية مخرجات العمل. وهذا مشابه لما وجدته جونسون أن عمليات الاتصال الفعالة لها تأثير مباشر وغير

مباشر في الإبداع في عملية صنع القرار. وقد أوضح كل من "كروز وسميث" انخفاض جودة القرار الذي تبنته المجموعة

في حالة الاطلاع الجزئي على المعلومات، على عكس ما يحدث عند الاطلاع التام على المعلومات لدى مجموعة العمل

¹ أحمد مصطفى خاطر، محمد مجت كاشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقوم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999،

ص284

² زاوي صورية، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص36

الممكنة. كما أوضح "ديفاير" أن المجموعات التي حصلت على المعلومات اللازمة للعمل بشكل كامل كانت لديها القدرة على تخطي النزاعات عند عملية صنع القرارات، وكانت هذه القرارات أفضل من تلك الناتجة عن مجموعة لم تحصل على اطلاع كامل للمعلومات.

وقد وجد كل من "كروز وسميث" أن أفراد المجموعات الواثقين من أن قائدهم يزودهم بجميع المعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم كانوا أكثر مقدرة على اتخاذ قرارات العمل، ويشير هذا إلى أنه حتى تصبح عملية التمكين ناجحة، فإنه يتوجب على المرؤوسين أن يكونوا واسعي الاطلاع ومؤهلين، وواثقين من سير عملهم ومن قدرتهم على صنع القرار. وأشار كل من "مون وسميث" إلى ضرورة الالتفاف لأهمية الاتصالات كعنصر من عناصر التمكين ودور ذلك في خلق البيئة المناسبة للمشاركة والابداع. ومن الواضح أن دور القيادة يتغير خلال التمكين، فالقيادة التمكينية تبتعد عن أخذ جميع القرارات، وتساعد في تسيير أداء العمل أثناء العمليات وتخلق البيئة التي تساعد الموظفين على اتخاذ القرارات، كما أنها تفسح المجال للمرؤوسين للاطلاع على المعلومات الضرورية لإنجاز العمل.

فالقادة يتمتعون بسلطة المعلومات، وعلى القائد أن يعرف قيمة المعلومات التي يمتلكها، ويجب عليه فهمها ونشرها، وذلك على اعتبار فريق العمل وحدة صناعة القرار. كما يجب أن تتوافر في القائد المقدرة والرغبة في مساعدة الموظفين لإيجاد سبل العمل والمصادر اللازمة وتشارك المعلومات، كما يجب عليه أن يحث المرؤوسين أن يبحثوا عن هذه المعلومات لإنجاز العمل بدلا من الاتكال التام عليه في إيجادها.¹

ثانيا: أثر الاتصال على الالتزام التنظيمي:

إن الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية.

والاتصال أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء وبالتالي ولائهم والتزامهم للمنظمة.

كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل، مما يؤدي إلى تمسك الفرد بالمنظمة

¹ محمد سليمان البلوي، مرجع سابق، ص 14-16

أكثر وهذا يساعد على زيادة التزامه كما يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية المنظمة والعاملين حيث يشعر العامل بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها وهذا ما يؤدي إلى زيادة التزامه¹

المطالب الرابع: بعد التحفيز وأثره على الالتزام التنظيمي

أولاً: بعد التحفيز

إن نجاح أي المنظمة في تحقيق أداء جيد يعتمد بدرجة كبيرة على دافعية أفرادها ومدى تحفيزهم وهذا ما يجعل الأفراد أو المجموعات تسعى إلى القيام بأعمالها على أكمل وجه وبإتقان، فالحوافز المشجعة لأداء المتميز في الحقيقة ترمي إلى تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه محترم في عمله. وعليه سنتطرق إلى التعرف على أهم تعاريف التحفيز كما يلي:

تعرف كل من برسلون وستاير: الحوافز بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه للوصول إلى تحقيق أهداف محددة²

تعرف الحوافز بأنها القيام بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية³. أما على مستوى المنظمة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم، لذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز، فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد، فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الأفراد، باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه⁴

إن جوهر عملية التحفيز هو إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة، ولعل هذا ما يفسر كثرة الدراسات المهمة بالحاجات فقد تطرق الباحثين إلى الحاجات وأنواعها وكيفية إشباعها، فمثلاً "ماسلو" يرى أن الحاجات الإنسانية لا تخرج عن خمس حاجات هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى حب الذات، الحاجة

¹ محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص- 14-16

² روان حمدان، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011، ص18

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجوائز، 2010، ص284

⁴ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 81

إلى تحقيق الذات، أما "الدر وفير" فقد تطرق إلى الحاجات بصفة مشابهة إلى ماسلو وإن كانت تحتوي على ثلاث أنواع من حاجات وهي:

1. حاجات البقاء وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو
2. حاجات الانتماء وهي تمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير
3. الحاجة إلى النمو وهي تمثل الجزء المتبقي من الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات عند ماسلو

بينما هارزبرغ والذي قسم فيها الحاجات إلى قسمين هما: عوامل الوقاية وعوامل التحفيز.

1. **عوامل الوقاية:** تساعد هذه العوامل على تشجيع الأفراد من أجل أداء مقبول وفي حال غياب هذه العوامل يمكن أن ينخفض أداء العمل، ووجود هذه العوامل يدفع إلى الإشباع لا إلى التحفيز، أي متوسط الأداء، وهذه العوامل هي: الأجر والمزايا الاجتماعية، ظروف العمل، الأمن في العمل، السياسات والإجراءات المتبعة في التنظيم، هرمية السلطة، العلاقات الإنسانية، مناخ العمل.
2. **عوامل التحفيز:** فتتمثل في: درجة تعقد المهمة، الرغبة في إنجاز الأعمال الصعبة، الاعتبار والاعتراف بالموجودات المبذولة، تطوير المعارف وتنميتها لدى العمل، الترقية.

أهمية التحفيز:

إن أهمية التحفيز تكمن فيما يلي:¹

- أ. المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ب. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين، بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- ج. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- د. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن الازدهار والتفوق.
- هـ. المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة لإنجازها

تقسيمات الحوافز:

لقد تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز وأهم هذه التقسيمات مايلي:

¹ كالالة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، ص 22

1) حسب طبيعتها:¹

أ. الحوافز المادية: هي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وتتضمن الحوافز المادية كل من الحوافز المباشرة والغير مباشرة وذلك كم يلي:

■ الحوافز المادية المباشرة: تتمثل في الأجر الأساسي وملحقاته مثل: الأجر الإضافي، حوافز الإنتاج، العلاوات الدورية والمكافآت

■ الحوافز المادية الغير مباشرة: تتضمن هاته الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعاملات مثل التغذية والإسكان والمواصلات، والتعلم والتوجيه والترويج والريضة وخدمات مالية وخدمات طبية ودور الحضانة للموظفات وخدمات شرائية.

ب. الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية، ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد المناسب، الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في إتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة إتجاه أفراد التنظيم والتدريب وخطابات الشكر والتقدير، الاعتراف بالذات والعطلات الغير رسمية وحفلات التكرم، وضمان الإستقرار في العمل.

2) حسب معيار فعاليتها تنقسم الحوافز من حيث فعاليتها إلى:

أ. حوافز إيجابية: وهي تتمثل في تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقديم المقترحات والأفكار البناءة

ب. الحوافز السلبية: فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة. ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع إلى التعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقعه في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسياسة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكلولوجية، وبالتالي يرى كثير من المديرين أن العقاب والتهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 286

3) حسب معيار المستفيدين: (الأطراف ذات العلاقة)

- أ. الحوافز الفردية: هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية، مما يسمح هذا النوع من الحوافز إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد.
- ب. الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، إذ تهدف هذه الأخيرة إلى إشباع الحاجات النفسية والمادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة داخل القسم الواحد أو الوحدة الإدارية الواحدة، وتسعى الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور: المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم.¹

ثانيا: أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي:

تلعب الحوافز دورا مهما في حفز العاملين على العمل وزيادة إنتاجيتهم، وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء، حيث أن للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي وبالتالي ولائهم والتزامهم للمنظمة، وتتجلى هذا الأهمية بالنسبة للأفراد فيما يلي:

1 رفع مستوى رضا الفرد وإيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الزملاء وتكون قائمة على الثقة بين الرئيس

والمرؤوس

2 إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية

وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل ويشير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية مما يزيد من التزامهم للمنظمة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية²

¹ جواد محسن راضي، التمكين وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم والاقتصاد، العدد 01، المجلد 12، فسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2010، ص 65

² أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص- ص 234-259

ويرى Leontine and Molleman أن دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد فإن الحافز عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها فإن عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك المرغوب فيه وهو زيادة التزامه والتمكين هنا يعد مدخلا مهما ذا أثر فعال أساسه هو التعزيز الإيجابي¹

خلاصة الفصل الأول

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، فهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها هي قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويجب البقاء معها.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 26

وقد اتفق الباحثون على وجود محددات مختلفة للالتزام التنظيمي إلا أنهم اختلفوا في تحديدها ولم يتفقوا على أبعاد محددة للالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يعتبر من أهم العوامل التي تضمن للمؤسسات البقاء في عالم يتسم بالتغير السريع كما يجب المؤسسة الكثير من التكاليف مما جعل عملية خلق الالتزام التنظيمي وتعزيزه لدى الأفراد من صميم أولويات الإدارة الحديثة. وهناك عدة أساليب تؤثر على الالتزام التنظيمي والتي من بينها التمكين الإداري هذا الأخير الذي اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد له، ومهما اختلف الباحثون في إدراج تعريف موحد للتمكين الإداري إلا أنهم اختلفوا في نقاط تفويض السلطة والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب، كما أن التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية كمفهوم التفويض والمشاركة وإثراء العمل، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم إلا أنها لا يمكن أن تحل محل التمكين، ولنجاح هذا الأسلوب لابد من توفر متطلبات منها: (القوة والسيطرة، الثقة، تحمل المخاطرة)، وقد تعرفنا في هذا الفصل على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، التحفيز).

ويبقى هدف المؤسسة من تبنيتها للتمكين الإداري كأسلوب من الأساليب الحديثة هو الزيادة من نموها وتطورها من خلال تأثيره على الالتزام التنظيمي، إن هذا الأسلوب المؤثر على الالتزام التنظيمي له دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات في ظل التغير المستمر. إذ أن نجاحه بالمؤسسة محل الدراسة مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم، وهذا ما سنحاول البحث والإطلاع عليه من خلال الدراسة الميدانية

الإطار النظري لمتغيرات

الدراسة

- الفصل الثاني -

دراسة حالة

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة: التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي والتطرق إلى أثر أبعاد التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال الفصل السابق الذي تضمن الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- وذلك لدراسة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من تفريغ الاستمارة التي تم إعدادها لهذا الغرض ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشة محمد – طولقة-

إن هدفنا من التطرق إلى الدراسة التمهيدية هو التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما ركزنا على لحة شاملة للمؤسسة من حيث تأسيسها و مهامها. وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تحديد وتعريف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: مهام المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تحديد و تعريف المؤسسة محل الدراسة

تم إنشاء القطاع الصحي لدائرة طولقة بمقتضى القرار الوزاري رقم 14 المؤرخ في 1980/12/29 والذي مر بثلاث مراحل وهي: ¹

المرحلة الأولى : من سنة 1983 إلى غاية سنة 1985

تم إنجاز المجموع الصحي و يعتبر من أقدم المراكز الإستشفائية في بلدية طولقة و ما جاورها .

المرحلة الثانية : من سنة 1990 إلى غاية سنة 1991

تم إنجاز مركز الاستعجالات الطبيّة .

المرحلة الثالثة : من سنة 1998 إلى غاية سنة 2000

تم إنجاز آخر الأجزاء وهو المستشفى الجديد الذي قام بتدشينه السيد رئيس الجمهورية في 08 جوان 2001 و في محاولة لتحسين مستوى أداء الخدمات الصحية على مستوى التراب الوطني قامت الدولة بخطوة لتقسيم القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية (استشفائية ، جواريه ، متخصصة) ، و هذا بعد المصادقة على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و العمومية للصحة الجوارية ، و من هذا المنطلق اعتمدنا في تربصنا على " المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة " و هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي ، و تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي ، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من بلديات تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة .

¹ المصدر : وثائق المؤسسة .

المطلب الثاني : مهام المؤسسة محل الدراسة

للمؤسسة محل الدراسة مهام متعددة من بينها:¹

- التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان.
- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء .
- التكوين المتواصل.
- تنظيم مصلحة للعلاجات الاستعجالية .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- جمع المعلومات و تكوين إحصائيات صحية .
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
- تحديد حاجات السكان.
- تقديم نشاطات الصحة .
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .
- يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات ترم مع مؤسسات التكوين .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

¹ المصدر : وثائق المؤسسة .

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يبين توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة ، حيث تقسم المؤسسة إلى مصالح وفروع من خلال الهياكل التنظيمية للمؤسسة ، فهو يتكون من المديرية العامة التي تتفرع منها أربع دوائر كل دائرة يترأسها مدير فرعي تخضع مباشرة لسلطة المدير العام ، والتي يعتبرها وسيط بين الإدارة العامة و باقي القطاعات و كل قطاع يتدرج من مصالح .

و فيما يلي الدراسة التفصيلية للهيكل التنظيمي :¹

1. **المديرية العامة** : تعتبر نواة المؤسسة العمومية الاستشفائية و هي مقر المدير العام الذي يزاول هناك نشاطه و وظائفه .

1- الأمانة العامة : و هي أحد أهم الهياكل التي تتكون منها المديرية العامة إذ تقوم بضبط المواعيد الخاصة بمدير المؤسسة .

2- مكتب الإحصاء : يقوم بإرسال التقارير الشهرية الثلاثية و السنوية الخاصة بنشاط مختلف المصالح الاستشفائية بالمؤسسة و ما يتعلق بحركة المرضى .

3- مراسل الإعلام الآلي : يكمن دوره في إرسال البرامج التي تحتوي على ملفات المستخدمين (اسم ، اللقب السن ، الوظيفة ، ... الخ) .

2. **المديرية الفرعية للموارد البشرية** : تعتبر هذه المديرية الأساس التي تقوم عليه المؤسسة العمومية الاستشفائية لما تمثله مصدر لجميع القوانين و المراسيم الخاصة بجميع الأسلاك و فيها يتم تسيير الحياة المهنية لكل موظف ويسير هذه المديرية مدير فرعي مكلف بالموارد البشرية يعين بمقتضى مقرر وزاري و تتكون من :

1- **مكتب تسيير الموارد البشرية** : و هو أهم مكتب تتكون منه المديرية الفرعية للموارد البشرية حيث يعتبر كخلفية نحل يقوم بجميع الإجراءات الإدارية الخاصة بالحياة المهنية للموظف مثل : تحرير محاضر ، تنصيب العمال ، مقررات التعيين ، مقررات الترقية بالدرجة و الترقية إلى منصب عالي بعد تكوين متخصص ... الخ .

¹ المصدر : وثائق المؤسسة :

- 2- مكتب التكوين المتواصل : ترمج إدارة المؤسسة حصص تكوينية يؤطرها مختصون في مجالات معينة لإثراء معلومات الموظفين مثل : دروس خاصة في أمراض القلب و الشرايين ، دروس في طب النساء و التوليد النظافة الاستشفائية ... الخ .
- 3- مكتب حفظ الملفات : يكمن دوره في حفظ جميع الوثائق و القرارات و المراسلات، الصادرة و الواردة الخاصة بالحياة المهنية للموظف .
- 4- مكتب التقاعد : هو مكتب خاص بضبط ملف تقاعد للموظفين الذين استوفوا شروط التقاعد و يقوم بإرسال ذلك الملف إلى الصندوق الوطني للتقاعد للولاية و هناك يحتسبون الأجر الصافي لكل متقاعد .
3. المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : و هي ثاني مديرية فرعية من حيث الأهمية حيث يزاول المدير الفرعي نشاطه و وظائفه من حيث إمضاء شهادات الأجر للعمال و شهادات خاصة بتحديد ملف الضمان الاجتماعي ... الخ و تتكون من :
- 1- مصلحة الأجر : يتم فيها معالجة جميع الوثائق المالية الخاصة بأجر الموظف مثل : استخراج نشرة الموظفين ، استخراج شهادة الأجر ... الخ .
- 2- مصلحة المحاسبة و حساب التكلفة : و هي في الأصل تنقسم إلى مصليحتين
- مصلحة المحاسبة : و يكمن دورها في تسجيل أرقام الحولات التي يتم إصدارها من مصلحة الأجر في سجلات خاصة بها ، و كذلك تسجيل القوانين الخاصة بالمقاولين الذين لديهم علاقة عمل بالمؤسسة ، بالإضافة إلى تحرير الصفقات العمومية المختلفة .
- حساب التكلفة : يتم إدراجها ضمن مصلحة المحاسبة و تقوم بإدراج التكلفة الاستشفائية للمريض داخل المستشفى.
- 3- مصلحة الجرد : تقوم بمهمة جرد جميع الأجهزة و الأدوات المختلفة الموجودة في المؤسسة أو هي خارج المؤسسة مثل: الأجهزة الطبية، الأدوات المكتبية ... الخ .

- 4- مكتب تسيير الإيرادات : و يقوم بضبط الإيرادات المالية للمؤسسة من المصادر المختلفة مثلاً في حالة علاج عام أي فحص المريض من طرف طبيب عام .
- 5- مصلحة المخازن العامة : هي المنبع الأساسي لتوزيع مختلف الأجهزة و الأدوات إلى كافة المصالح و المديرات الفرعية للمؤسسة .
- 6- مصلحة حضيرة السيارات : يتم فيها وضع مختلف وسائل نقل منها السيارات ، الشاحنات ، الصهاريج سيارات الإسعاف .
- 7- مصلحة الوقاية و الأمن : تشرف على ضمان الأمن للمؤسسة و السهر على حمايتها من مختلف التجاوزات التي قد تتعرض لها .
- 8- غرفة حفظ الجثث : يتم فيها وضع جميع المرضى المتوفين داخل غرفة خاصة لحفظها لكي يتم تغسيلها و تكفينها .
- 9- الصيانة العامة : تقوم بإجراء أعمال إصلاح الإعطاب المختلفة الخاصة بالهاتف ، المكيفات ، أجهزة النقل الإلكتروني .
- 10- مصلحة المطبخ : تقوم بتحضير الأطباق المختلفة بما يتماشى مع الوضعية الصحية للمريض و احترام شروط النظافة .
- 11- مصلحة الغسيل : تقوم يومياً بغسل جميع الأغطية ، الأفرشة ، الملاءات و تغييرها لصالح المرضى المقيمين داخل المستشفى .
- 12- نادي العمال: هو مكان يستريح فيه العمال بعد نهاية الوقت الرسمي للعمل لتناول الغذاء .

4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية : وهي المديرية التي تتحكم في كل ما هو تقني أو طبي و الذي لديها علاقة بالمصالح الاستشفائية، و يزاول مديرها الفرعي نشاطه في إجراء اجتماعات دورية مع الأطباء و رؤساء المصالح الاستشفائية ... الخ و تتكون من :

1- مصلحة الاستعجالات : وهي أهم مصلحة تتكون منها المديرية الفرعية للمصالح الصحية حيث تتكفل بجميع الحالات الاستعجالية .

2- مكتب الوقاية : يكمن دوره في نشر ملصقات التوعية ، الإرشاد للمرضى و المواطنين لتفادي الإصابة ببعض الأمراض المعدية .

3- المصالح الاستشفائية : وهي المصالح التي يقيم بها المرضى و تتكون من عدة مصالح

* مصلحة الطب الداخلي : و تنقسم إلى قسمين : طب النساء و طب الرجال و يتم التكفل في هذه المصلحة بجميع حالات الأمراض المعدية، أمراض ضغط الدم، الشرايين، الأمراض السرطانية و كذلك الأمراض الصدرية .

* مصلحة الجراحة العامة : و هي تنقسم إلى قسمين: جراحة الرجال و جراحة النساء و يتم التكفل بجميع المرضى الذين أجروا عمليات جراحية .

* قسم العمليات الجراحية : و فيها يجري الأطباء مختلف العمليات الجراحية سواء المبرجة مسبقا أو العمليات الاستعجالية .

* مصلحة الولادة: و هي تنقسم إلى قسمين:

أ- قسم التوليد: و فيها يتم إجراء توليد النساء توليدا طبيعيا أو عسيرا و إن اضطر الأمر إلى إجراء عملية قيصرية.

ب- قسم طب النساء : و يتم فحص النساء اللواتي يعانين من أمراض النساء على مستوى الرحم .

* طب الأطفال : و يتم التكفل بالأطفال الرضع بعد ازديادهم مباشرة و الأطفال ما بين شهر و 6 أشهر .

4- المخبر المركزي : و فيه يتم إجراء تحاليل طبية للمرضى المقبلين على إجراء عمليات جراحية.

5- الصيدلية العامة : تعتبر المصدر الوحيد الممول للمصالح الاستشفائية بمختلف الأدوية و الأجهزة و الأدوات الصغيرة سريعة الاستهلاك .

6- وحدة تصفية الدم : و فيها يتم التكفل بالمرضى المصابين بالقصور الكلوي فيتم برمجة حصص لتصفية الدم خاص بالمرضى على مدار الأسبوع .

7- مصلحة الأشعة : هي مصلحة تعاني من نقص فادح في أجهزة الأشعة المختلفة فهذا مما يضطر المريض إلى إجراء صور الأشعة عند الخاص بسعر باهض فتساهم هذه المصلحة بقدر الإمكانات المتاحة لها بأخذ صور الأشعة للمرضى في كل وقت على مدار 24 ساعة .

8- مكتب الدخول : و فيه يتم تسجيل جميع المرضى المتواجدين في المصالح الاستشفائية و كذا تحديد الوثائق الخاصة بالإقامة بالمستشفى .

5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و المرافقة لها : و هي أقل أهمية من سابقتها حيث يقوم مديرها الفرعي بالإمضاء على تراخيص الصيانة و إرسال تقارير حول حالة الأجهزة الطبية للسلطات المعنية وتتكون من:

1 - مكتب صيانة المعدات : و يقوم بصيانة الأجهزة الالكترونية و الطبية في حدود الإمكانيات المتاحة له

وفيما يلي : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد

المصدر : وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تناولنا في هذا المبحث المنهج المتبع في الدراسة وحدودها، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة و الوصف الإحصائي له ، كذلك الأداة المستخدمة في جمع البيانات والاساليب الإحصائية المتبعة في تحليلها والتأكد من مصداقيتها وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها:

أولاً: منهج الدراسة

لأغراض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج وا اختلبو الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج لبيان وتوضيح "أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد -طولقة-

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:

1. **البيانات الأولية:** تم الاعتماد في موضوع دراستنا بصورة أساسية على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.v 20 الإحصائي الذي يسمى: Statistical package for social science وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة. والهدف من خلال اللجوء للبيانات الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال دراستنا الحالية.

ثانيا: حدود الدراسة:

1. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد طولقة.
2. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد الواقعة بدائرة طولقة في ولاية بسكرة.
3. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للسنة الجامعية 2016/2015.
4. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر التمكين الإداري (كمتغير مستقل)، على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع)

المطاب الثاني: مجتمع الدراسة والوصف الإحصائي للمجتمع

أولا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في العاملين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (45) عامل، وقد تم توزيع الاستمارة عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 41 استمارة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن جميع الاستمارات صالحة للتحليل.

ثانيا: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة

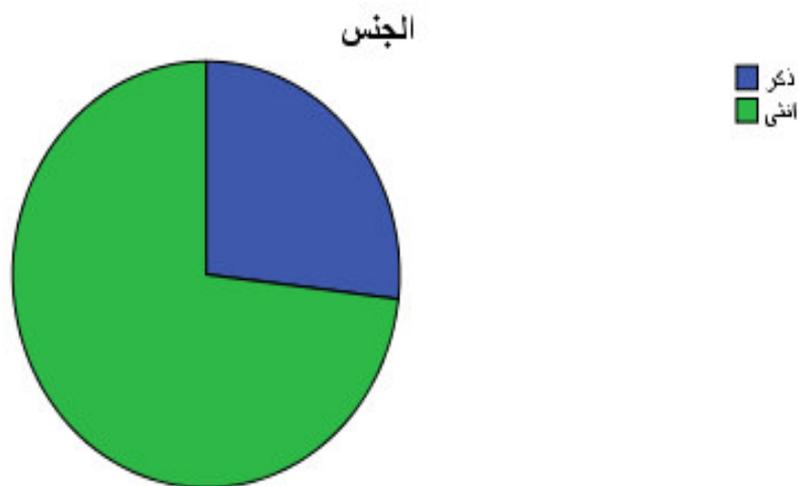
1. خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (02): خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 11 | 26.8 |
| | أنثى | 30 | 73.2 |
| | المجموع | 41 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

الشكل رقم (07): خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

يوضح الجدول رقم: (02) والشكل رقم: (07) أن مانسبة 26.8% من مجتمع الدراسة من الذكور و 73.2% من الإناث وهذه النسبة تعكس النسبة الحقيقية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن هذه المؤسسة تعتمد أكثر على الإناث لأن عدد الإناث احتل أكبر نسبة مقارنة بجنس الذكور.

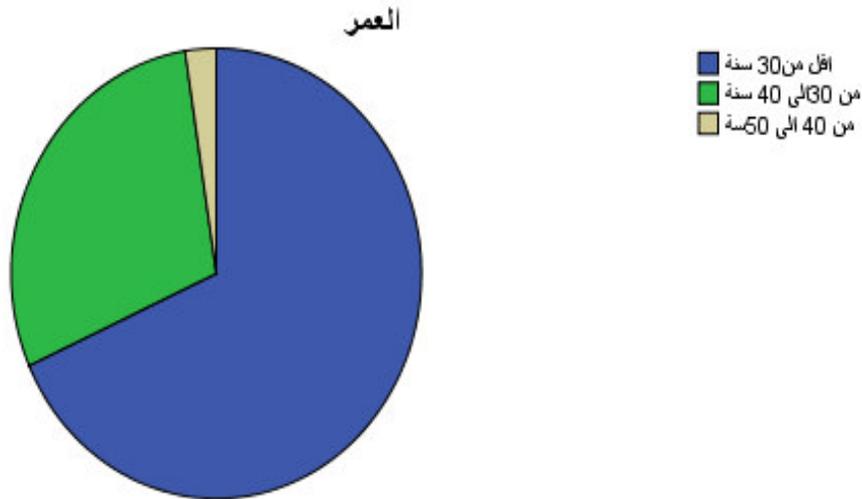
2. خصائص مفردات الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (03): خصائص مفردات الدراسة حسب العمر

| النسبة المئوية | التكرار | فئات المتغير | المتغير |
|----------------|---------|-----------------------------|---------|
| 68.3 | 28 | أقل من 30 سنة | العمر |
| 29.3 | 12 | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | |
| 2.4 | 01 | من 40 إلى أقل من 50 سنة | |
| 00 | 00 | أكثر من 50 سنة | |
| 100.0 | 41 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

الشكل رقم (08): خصائص مفردات الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

يلاحظ من الجدول رقم: (03) والشكل رقم: (08) أعلاه أن أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في المجال (أقل من 30 سنة) حيث بلغت (68.3%)، تليها نسبة (29.3%) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (من 30 إلى أقل من

40 سنة)، ثم تليها نسبة (2.4%) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وهي نسبة ضعيفة تكاد تكون معدومة، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فهي معدومة وهو ما يدل على عدم وجود عمال كبار السن بين مفردات الدراسة .

3. خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (04): خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|--------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | أقل من ثانوي | 02 | 4.9 |
| | ثانوي | 14 | 34.1 |
| | ليسانس | 17 | 41.5 |
| | دراسات عليا | 8 | 19.5 |
| | المجموع | 41 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (09): خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

يلاحظ من الجدول رقم: (04) والشكل رقم: (09) أعلاه أن غالبية العاملين هم حاملو شهادة ليسانس وعددهم 17 عامل وتقدر نسبتهم ب 41.5% وهي أكبر نسبة، ثم تليها نسبة العاملين المتحصليين على المستوى الثانوي بنسبة 34.1% وعددهم 14، ثم تليها نسبة العاملين المتحصليين على شهادات عليا تقدر ب 8% وعددهم 8 وهي

نسبة قليلة، وتليها نسبة العاملين المتحصلين على شهادات أقل من ثانوي والبالغ عددهم 02 بنسبة تقدر ب 4.9% وهي أقل نسبة.

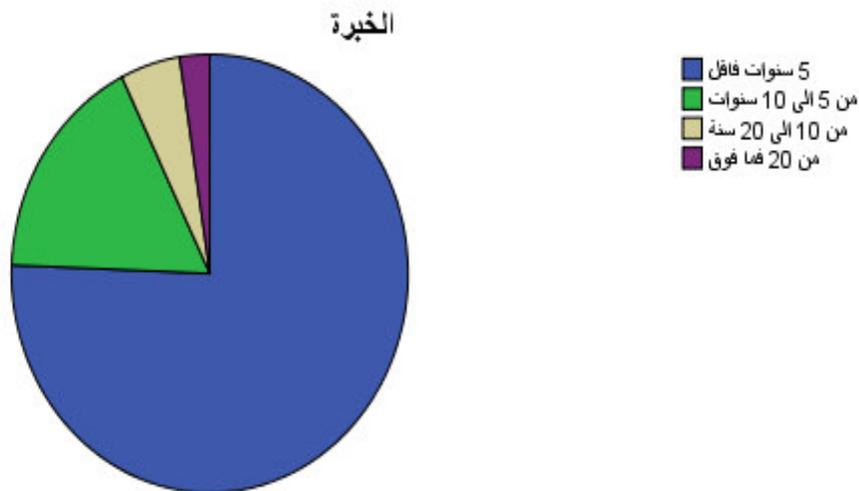
1. خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (05): خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------------------|---------|----------------|
| الخبرة | 5 سنوات فأقل | 31 | 75.6 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 7 | 17.1 |
| | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 2 | 4.9 |
| | من 20 سنة فما فوق | 1 | 2.4 |
| | المجموع | 41 | 100.0 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (10) خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

لنلاحظ من الجدول رقم: (05) والشكل رقم: (10) أن ما نسبة 75.6% من عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات وهي أكبر نسبة، و 17.1% تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و 4.9% تتراوح

خبرتهم من 10 سنوات إلى 20 سنة، و 2.4% خبرتهم لا تقل عن 20 سنة، وهذا راجع إلى السياسة التشغيلية التي تعتمدها المؤسسة والمتمثلة في استقطاب كفاءات جديدة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها

أولاً: أداة الدراسة

تم استخدام مقياسين لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، المقياس الأول يتعلق بقياس أبعاد التمكين الإداري، أما المقياس الثاني فيتعلق بقياس الالتزام التنظيمي، وقد تم تضمين المقياسين في استمارة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وقد تكونت لاستمارة من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: تضمن القسم الأول من المقياس قياس الصفات الشخصية لمفردات الدراسة باستخدام (4) فقرات تتعلق (بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، حيث تكون من جزئين: الجزء الأول تضمن محور التمكين الإداري أما الجزء الثاني فتضمن محور الالتزام التنظيمي

الجزء الأول: تضمن هذا الجزء من المقياس قياس مستوى التمكين الإداري حيث تضمنت الاستمارة (16) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

1- بعد تفويض السلطة ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.

2- بعد التدريب ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.

3- بعد ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.

4- بعد التحفيز ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات

الجزء الثاني: ويتكون من (14) عبارة تم من خلاله قياس مستوى الالتزام التنظيمي باستخدام مقياس استبيان ماوداي وزملائه (Mowday And Others) عام 1979م، المكون من (15) عبارة مصممة على مقياس (ليكرت)، تعكس مزيجاً من الاتجاهات والنوايا السلوكية، التي تؤكد على التزام الموظف من عدمه للمنظمة التي يعمل بها، وقد تم اختيار هذه الأداة لأنها أكثر المقاييس المقبولة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما أظهرت درجات عالية من الصدق والثبات الموثق به.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج spss.v20 ثم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة وتمثلت هذه الأساليب في التالي:

- 1 جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- 2 المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- 3 اختبار **cronbach alpha** : لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
- 4 معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق العبارات
- 5 اختبار التوزيع الطبيعي: (skewness & kurtosis): أي اختبار معامل الالتواء والتفرطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 6 الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات مفردات لكل عبارة.
- 7 تحليل التباين للانحدار (**Analysis of Variance**): وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- 8 تحليل الانحدار البسيط (**Simple regression analysis**): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على الالتزام التنظيمي.

9 اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T -Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين.

10 - تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق و أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت لأجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

1. الصدق الظاهري: تم توزيع نسخ من الاستمارة على عدد من أساتذة قسم علوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة، من أجل مراجعتها وإبداء ملاحظاتهم على بنودها وصياغتها ووضوحها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وقد تمت مراجعة تلك الملاحظات والأخذ بها، وإعادة صياغة بعض العبارات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستمارة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (04) كما هو موضح في الملحق رقم (01)، وفي ضوء تصويبات المحكمين قامت الطالبة بإعداد أداة هذه الدراسة (الاستمارة) بصورتها النهائية، وبذلك أداة الدراسة صادقة ظاهرياً والملحق رقم (02) يوضح الاستمارة في صورتها النهائية.

2. صدق المحك أو الصدق الذاتي : تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادةتها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط

وقد قمنا بحساب معامل الفاكرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها، والجدول التالي يوضح مدى الاتساق بين عبارات كل بعد من أبعاد التمكين الإداري وعبارات المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (07) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|-------------------|--------------|--------------|-------------|
| تفويض السلطة | 04 | 0.637 | 0.798 |
| التدريب | 04 | 0.793 | 0.890 |
| الاتصال | 04 | 0.779 | 0.882 |
| التحفيز | 04 | 0.868 | 0.931 |
| التمكين الإداري | 16 | 0.882 | 0.939 |
| الالتزام التنظيمي | 14 | 0.866 | 0.930 |
| جميع العبارات | 30 | 0.889 | 0.942 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

يتضح من الجدول رقم (07) أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ العام قد بلغ (0.889) وهي قيمة عالية ونسبة جيدة كونها أعلى من الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية (50%)، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين 0.637 و 0.882، وهذا يدل على أن جميع متغيرات الدراسة درجة جيدة من الثبات ، وعليه فالاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة. ، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي (0.949) وهو معامل عال في مثل هذه الدراسة. ما يعني أن الاستمارة بعباراتها يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض نتائج الدراسة الميدانية، بحيث سنختبر ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهذا في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنقوم بتحليل محاور الاستمارة، أما في المطلب الثالث سنقوم باختبار الفرضيات .

المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء والتفرطح

من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و من أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "Skewnss" ومعامل التفرطح "Kurtosis" للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي الالتواء والتفرطح عن قيمتي [1 -1] و [3 -3].

وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Skewnss و Kurtosis

| المتغيرات | معامل الالتواء | معامل التفرطح |
|--------------|----------------|---------------|
| تفويض السلطة | -1.496 | 2.297 |
| التدريب | -0.430 | -0.654 |

| | | |
|-------------------|--------|--------|
| الاتصال | -0.849 | -0.199 |
| التحفيز | -0.009 | -1.300 |
| التمكين الإداري | -0.825 | 0.335 |
| الالتزام التنظيمي | -0.585 | 0.012 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

من خلال الجدول رقم: (08) يتضح أن معاملات الالتواء "Skewness" لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين -1.496 و -0.849 وبتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفرطح "Kurtosis" التي كانت محصورة بين -0.654 و 2.297. حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10 ، 10) في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3، 3).

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستمارة

سوف نحاول في هذا المطلب تحليل وتفسير نتائج الدراسة وذلك بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة (من 1 إلى أقل من 2.5) دلالة على مستوى منخفض من القبول و(من 2.5 إلى أقل من 3.5) دلالة على مستوى متوسط من القبول و(من 3.5 إلى أقل من 5) دلالة على مستوى مرتفع من القبول .

أولا: تحليل وتفسير محور التمكين الإداري

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وكذلك الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات محور التمكين الإداري وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09) تحليل فقرات محور التمكين الإداري

| رقم العبارة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01 | 1 | 8 | 4 | 3 | 25 | 1.32 | 03 | مرتفع |

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|---------|----------------|
| | | | | 61.0 | 7.3 | 9.8 | 19.5 | 2.4 | % | |
| مرتفع | 01 | 0.95 | 4.56 | 32 | 3 | 4 | 1 | 1 | التكرار | 02 |
| | | | | 78.0 | 7.3 | 9.8 | 2.4 | 2.4 | % | |
| مرتفع | 02 | 1.05 | 4.51 | 32 | 3 | 2 | 3 | 1 | التكرار | 03 |
| | | | | 78.0 | 7.3 | 4.9 | 7.3 | 2.4 | % | |
| مرتفع | 04 | 1.32 | 4.05 | 24 | 4 | 7 | 3 | 3 | التكرار | 04 |
| | | | | 58.5 | 9.8 | 17.1 | 7.3 | 7.3 | % | |
| مرتفع | 01 | 0.81 | 4.29 | تفويض السلطة | | | | | | |
| مستوى القبول | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | رقم العبارة |
| متوسط | 02 | 1.46 | 3.34 | 13 | 7 | 8 | 7 | 6 | التكرار | 05 |
| | | | | 31.7 | 17.1 | 19.5 | 17.1 | 14.6 | % | |
| متوسط | 03 | 1.25 | 3.02 | 8 | 6 | 8 | 17 | 2 | التكرار | 06 |
| | | | | 19.5 | 14.6 | 19.5 | 41.5 | 4.9 | % | |
| مرتفع | 01 | 1.31 | 3.98 | 22 | 6 | 5 | 6 | 2 | التكرار | 07 |
| | | | | 53.7 | 14.6 | 12.2 | 14.6 | 4.9 | % | |
| متوسط | 04 | 1.44 | 2.95 | 8 | 9 | 5 | 11 | 8 | التكرار | 08 |
| | | | | 19.5 | 22.0 | 12.2 | 26.8 | 19.5 | % | |
| متوسط | 03 | 1.07 | 3.32 | التدريب | | | | | | |
| مستوى القبول | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | رقم العبارة |

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|---------|----------------|
| مرتفع | 02 | 1.37 | 3.78 | 19 | 6 | 7 | 6 | 3 | التكرار | 09 |
| | | | | 46.3 | 14.6 | 17.1 | 14.6 | 7.3 | % | |
| مرتفع | 01 | 1.18 | 4.12 | 23 | 7 | 5 | 5 | 1 | التكرار | 10 |
| | | | | 56.1 | 17.1 | 12.2 | 12.2 | 2.4 | % | |
| متوسط | 03 | 1.37 | 3.24 | 11 | 6 | 11 | 8 | 5 | التكرار | 11 |
| | | | | 26.8 | 14.6 | 26.8 | 19.5 | 12.2 | % | |
| متوسط | 04 | 1.25 | 3.02 | 6 | 8 | 14 | 7 | 6 | التكرار | 12 |
| | | | | 14.6 | 19.5 | 34.1 | 17.1 | 14.6 | % | |
| مرتفع | 02 | 1.00763 | 3.54 | الاتصال | | | | | | |
| مستوى القبول | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | رقم العبارة |
| متوسط | 01 | 1.39 | 3.05 | 8 | 8 | 11 | 6 | 8 | التكرار | 13 |
| | | | | 19.5 | 19.5 | 26.8 | 14.6 | 19.5 | % | |
| متوسط | 02 | 1.34 | 2.88 | 7 | 6 | 10 | 11 | 7 | التكرار | 14 |
| | | | | 17.1 | 14.6 | 24.4 | 26.8 | 17.1 | % | |
| متوسط | 03 | 1.23 | 2.66 | 4 | 6 | 11 | 12 | 8 | التكرار | 15 |
| | | | | 9.8 | 14.6 | 26.3 | 29.3 | 19.5 | % | |
| منخفض | 04 | 1.33 | 2.39 | 4 | 4 | 11 | 7 | 15 | التكرار | 16 |
| | | | | 9.8 | 9.8 | 26.8 | 17.1 | 36.6 | % | |
| متوسط | 04 | 1.12 | 2.74 | التحفيز | | | | | | |
| متوسط | | 0.77 | 3.47 | التمكين الإداري | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

1. بعد تفويض السلطة: من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد تفويض السلطة قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.29) وانحراف

معياري قدر بـ (0.81) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

وفيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد

– بالنسبة للعبارة **01** " يقوم مديري بتفويضي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي " جاءت بمستوى قبول مرتفع

حيث جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري قدر بـ (1.32) وهي تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة **02** " تتوفر لي كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة لي " جاءت بمستوى قبول

مرتفع وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.56) وانحراف معياري قدره (0.95) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة **03** " تتق إدارة المستشفى في قدرتي على أداء المهام المفوضة لي " جاءت بمستوى قبول مرتفع

وجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري قدره (1.05) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع .

– بالنسبة للعبارة **04** " تمنح لي إدارة المستشفى الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار " جاءت بمستوى قبول مرتفع

وجاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري قدره (1.31) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع .

– ونستنتج مما سبق أن المؤسسة محل الدراسة يتوافر لدى قياداتها بعد تفويض السلطة فهم يدركون أهمية تفويض

السلطة للمرؤوسين حيث يتم تفويض السلطة من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين كما يتم منحهم الثقة والمعلومات اللازمة لأداء المهام المفوضة لهم وإعطائهم الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار.

2. بعد التدريب: من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن بعد التدريب قد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بـ (3.32)

وانحراف معياري قدر بـ (1.07) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم مدى

تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى متوسط من القبول،

وفيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد:

– بالنسبة للعبارة **05** " توفر إدارة المستشفى دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في مجال عملي " جاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري قدره (1.46) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع .

– بالنسبة للعبارة **06** " يتم تدريبي على ما هو جديد في مجال عملي " جاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري قدره (1.25) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة **07** " يسهم التدريب في تنمية كفاءاتي في مجال عملي " جاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري قدره (1.31) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة **08** " تسمح لي إدارة المستشفى بالمشاركة في المؤتمرات والندوات الصحية لتنمية معارفي " جاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.95) وانحراف معياري قدره (1.44) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– نستنتج مما سبق أن البرامج التدريبية المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة تحظى نسبيا بقبول متوسط من طرف العمال

3. بعد الاتصال: من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن بعد الاتصال جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.54) وانحراف معياري قدره (1.00) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع،

وفيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد:

– بالنسبة للعبارة **09** " تتميز التعليمات و الإجراءات في المستشفى بالوضوح " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (1.37) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة **10** " يستطيع الموظفون في المستشفى الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري قدره (1.18) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **11** " يهتم المستشفى بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة مثل (الإنترنت، الإترانات) " جاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (1.37) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **12** " يمتلك المستشفى نظام معلومات فعال يوفر المعلومة في الوقت المناسب " جاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري قدره (1.25) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- نستنتج مما سبق أن الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة يتم بصورة جيدة ويحظى بقبول عالي من طرف العمال .
- بعد التحفيز:** من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.74) وانحراف معياري قدره (1.12) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد عينة البحث في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، وفيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد
- بالنسبة للعبارة **13** " نظام المكافآت المعتمد في المستشفى يشجعني على تحسين مستوى أدائي في العمل " جاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (3.05) وانحراف معياري قدره (1.39) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **14** " تعترف إدارة المستشفى بإنجازاتي في العمل مما يحفزني للعمل أكثر " جاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (2.88) وانحراف معياري قدره (1.34) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **15** " تشجع إدارة المستشفى الأفكار الجديدة في العمل " جاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري قدره (1.23) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة 16 " يتصف نظام الحوافز في المستشفى بالعدالة " جاءت بمستوى قبول منخفض وجاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (2.39) وانحراف معياري قدره (1.33) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– نستنتج مما سبق أن سياسة التحفيز المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة تحظى نسبيا بقبول متوسط من قبل العمال – من الجدول رقم (10) يتبين أن المتوسط الكلي لأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة جاءت بمستوى قبول متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ (0.77) وهي قيمة تشير إلى تجانس واتفاق آراء أفراد عينة الدراسة.

ومنه فإن التمكين الإداري يمارس بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

وقد جاء في المرتبة الأولى تفويض السلطة، وفي المرتبة الثانية جاء الاتصال، أما المرتبة الثالثة فقد جاء التدريب، وفي المرتبة الأخيرة التحفيز.

ثانيا: تحليل وتفسير محور الالتزام التنظيمي

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور الالتزام التنظيمي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10) تحليل عبارات محور الالتزام التنظيمي

| رقم العبارة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01 | 0 | 0 | 2 | 17 | 22 | 4.49 | 0.59 | 01 | مرتفع |

| | | | | | | | | | | |
|-------|----|------|------|------|------|------|------|------|---------|----|
| | | | | 53.7 | 41.5 | 4.9 | 0 | 0 | % | |
| مرتفع | 09 | 1.04 | 4.05 | 17 | 15 | 3 | 6 | 0 | التكرار | 02 |
| | | | | 41.5 | 36.6 | 7.3 | 14.6 | 0 | % | |
| مرتفع | 03 | 0.88 | 4.37 | 22 | 15 | 2 | 1 | 1 | التكرار | 03 |
| | | | | 53.7 | 36.6 | 4.9 | 2.4 | 2.4 | % | |
| مرتفع | 04 | 0.29 | 4.29 | 23 | 9 | 7 | 2 | 0 | التكرار | 04 |
| | | | | 56.1 | 22.0 | 17.1 | 4.9 | 0 | % | |
| مرتفع | 13 | 1.25 | 3.71 | 15 | 9 | 9 | 6 | 2 | التكرار | 05 |
| | | | | 36.6 | 22.0 | 22.0 | 14.6 | 4.9 | % | |
| مرتفع | 06 | 1.03 | 4.15 | 18 | 17 | 1 | 4 | 1 | التكرار | 06 |
| | | | | 43.9 | 41.5 | 2.4 | 9.8 | 2.4 | % | |
| مرتفع | 05 | 0.96 | 4.22 | 19 | 10 | 3 | 2 | 1 | التكرار | 07 |
| | | | | 46.3 | 39.0 | 7.3 | 4.9 | 2.4 | % | |
| مرتفع | 07 | 1.20 | 4.12 | 21 | 12 | 3 | 2 | 3 | التكرار | 08 |
| | | | | 51.2 | 29.3 | 7.3 | 4.9 | 7.3 | % | |
| مرتفع | 12 | 1.22 | 3.80 | 16 | 10 | 8 | 5 | 2 | التكرار | 09 |
| | | | | 39.0 | 24.4 | 19.5 | 12.2 | 4.9 | % | |
| مرتفع | 10 | 1.08 | 4.02 | 16 | 16 | 5 | 2 | 2 | التكرار | 10 |
| | | | | 39.0 | 39.0 | 12.2 | 4.9 | 4.9 | % | |
| مرتفع | 08 | 1.04 | 4.10 | 18 | 14 | 5 | 3 | 1 | التكرار | 11 |
| | | | | 43.9 | 34.1 | 12.2 | 7.3 | 2.4 | % | |
| مرتفع | 14 | 1.47 | 3.63 | 18 | 5 | 9 | 3 | 6 | التكرار | 12 |
| | | | | 43.9 | 12.2 | 22.0 | 7.3 | 14.6 | % | |
| مرتفع | 02 | 0.67 | 4.44 | 22 | 15 | 4 | 0 | 0 | التكرار | 13 |
| | | | | 22 | 15 | 4 | 0 | 0 | % | |

| | | | | | | | | | | |
|-------|----|------|------|-------------------|------|------|-----|-----|---------|----|
| مرتفع | 11 | 1.03 | 4.02 | 15 | 17 | 6 | 1 | 2 | التكرار | 14 |
| | | | | 36.6 | 41.5 | 14.6 | 2.4 | 4.9 | % | |
| مرتفع | | 0.63 | 4.10 | الالتزام التنظيمي | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

– بالنسبة للعبارة **01**: "مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني لمساعدة المستشفى على النجاح ". جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.49) وانحراف معياري قدره (0.59) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة **02** : " أفتخر بعلمي في هذا المستشفى " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري قدره (1.04) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة **03** : "أشعر بالولاء نحوى المستشفى " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.37) وانحراف معياري قدره (0.88) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة **04** " مستعد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعلمي في المستشفى ". جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري قدره (0.29) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة **05** " تتشابه قيمي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المستشفى " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (1.25) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة **06** " أنا أحب العمل في هذا المستشفى " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري قدره (1.03) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة **07** " أتكلم عن المستشفى الذي أعمل به أمام أصدقائي " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري قدره (0.96) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **08** " يشجعني عملي على تنمية مهاراتي " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (1.20) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **09** " لدي فناعة كبيرة بعدم ترك العمل في هذا المستشفى " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (1.22) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **10** " أشعر بسعادة بالغة لاختياري للمستشفى وتفضيله على مستشفيات أخرى كان بإمكانني العمل بها " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (1.08) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **11** " أقدر فضل المستشفى عليا بصفتي أحد العاملين به " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري قدره (1.04) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **12** " أتفق مع سياسات وتوجهات المستشفى فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بموظفيه " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الرابعة عشر من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (1.47) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة **13** "أهتم كثيرا بسمعة المستشفى ومصيره " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية. بمتوسط حسابي قدره (4.44) وانحراف معياري قدره (0.67) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

– بالنسبة للعبارة 14 " القرار الذي اتخذته في اختياري للعمل بالمستشفى كان صائبا " جاءت بمستوى قبول مرتفع وجاءت بالمرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (1.03) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن الالتزام التنظيمي مجتمعة (4.10) وانحراف معياري قدره (0.63).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات أبعاد التمكين الإداري وعبارات الالتزام التنظيمي سنعمل في هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد – طولقة"

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F |
|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الانحدار | 3.791 | 4 | 0.948 | 2.733 | 0.044 |

| | | | |
|-------|----|--------|---------------|
| 0.347 | 36 | 12.487 | الخطأ |
| | 40 | 16.275 | المجموع الكلي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

$$0.233 = (R^2) \text{ معامل التحديد}$$

$$0.483 = (R) \text{ معامل الارتباط}$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 2.733 وقيمة احتمالية (0.04) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (التمكين الإداري) في هذا النموذج يفسر ما قدره (23.30%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، وهي قوة تفسيرية متوسطة، كما نلاحظ أن معامل الارتباط $R=0.483$ مما يعني أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي، أي أن التمكين الإداري يؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

➤ اختبار الفرضيات الفرعية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الفرعية وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

| المتغير | B | الخطأ المعياري | Beta | T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|-----------------|-------|----------------|-------|------------|---------------|----------------|---------------|
| تفويض السلطة | 0.148 | 0.124 | 0.188 | 1.196 | 0.239 | 0.188 | 0.035 |
| التدريب | 0.128 | 0.093 | 0.216 | 1.384 | 0.174 | 0.216 | 0.047 |
| الاتصال | 0.280 | 0.091 | 0.443 | 3.082 | 0.004 | 0.443 | 0.196 |
| التحفيز | 0.057 | 0.090 | 0.100 | 0.626 | 0.535 | 0.100 | 0.010 |
| التمكين الإداري | - | - | - | - | 0.04 | 0.483 | 0.233 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغتها كآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفويض السلطة على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة".

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم : (12) نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). إذ بلغ مستوى الدلالة (0.239) وهو أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صيغتها كآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة".

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، إذ بلغ مستوى دلالة (0.174) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صيغتها كالآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة"

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) نستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الالتزام التنظيمي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (3.082) عند مستوى الدلالة ($a=0.004$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a=0.05$) وقد بلغ معامل Bet قيمة (0.547)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط $(R)=0.443$ أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.443) وهي علاقة طردية متوسطة، كما فسر متغير التأثير (R^2) 19.6 % من التباين الكلي للالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة تأثير الاتصال على الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة بمعامل الخدار (B) الذي بلغت قيمته (0.280)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صياغتها كالآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة"

من خلال الجدول رقم (12) نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، إذ بلغ مستوى دلالة (0.535) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة"

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغتها كآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب متغير الجنس.

| قيمة T | مستوى الدلالة المحسوبة | مستوى الدلالة المعتمد | الجنس | المتوسط الحسابي |
|--------|------------------------|-----------------------|-------|-----------------|
| 0.073 | 0.788 | 0.05 | ذكر | 3.9610 |
| | | | أنثى | 4.1524 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v20

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن قيمة T (0.073) ومستوى الدلالة المحسوب (0.788)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كالآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"

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

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب متغير العمر.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار | 2.195 | 2 | 1.098 | 2.962 | 0.064 |
| الأخطاء | 15.540 | 37 | 0.420 | | |
| المجموع | 16.275 | 40 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v20

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر، نجت بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.962) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.064)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغتها كالآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"

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

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار | 0.735 | 3 | 0.245 | 0.584 | 0.630 |
| الأخطاء | 15.540 | 37 | 0.420 | | |
| المجموع | 16.275 | 40 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v20

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.584) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.630)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد طولقة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت صيغتها كالآتي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد طولقة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

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

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار | 0.820 | 3 | 0.273 | 0.655 | 0.585 |
| الأخطاء | 15.455 | 37 | 0.418 | | |
| المجموع | 16.275 | 40 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v20

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.655) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.585)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى موجز عن المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة موضحين مهامها، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة "أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي" لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة، من خلال استخدام استمارة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، ولقد تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين حيث تضمن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فكان خاص بمحاور الاستمارة، حيث تضمن الجزء الأول محور التمكين الإداري بأبعاده، أما الجزء الثاني فكان خاص بمحور الالتزام التنظيمي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستمارة تمت معالجتها ببرنامج spss.v20 وباستخدام اساليب إحصائية عديدة: كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار ألفا كرونباخ، معامل صدق المحك، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الاختبار البسيط، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما تم ذكره يتضح ما يلي:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha =0.05$)

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الاتصال على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التحفيز على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha =0.05$)

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الخاتمة

ة

الخاتمة

إن موضوع الالتزام التنظيمي لم يعد طرحاً للمنظمات بخصوص اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، لذا نجد المنظمات تسعى لتحقيقه نظراً لما حققه من نجاحات تحقيق أهدافها، فحاولنا في دراستنا هذه الوقوف على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي من خلال إظهار أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، التحفيز) على الالتزام التنظيمي حيث قمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - كان الهدف منها الإجابة على الأسئلة والفرضيات المطروحة في إشكالية دراستنا وما مدى تحقيقها على أرض الواقع.

فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج

1 النتائج النظرية

- أعطى الباحثون والمفكرون والاختصاصيون أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة لما له من أهمية في تزويد الإدارة العليا بالآراء والمفاهيم والأفكار المقترنة بدرجة التزام العاملين وذلك بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة التزامهم للمنظمة.
- لا يوجد هناك اتفاق بين المنظرين حول تفسير محددات للالتزام التنظيمي، فهو مازال موضوع نقاش وجدال كبير .
- يعتبر الالتزام التنظيمي من السلوكيات المهمة للرفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يسهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل.
- هناك عدة مداخل درست الالتزام التنظيمي وحاولت تفسيره، كالمدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة لقياس الالتزام التنظيمي.
- من العوامل التي تزيد من التزام العمال لمنظمتهم: الأجر المناسب والعاقل، العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمن الوظيفي، المسار الوظيفي الثابت، إشراك العاملين في صنع القرارات، تقديم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم.

- أن التمكين الإداري هو اقتسام للقوة والسلطة بين جميع أعضاء المنظمة، مما يعني تحويل الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج.
- التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية، والنتيجة الحتمية لها تدل على مستوى متقدم من مستويات التعامل مع العنصر البشري، في المنظمة.
- يشترك التمكين في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كتفويض السلطة، المشاركة، الإثراء الوظيفي، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل التمكين.
- للتمكين الإداري عدة أساليب منها: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفرق.

2 النتائج التطبيقية:

- ❖ أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - جاء متوسط بمتوسط حسابي عام (3.47).
- ❖ كما أظهرت الدراسة أن كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:
- تفويض السلطة: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.29)، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين.
- الاتصال: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.54)، وهذا يدل على أن الاتصالات تتسم بالسهولة بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة.
- التدريب: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.32)، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
- التحفيز: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.74)، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تقدر جهود العاملين.
- ❖ أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.10).
- ❖ أظهرت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- عند مستوى الدلالة $\alpha =0.05$
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha =0.05$

ثانيا: التوصيات

استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الطالبة بما يلي:

- أن تقوم إدارة المستشفى بعقد دورات تدريبية والتي من شأنها ضمان مستويات جيدة من التمكين الإداري
- يجب أن تشمل جهود وبرامج التمكين جميع الفاعلين وجميع المستويات في المؤسسة محل الدراسة حيث لا يمكن أن نتحدث عن تمكين عاملين دون آخريين، ويجب أن يكون التمكين عملية مستمرة.
- العمل على إزالة الخوف من ممارسة التمكين والعمل به كممارسة إدارية وبشكل خاص لدى العمال ذوي الخبرات القليلة، مما يساهم في زيادة الاستقرار وتحسين أدائهم وزيادة التزامهم.
- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومة مما يؤدي إلى فعالية الاتصال
- أن تقوم إدارة المستشفى بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل، وذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت وتوفير كل ما يتعلق بالتمكين
- السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم
- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها ومنحها بشكل عادل لما له أثر عام على تمكين العاملين
- المحافظة على هذا المستوى من الالتزام التنظيمي من خلال دفع العمال وتشجيعهم على استثمار وتوظيف هذا المستوى من الالتزام في رفع ادائهم وتحسين فاعلية الأداء، حيث أن الالتزام التنظيمي جاء بمتوسط حسابي 4.10
- ولما لم تغطي الدراسة الحالية جميع الأبعاد لكل من متغيري الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري فهي بذلك تبقى المجال مفتوحا نحوي إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاد جديدة لكلا المتغيرين

ثالثاً: أفاق الدراسة

نظراً لأهمية المفهومين (التمكين الإداري والالتزام التنظيمي) وما توصلت إليه الدراسات السابقة لما لهم من تأثيرات كبيرة على الكثير من السلوكيات التنظيمية كان لابد من إعطائهم الأهمية الكبيرة، لذلك تقترح الطالبة بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

- محددات الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي.
- مقارنة درجة الالتزام التنظيمي بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- مستويات ممارسة التمكين الإداري في القطاعين الحكومي والخاص – دراسة مقارنة –

قائمة المراجع

قائمة المصادر:

➤ (القرآن الكريم).

1. سورة الكهف الآية (82، 83)

2. سورة يوسف الآية (56)

قائمة المراجع:

➤ المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط (1)، عمان، 2012.
4. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط (1)، 2006.
5. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
6. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1999.
7. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
8. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. السمرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الحرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط (1)، 2007.

10. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، در وائل للنشر، ط(1)، عمان، 1999.
11. شريف، علي، مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، دار الإدارة العامة، الرياض، 1996.
12. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2005.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
14. عبوي، زيد منير، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، ط1، 2006 .
15. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
16. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
17. كلاله ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
19. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، دارالكتب المصرية ، ط(1)، مصر، 2013.
20. مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي، الحديث، 2002.
21. المعاني أحمد وعريفات، قضايا الإدارية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
23. منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الحديث، الاسكندرية، 2002.
24. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط(1)، عمان، الأردن.
25. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
26. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجوائر، 2010.

27. الوادي، محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، ط (01)، عمان، الأردن، 2012.

ب. الرسائل الجامعية

1. إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، دون سنة.
2. أبو بكر بو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سونطراك البترولية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2013.
3. أحمد سمير الماشي، الحكومة مدخل تمكين العاملين وأثره على التنظيم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا للدراسات العليا، 2007.
4. أحمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
5. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005.
6. بن ناجي وليد، تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
7. تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012.
8. الجعبري دعاء عبد العزيز، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2010.

9. حسام الدين خليل حرب، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
11. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
12. الحلو عبد العزيز محمد، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية، دراسة ميدانية على الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
13. خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكري، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
14. خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في إنخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
15. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
16. الدكتور محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، 2011.
17. رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، دراسة ميدانية لولاية مسيلة، مذكرة ماجستير، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.

18. أحمد صادق محمد الرقاب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
19. روان حمدان، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011.
20. زاوي صورية، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
21. سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، دراسة تطبيقية لمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
22. سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
23. سعود بن سعد الشبيبي، البرامج التدريبية في حرس الحدود ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة تقييمية على مركز تدريب قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1998.
24. سمية عبد المجيد الصقرات، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.
25. صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
26. عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
27. عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر،

28. العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء لدى الشرطة بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية
29. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوظياف، مسيلة، 2006.
30. فتحي محمد أحمد عبد الله، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
31. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
32. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
33. محمد ذيب المبيطين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
34. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجهة - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، 2008.
35. محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كاية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
36. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سوناطراك، قسم الإنتاج، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006.

37. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
38. يعقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004.
39. وردة العزيز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراق النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010.
40. يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013.
- ج. المنتقيات والمجلات
1. أحمد كاظم باريس، أثر إستراتيجية تمكين إدارة معرفة الزبون، دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل ألبيسة تجارية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.
2. بارك، نعيمة، وبن داودية، وهيبة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى سياسات التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في الاقتصاد المعرفة التوصيات والمتطلبات، جامعة حسيبة بو علي، الشلف: الجزائر.
3. جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008.
4. جواد محسن راضي، التمكين وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم والاقتصاد، المجلد 12، العدد 01، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2010.
5. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 29-27 نوفمبر 2004.
6. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى سنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.

7. سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007.
8. عبد الباري محمد الطاهر، عبد علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي لأبحاث الحج، قسم الجغرافيا، كلية الآداب، جامعة الملك سعود (أم القرى)، 1425 هـ
9. عبد الحسين، باسم، أثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2011.
10. مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدائية، المجلد 9 العدد 4، 2012.
11. نويجي، فاطمة الزهراء، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، محضرات في مقياس إستراتيجية الموارد البشرية، (غير منشورة)، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
12. هدى درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
13. هناء الرقادي، عزيزة أبو دية، القيادة التحويية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد 05، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 5012.

➤ المراجع باللغة الأجنبية

1. Margaret Erstad , Empouwerment and Organizational, chang, international journal of conteporavy hospitality management, vol09, N.07.1997.
2. Memon, sanjay, (employee empouwerment : an integrative psychological approach), applied psychology : an international reviev, 01, clarkson, university _ postdan Ny _ usa, 50, 2001,

3. Robbins, stephoen, organizational Behavior : Conepts Controversies and Applications, Prentice- Hall Inc, Englewood, Cliffs, 6 Edition, 1993
4. Shanks, Nicholas, Le Role de L' epowerment Dans Le Relation Entre Certaines Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Et La Mobilisation. Mémoire présenté comme exgence partielle de la maitrise en administration des affaires(profil recherche), Université du québec à montréal, 2010.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستمارة

| الكلية | الاسم واللقب | الرقم |
|---|----------------------|-------|
| قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة | الدكتورة أقطي جوهرة | 01 |
| قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة | الدكتورة جبيرات سناء | 02 |
| قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة | الدكتورة خان أحلام | 03 |
| قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة | الدكتورة علالي مليكة | 04 |

الملحق رقم (02)

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
سنة: ثانية ماستير
تخصص: تسيير موارد بشرية



استمارة الدراسة

سيدي المحترم، سيدي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على " أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - " ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام التقدير

السنة الجامعية: 2015 - 2016

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

من 30 سنة إلى أقل من 40

من 30 سنة فأقل

من 50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

ثانوي

أقل من ثانوي

دراسات عليا

ليسانس

4. عدد سنوات الخبرة:

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 5 سنوات فأقل

من 20 سنة فأكثر

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: التمكين الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة التمكين الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد- طولقة-، والرجاء وضع علامة (x) على الاجابة المناسبة.

| الرقم | العبارات المتعلقة ببعث تفويض السلطة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|---|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 01 | يقوم مديري بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي | | | | | |
| 02 | تتوفر لي كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة لي | | | | | |
| 03 | تثق إدارة المستشفى في قدرتي على أداء المهام المفوضة لي | | | | | |
| 04 | تمنح لي إدارة المستشفى الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار | | | | | |
| الرقم | العبارات المتعلقة ببعث التدريب | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| 05 | توفر إدارة المستشفى دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في مجال عملي | | | | | |
| 06 | يتم تدريبي على ما هو جديد في مجال عملي | | | | | |
| 07 | يسهم التدريب في تنمية كفاءاتي في مجال عملي | | | | | |
| 08 | تسمح لي إدارة المستشفى بالمشاركة في المؤتمرات والندوات الصحية لتنمية معارفي | | | | | |
| الرقم | العبارات المتعلقة ببعث الاتصال الفعال | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| | | | | | | |

قائمة الملاحق

| رقم | العبارات المتعلقة ببعء التحفيز | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-----|---|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 09 | تتميز التعليمات والإجراءات في المستشفى بالوضوح | | | | | |
| 10 | يستطيع الموظفون في المستشفى الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم | | | | | |
| 11 | يهتم المستشفى بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة | | | | | |
| 12 | يمتلك المستشفى نظام معلومات فعال يوفر المعلومة في الوقت المناسب | | | | | |
| 13 | نظام المكافآت المعتمد في المستشفى يشجعني على تحسين مستوى أدائي في العمل | | | | | |
| 14 | تعترف إدارة المستشفى بإنجازاتي في العمل مما يحفزني للعمل أكثر | | | | | |
| 15 | تشجع إدارة المستشفى الأفكار الجديدة في العمل | | | | | |
| 16 | يتصف نظام الحوافز في المستشفى بالعدالة | | | | | |

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة، والرجاء وضع علامة (x) على الإجابة الصحيحة

| الرقم | العبارات المتعلقة بالالتزام التنظيمي | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------|---|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 01 | مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني لمساعدة المستشفى على النجاح | | | | | |
| 02 | أفتخر بعملتي في هذا المستشفى | | | | | |
| 03 | أشعر بالولاء نحو المستشفى | | | | | |
| 04 | مستعد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعملتي في المستشفى. | | | | | |
| 05 | تشابه قلبي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المستشفى. | | | | | |
| 06 | أنا أحب العمل في هذا المستشفى. | | | | | |
| 07 | أتكلم عن المستشفى الذي أعمل به أمام أصدقائي. | | | | | |
| 08 | يشجعني عملي على تنمية مهاراتي | | | | | |
| 09 | لدي قناعة كبيرة بعدم ترك العمل في هذا المستشفى | | | | | |
| 10 | أشعر بسعادة بالغة لاختياري للمستشفى وتفضيله على مستشفيات أخرى كان بإمكانني العمل بها. | | | | | |
| 11 | أقدر فضل المستشفى عليا بصفتي أحد العاملين به. | | | | | |
| 21 | أتفق مع توجهات وسياسات المستشفى فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بموظفيه. | | | | | |
| 13 | أهتم كثيرا بسمعة المستشفى ومصيره | | | | | |
| 14 | القرار الذي اتخذته في اختياري للعمل بالمستشفى كان صائبا | | | | | |

