

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

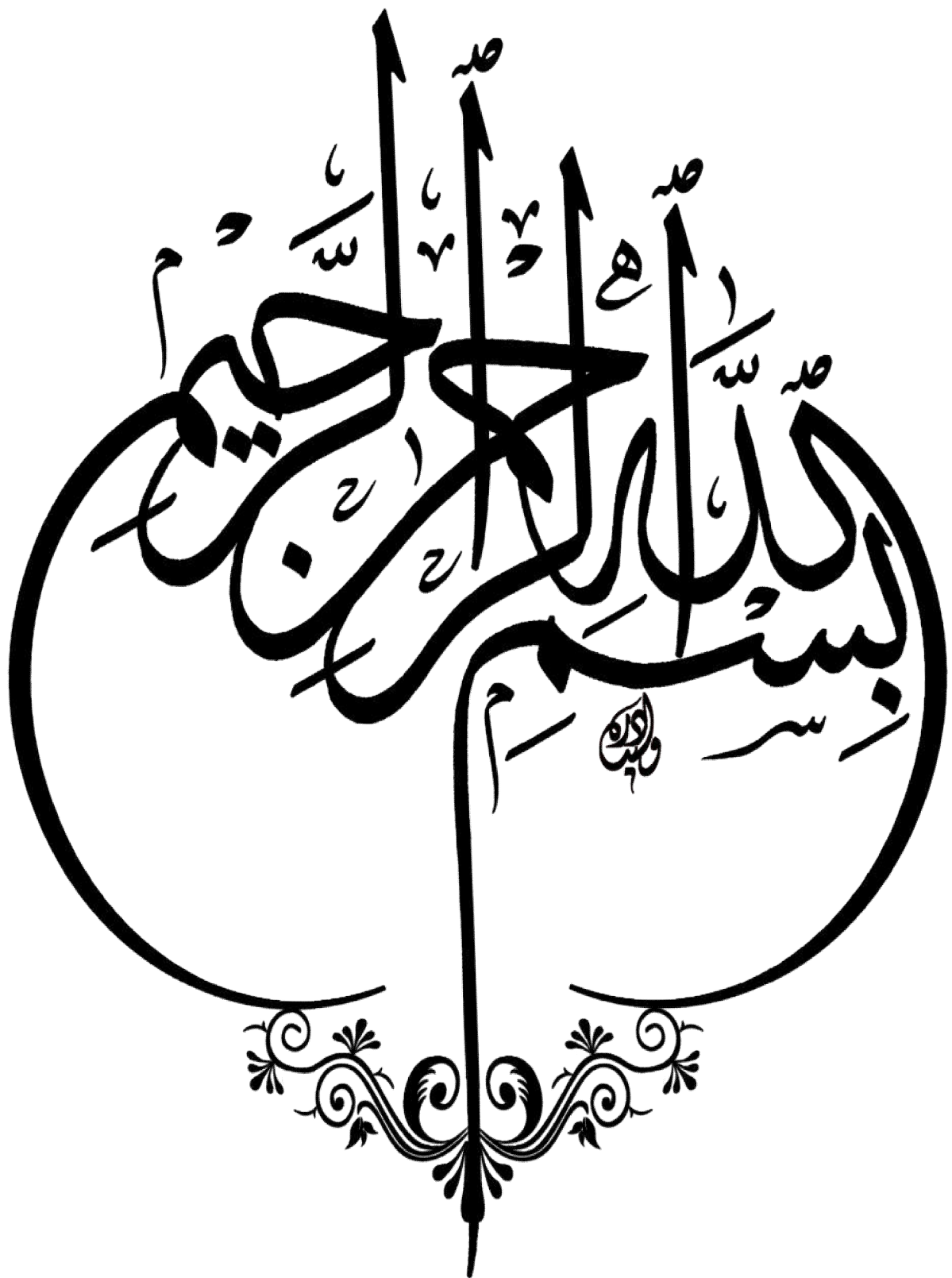
الأستاذ المشرف:  
د/نوال شنافي

إعداد الطالب(ة):  
زهرة سليمان

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	محبوب سعدية	أستاذة محاضرة ب-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنافي نوال	أستاذة محاضرة أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مدوكي يوسف	أستاذ محاضر-ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



آية قرآنية:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[المجادلة: 11]

صدق الله العظيم

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز وكذا مستوى الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على مستوى الالتزام التنظيمي، تكوّن مجتمع الدراسة المستهدف من اطرار مؤسسة سونلغاز-بسكرة والبالغ عددهم (80)، واعتمدنا اسلوب المسح الشامل حيث قمنا بتوزيع الإستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد 58 إستبانة، وبعد فحصها تم استبعاد أربعة استمارات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 54 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي، حيث فسر متغير التمكين الإداري (57.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

ضرورة اهتمام المؤسسة بالموظفين كمورد استثماري ومصدر للميزة التنافسية وليس كتكلفة وعبء.  
العمل على إرساء أسس التمكين الإداري ونشره كثقافة داخل المؤسسة من اجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

## الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري، التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل، تفويض السلطة، الالتزام التنظيمي

## **Abstract**

This study aimed to identify the level of administrative empowerment at Sonelgaz Corporation as well as the level of organizational commitment, in addition to knowing the impact of administrative empowerment in its combined dimensions on the level of organizational commitment, the target study population was formed from the (80) tires of the Sonelgaz-Biskra Foundation, and we adopted the comprehensive survey method. We distributed the questionnaires to them through several field visits, and 58 questionnaires were recovered, and after examining them, four questionnaires were excluded because they did not meet the conditions required for the number of questionnaires valid for analysis to be 54 questionnaires valid for statistical analysis, and we also relied on the descriptive approach in treating this research to reach the results of the study, and to analyze the data. Reliance on several statistical methods, including: descriptive statistical measures, multiple regression analysis ..... etc.

The study reached several results, the most important of which are: The level of administrative empowerment and organizational commitment to the institution under study was average, and it was found that there is a statistically significant effect of administrative empowerment in its various dimensions on organizational commitment, as it explained the variable of administrative empowerment (57.7%) of the changes occurring in the level of organizational commitment. In the researched institution, depending on the value of the determination factor  $R^2$ .

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

- The necessity for the organization to pay attention to employees as an investment resource and a source of competitive advantage and not as a cost and burden.

Work to lay the foundations of administrative empowerment and spread it as a culture within the organization in order to increase the organizational commitment of the employees

### **Keywords:**

Administrative empowerment, training, motivation, communication, work teams, delegation of authority, organizational commitment



## شكر وعرهان

الحمد لله الذي رزقنا بالعقل والتفكير وميزنا عن الخلق أجمعين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.. وبعد .. يشرفني ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذتي ومعلمتي ومشرفتي على رسالة الماجستير الدكتورة الفاضلة: شنافي نوال، والتي قدمت لي كل ما تستطيع من علم ووقت حتى أنجز رسالتي هذه بالشكل الذي يليق، فجزاها الله عني كل خير، وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة.

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



فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	البسمة
	اية قرآنية
	الملخص
	Abstract
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	فهرس الملاحق
2	مقدمة
3	I . إشكالية البحث
3	II . أهمية البحث و أهدافه
4	III . التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث
5	IV . فرضيات ونموذج البحث
6	V . حدود البحث ومنهجه
7	VI . الدراسات السابقة و مايميز الدراسات الحالية
<b>الفصل الأول: التمكين الإداري-تأطير نظري-</b>	
16	تمهيد
17	المبحث الاول: ماهية التمكين الاداري
17	المطلب الاول: مفهوم التمكين الاداري
20	المطلب الثاني: مستويات وابعاد التمكين الاداري

26	المطلب الثالث: اساليب التمكين الاداري و أهميته.
28	المبحث الثاني: اساسيات حول التمكين الاداري
28	المطلب الاول: أسباب وشروط التمكين الاداري
30	المطلب الثاني: خطوات وأنواع التمكين الاداري
33	المبحث الثالث: بعض نماذج التمكين الاداري ومعوقاته
33	المطلب الاول: بعض نماذج التمكين في الفكر الاداري
35	المطلب الثاني: معوقات التمكين الاداري
37	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي- تأطير نظري-</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الاول: ماهية الالتزام التنظيمي
40	المطلب الاول: مفهوم الالتزام التنظيمي
43	المطلب الثاني: ابعاد الالتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه
47	المطلب الثالث: أهمية و أنواع الالتزام التنظيمي
49	المبحث الثاني: اساسيات حول الالتزام التنظيمي
49	المطلب الاول: مداخل الالتزام التنظيمي و مراحلها
51	المطلب الثاني: الاجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام التنظيمي وطرق قياسه
54	المطلب الثالث: الاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
55	المبحث الثالث: اثار التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي
55	المطلب الاول: اثار التدريب على الالتزام التنظيمي
55	المطلب الثاني: اثار التحفيز على الالتزام التنظيمي
56	المطلب الثالث: اثار فرق العمل على الالتزام التنظيمي
57	المطلب الرابع: اثار تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي
57	المطلب الخامس: اثار الاتصال الفعال على الالتزام التنظيمي



58	خلاصة
الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
60	تمهيد
61	المبحث الاول:تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
61	المطلب الاول:تحديد و تعريف لمؤسسة سونلغاز
62	المطلب الثاني:الهيكـل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-بسكرة
66	المبحث الثاني:الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
66	المطلب الاول: مجتمع وعينةالدراسة و طرق جمع البيانات
66	المطلب الثاني:الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
67	المطلب الثالث:أداة الدراسة، صدقها وثباتها
70	المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها
70	المطلب الاول:خصائص مبحوثي الدراسة
72	المطلب الثاني:اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
78	المطلب الثالث:اختبار الفرضيات
82	خلاصة
84	خاتمة
88	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	أهم الفروق بين المشاركة و تمكين العاملين	1-1
68	مقياس ليكارت الخماسي	1-3
69	معاملات الصدق و الثبات	2-3
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	3-3
72	اختبار التوزيع الطبيعي Sample Kolmogorov-Smirnov	4-3
73	الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الخماسي	5-3
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الاداري	6-3
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي	7-3
79	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	8-3
79	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الاداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي.	9-3

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	نموذج البحث	1-0
31	الخطوات الاساسية للتمكين	1-1
44	النموذج العام لالتزام الفرد داخل المنظمة	1-2
46	العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي	2-2
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - بسكرة	1-3

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	استبانة البحث	01
103	قائمة المحكمين	02

A scroll with a light beige, textured surface and a dark grey border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled. The word 'مقدمة' is written in the center in a bold, black, cursive Arabic font. The scroll is set against a white background with a soft grey shadow underneath.

مقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية من ازدياد حاجات وتطلعات السوق وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والعودة الى ازدياد حدة المنافسة بين منظمات الاعمال يتوقف على مدى إهتمامها وإستثمارها في العنصر البشري الذي يعد حجر الزاوية فيها وذلك من خلال انماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها و التي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المنظمات وحتى تستطيع هذه الاخيرة مواكبة النمو والتطور والاستمرار لابد لها من ممارسة الاساليب الادارية الحديثة التي تعزز قدرة العنصر البشري فيها في تحصيل المعرفة و المهارة في حل المشكلات بما يتيح له إظهار قدراته وافكاره الابداعية في مجال وظيفته والمساهمة بشكل أفضل في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها. ويعد التمكين الاداري احد اهم هذه الاساليب الادارية الحديثة التي تعطي للموظف مهارات وادوات ومعلومات وحرية مناسبة تساعد على التفاعل مع الاخرين وتمكنه من اتخاذ القرارات الملائمة دون الحاجة المسبقة لموافقة رئيس العمل، وهذا ماقد ينعكس في مظاهر سلوكية متعددة كزيادة تعلقهم بمنظمتهم و أهدافها و قيمها و العمل على خدمتها بأقصى الجهود و هذا ما يترجم لنا معنى الالتزام التنظيمي الذي أصبح من المتطلبات الهامة لنجاح و تميز المنظمات حيث تزداد رغبة العامل في تطبيق سياسات المنظمة والعمل على إنجازها فهو يرى نفسه عنصرا فاعلا فيها ومشاركا بها.

## I. إشكالية البحث

يشكل التمكين الإداري إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لمواجهة التطورات والتحديات وهو موضع نقاش واسع بين الباحثين في هذا المجال لما له من تأثيرات على مختلف الحثيات المتعلقة بسلوك المورد البشري داخل المنظمة، من بينها الالتزام التنظيمي و لذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث عن أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المنظمة، ولدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين تم اختيار مديرية سونلغاز-بسكرة، وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

**ما أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى التمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟
- ✓ ما مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟
- ✓ ما أثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟
- ✓ ما أثر التدريب على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟
- ✓ ما أثر فرق العمل على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟
- ✓ ما أثر الاتصال الفعال على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟
- ✓ ما أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟

## II. أهمية البحث وأهدافه

أولاً/أهمية البحث.

نستمد أهمية بحثنا هذا من أهمية موضوعي التمكين والالتزام داخل المنظمة ، وانعكاسهما على الافراد والمنظمة على حد سواء ،ويمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- تقديم اطار نظري للتعريف بماهية التمكين الإداري والالتزام التنظيمي .
- تقديم اطار عملي يربط بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل، تفويض السلطة) والالتزام التنظيمي للموظفين.
- تزويد المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة باقتراحات مناسبة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعدهم على تحقيق التمكين الإداري فيها والارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للموظفين من اجل تحقيق أهدافهم المنشودة.

## ثانيا/أهداف البحث

- يهدف هذا البحث الى معرفة أثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسكرة ، وذلك خلال تحقيق لمجموعة الأهداف التالية
- معرفة الخلفية النظرية للتمكين الاداري وكذا الالتزام التنظيمي .
  - التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المؤسسة محل الدراسة.
  - التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - محاولة بناء نموذج إفتراضي وإختباره للوصول الى صورة تعكس علاقة وأثر التمكين الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة.

## III. التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

- 1- التمكين الاداري: عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، و هو استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد و إشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة و أهدافها بعيدة الأمد.
- 2- التدريب: عملية تهدف إلى تعليم مجموعة من المهارات الجديدة للأفراد؛ من أجل تنفيذ نشاط أو عمل ما.
- 3- التحفيز: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف.
- 4- الاتصال: هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات
- 5- فرق العمل: مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.
- 6- تفويض السلطة: هو عبارة عن نقل أو مشاركة السلطة التي تمكن الفرد من التحرر من المسؤولية ومن الرد على الإستفسارات الخاصة بالنتائج.
- 7- الالتزام التنظيمي: الشعور الايجابي لدى الموظفين للمنظمة والالتزام الاداري لتحقيق اهدافها والشعور الدائم بالارتباط بها والافتخار بالانتماء اليها.



## IV. فرضيات ونموذج البحث

### -فرضيات البحث

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية

اولا/الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة .

ثانيا/الفرضيات الفرعية

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية هي:

#### ✓ الفرضية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة

#### ✓ الفرضية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة

#### ✓ الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة

#### ✓ الفرضية الرابعة

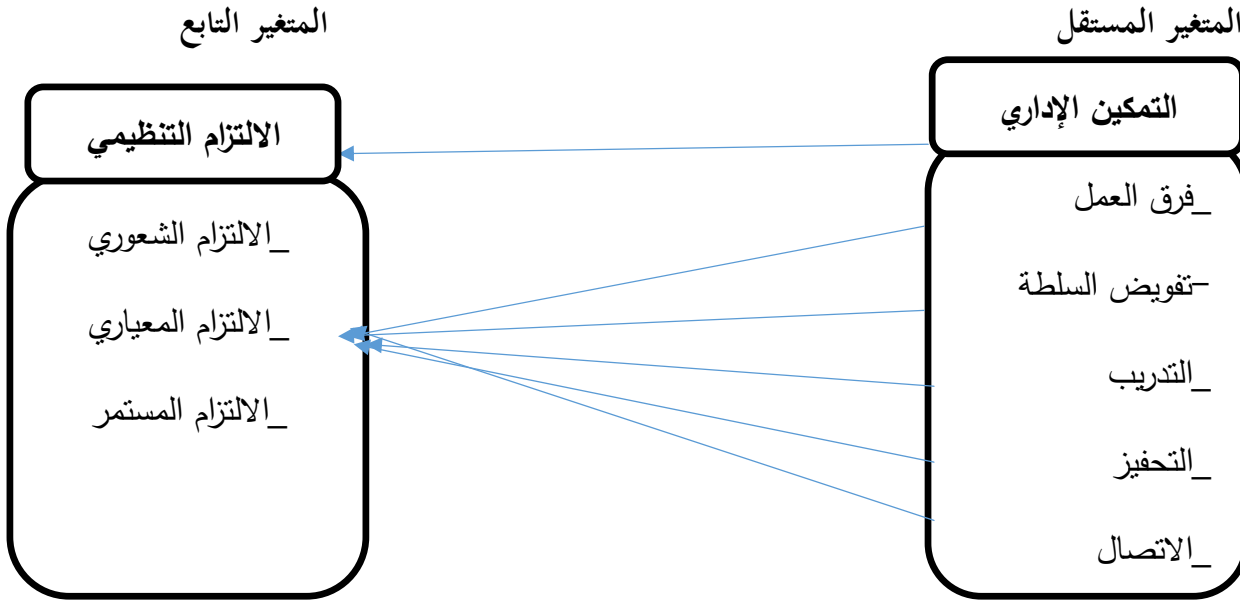
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة

#### ✓ الفرضية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة.

## -نموذج البحث:

على ضوء اشكالية البحث واهدافه وفرضياتها تم اقتراح نموذج للبحث التالي:  
الشكل (0-1): نموذج البحث



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

## V. حدود البحث ومنهجه

أولا/حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

أ. الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على اطرار مؤسسة سونلغاز بسكرة.

ب. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة اثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ج. الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز - بسكرة.

د. الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

## ثانيا/منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

## VI. الدراسات السابقة وما يميز الدراسات الحالية

حظي موضوع التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، وفي بعض الكتب،..... وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة لكل من المتغيرين على حدا ومن ثم الدراسات التي تخص المتغيرين معا.

### أولا/ الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

الدراسة الأولى: جميل احمد وعيسات فطيمة الزهرة، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخضرية)-مجلة معارف،مجلة علمية دولية محكمة، المجلد 12، العدد23،ديسمبر2017.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الجزائرية، مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن في الوحدة الإنتاجية بالأخضرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تم توجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسات محل الدراسة، وقمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على العديد الأساليب الإحصائية من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين و سلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى وجود مستوى منخفض من التمكين وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسة بتحقيق التمكين الإداري، ما يسمح بشعور العاملين بثقة إدارة المؤسسة، ويشكل لهم حافزا لبذل أقصى جهدهم، والقيام بأعمال تطوعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الثانية: جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العامليندراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد 12، العدد2010،1.

تختص الدراسة بالتثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده : تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على روح المحازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل . وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري و إبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفا يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين، وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

الدراسة الثالثة: عمار بن عيشي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 2018، 35.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة، ولمعالجة ذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم)، وعددهم 198 موظفا من العاملين بجامعة بسكرة. ونظرا لقلة عددهم تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم بناء الاستمارة، وتأكد الباحث من صدقها وثباتها، وحلت بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: إن مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة كان مرتفعا، وأن الجامعة المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة. كما أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، إذ تبين أن بعد الاتصال الفعال من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثرا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة. وقد أوصى الباحث بضرورة قيام إدارة الجامعة المبحوثة بالتوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية، وعقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الجزائرية ونتائج تطبيقها.

#### ثانيا/ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

الدراسة الأولى: محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة-دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، اطروحة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني للمواطنين في محافظات قطاع غزة. حيث سعت الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين، إضافة لتبيان أثر الفروق الفردية لمقدمي الخدمات على كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانته مكونة من (42) فقرة، ثم توزيعها على (200) من مقدمي الخدمات العاملين في الوزارة والبالغ عددهم (333) موظفة. وقد أمكن جمع (188) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي حيث بلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة (5, 88%) وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما

يؤكد وجود دور ايجابي للالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها للعملاء.

- توفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات حيث بلغت ما نسبته 73% . 84 ، ويرجع ذلك كون أهداف الوزارة تمثل جزء من أهدافهم .

- مستوى الخدمة التي يقدمها الشق المدني بالوزارة للمواطنين ذو جودة كبيرة بلغت نسبتها 77.89% ، وتعبر عن حالة رضا عالية عنها من قبل العاملين.

فيما أوصت الدراسة بما يلي :

-الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في الوزارة لتعزيز الالتزام لدى العاملين بها، لما له من أهمية بالغة ستعكس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة والتي تحتاج لتوفر انتماء عالي ومتواصل لدى أفرادها

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التوفيق ما بين أهداف الوزارة وأهداف الموظفين عبر إشراكهم في وضع الخطط المستقبلية للوزارة وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- اختيار وتعيين الموظفين الأكثر انسجاما مع قيم وأهداف الوزارة من خلال تضمين بعد الالتزام التنظيمي بشكل أوضح في الاختبارات الشخصية التي تعقد للمفاضلة ما بين المرشحين.

- ضرورة الإسراع في إعادة التصميم الإنشائي للمباني ومرافق مديريات الوزارة في محافظات غزة وتجهيزها وفق ما يتلائم ومتطلبات تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين من حيث إعادة تجهيز وتصميم صالات وقاعات الانتظار وزيادة أعداد نوافذ استقبال المواطنين.

**الدراسة الثانية: حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.**

تناولت هاته الدراسة كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تم معالجة مشكلة بحثية مفادها : إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي ، سيجعل العاملين بلا قيمة و يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها ، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لايمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( الثقة بالمشرفين ، ويزملاء العمل ، وقيادة المنظمة ) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها .

- كشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الآتي :

أ- اتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية في المنظمات المبحوثين .

ب- اتفاق وجهات نظر الأفراد المبحوثين حول الالتزام التنظيمي اتجاه منظماتهم ويؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ ( 78 , 79 %).

- كشفت نتائج علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي الآتي :

أ- وجود علاقة ارتباط معنوي بينة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

ب - يوجد اثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي .

ج - يستدل من جميع النتائج السابقة أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن الثقة التنظيمية وما لها من أثر في تعزيز الالتزام التنظيمي . وانتهى البحث بجملة من التوصيات وتمثلت أهمها : تولي الإدارة العليا في المنظمات المبحوثين تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي وهذا يتم من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة .

**الدراسة الثالثة:رؤى رشيد سعيد ال قاسم،أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية-دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الاردنية،أطروحة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال،جامعة الشرق الاوسط،2012.**

هدفت هذه الدراسة "أثر الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية" للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، إذ تمثلت أتماط الالتزام ب ( العاطفي، المعياري، الاستمراري)، فيما تمثلت أبعاد جودة الخدمة المصرفية ب (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام)، وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية الأردنية إذ استهدف كل من (بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك الأردن، بنك لبنان والمهجر، بنك الاتحاد)، أما عينة الدراسة فتم أخذها عشوائية من الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف وقد بلغت (240) مفردة، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) للاختبار فرضيات الدراسة.

وانطلاقاً من اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود أثر واضح وعال للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعيارى) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

- إن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك ينعكس لديه إيجابياً في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفاني في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

- إن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك، وبالتالي فإنه يؤسس الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفاني في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

- إن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تنسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تنعكس إيجاباً على الالتزام في سياسات البنك العليا وبالتالي سيحرص الموظف تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات للبنوك الأردنية التي تمثلت بضرورة اهتمام البنوك الأردنية على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين لأهمية ذلك في تطوير خدمة مصرفية متمثلة بالحفاظ على سرعة الاستجابة، وتعزيز الإحساس بالأمان والاهتمام، باعتبارها من مكونات الخدمة المصرفية الجيدة وكذلك العمل على بحث عن المتغيرات التي تحول من تطوير الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية.

ثالثاً./ الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والالتزام التنظيمي معاً

الدراسة الأولى: بوقرة عواطف وبوقرة حليلة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة-مجلة الرواق، العدد الخامس جوان 2017.

سعت الدراسة الحالية من خلال جانبها النظري والميداني إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لهم. والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي. والتعرف على دلالتها الإحصائية.

من خلال تطبيق مقياسي التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي على عينة من (40) أستاذ بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة. وقد توصلت إلى:

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

- مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة جاء متوسط، لمجالي الدراسة المتعلقة بالمسؤولية تجاه العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل.

- وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

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

**الدراسة الثانية: أمل فوزي ابراهيم الحاج، علاقة التمكين بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة- اطروحة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الازهر، غزة 2015.**

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده السبعة (التعليم، التحفيز، وضوح الهدف، الملكية، الاحترام والتقدير، فرق العمل، الرغبة في التغيير) والالتزام التنظيمي ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة والتي يبلغ عددها (65) مؤسسة دولية، وقامت الباحثة باختيار (8) مؤسسات كعينة قصدية، يتجاوز عدد موظفي كل مؤسسة (15) عامّة، ولتحقيق هذا الغرض قامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (150) استبانة على العاملين الذين تم اختيارهم كعينة الدراسة، والذين يحملون المسميات التالية (مدير، نائب مدير، منسق مشروع، مساعد منسق مشروع، إداري) وبلغت نسبة الاسترداد (80.5%).

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

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

وأوصى البحث بعدة توصيات أهمها الاهتمام بتوفير متطلبات التمكين الإداري في المؤسسات الدولية من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق متطلبات التمكين، وأوصى أيضا بضرورة الاهتمام



بنظام الحوافز بكافة أنواعها المادية والمعنوية) وكذلك إعطاء الموظفين فرصة أكبر في المشاركة في صنع القرار من خلال إعطائهم فرصة أكبر في المشاركة في صنع القرارات تدريجياً، ومن خلال توفير المعلومات والعمل على انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

**الدراسة الثالثة:** بومنقار مراد، عيساوي فلة، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة الأطارات الوسطى بمنظمة فرتيال-عنابة -الجزائر،مجلة ايليزا للبحوث والدراسات،المجلد1،العدد3،2018.

تمثلت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي : هل توجد علاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي لدى هيئة الأطارات الوسطى بمنظمة فرتيال-عنابة؟

و بغرض الإجابة على التساؤل المطروح، استخدم المنهج الوصفي، حيث تضمنت الدراسة جانبا نظريا شمل كل ما يتعلق بمتغيري التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي، وجانبا ميدانيا للتحقق من الفرضيات الموضوعية حيث تم اختيار منظمة فرتيال، بإجراء مسح شامل على إطاراتها الوسطى المقدر عددهم ب 162 كونهم أكثر فئة تؤثر و تتأثر بالتمكين، واستعملنا الاستبيان كأداة للبحث والتي استرجعنا منه 85 و قمنا بتحليل بياناتها احصائيا باستعمال برنامج " spss15.0" ، كما وهدفت هذه الدراسة بشكل اساسي الى معرفة نسبة تطبيق استراتيجية التمكين الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثير هذه الأخيرة على الالتزام التنظيمي.

وقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من خلال توجهات الأطارات الوسطى، ومن هنا تم تقديم مجموعة من التوصيات للمسيرين محل الدراسة ومسيري المنظمات الجزائرية بشكل عام، بضرورة التوجه بشكل أكبر نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات وتفويضهم المزيد من الصلاحيات ومشاركتهم أيضا في صنع واتخاذ القرارات ومنحهم جانبا من الاستقلالية ما يدعم التزامهم نحو منظماتهم، بالإضافة إلى الحد من معوقات التمكين كالأجراءات الصارمة والمركزية الشديدة.

## -التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا ،توصلنا الى مايلي :

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع التمكين الإداري وكذا الالتزام التنظيمي .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

- من ناحية المكان والزمان .
- اختيار الأبعاد .
- اهداف الدراسة .
- عينة البحث .

أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيكمن في مايلي :

- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة .

# الفصل الأول

التمكين الإداري - تأطير نظري

## تمهيد

يعتبر التمكين الاداري الفلسفة الادارية الحديثة الأكثر شيوعاً في كسر الجمود الاداري التنظيمي داخل المنظمة، أي بين الادارة والعاملين ، و المتمثل في مركزية القرار و التسلسل الهرمي للسلطة وكل الممارسات التي تعزز النفوذ الاداري والتحكم، فهو يقوم على منهج الادارة المفتوحة بتعزيز قدرات العاملين، بما معناه منح القوة والحرية للموظف في اطار متطلبات ظرف المهمة لضمان السرعة في الاداء وميزات اخرى كتقليص الاجراءات الادارية وسرعة استجابة المنظمة للزبون والمحيط.

وللتعرف أكثر على التمكين الإداري قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث هي:

**المبحث الاول: ماهية التمكين الاداري**

**المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري.**

**المبحث الثالث: بعض نماذج التمكين الاداري و معوقاته.**

## المبحث الاول: ماهية التمكين الاداري

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الادارة ، التي جاءت مع التغيرات الهائلة و السريعة في بيئة الأعمال و اتفاقيات التجارة العالمية و بروز المجتمع المدني ،فضلا عن تطور الفكر الاداري بشكل عام و بغرض تحديد مفهوم التمكين الاداري ، قد تم التعرض الى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الاساسية للتمكين الاداري.

## المطلب الاول: مفهوم التمكين الاداري

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة. (عزمي، جودت، و عفانة، 2015، صفحة 310)

**الفرع الأول: تعريف التمكين الاداري والمفاهيم المرتبطة به**

**أولا/تعريف التمكين:**

**التمكين لغة:** يعني به ابن منظور (1995)المقدرة و الاستطاعة والتمكين لغة في المعجم الوسيط (2001)يعني مكن له في شيء أي جعل له عليه سلطانا و (امكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة و يسر عليه. هذا وقد ورد تعريف مفصل و مطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط (1997) حيث ان (مكن) الشيء أي قوى و متن ورسخ استمكن من الامر أي قدر و استطاع عليه (اندراس و معايه 2008 ص 47). (القحطاني، 2015، صفحة 13)

**اما اصطلاحا:** فقد تعددت التعاريف حول مصطلح التمكين فهناك من عرفه على انه

"احد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيدا من السلطات في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي الى تحقيق نتائج افضل لكل من العاملين و المنظمة". (الحيان، 2016، صفحة 12)

و هناك من نظر إليه على انه "عملية اعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأن التمكين استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد و اشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة و اهدافها طويلة الامد". (البناء، 2015، صفحة 16)

ولقد أشار(البغدادي و الحدراوي، 2013، صفحة 130)للممكن بانها "شعور بملكية العمل و الالتزام الذي يتحقق من خلال القدرة على اتخاذ القرارات التي يكون للفرد فيها مسؤولية وبممكنه من المساهمة و التفكير وليس باعتباره زوجا من الايدي يفعل ما يقوله الاخرون".

وانطلق Daft في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر و مشاركة القوة في كل مكان من المنظمة ،نقلا عن (الدوري و صالح، 2008، صفحة 14)

اذن و من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن

" التمكين عبارة عن فلسفة فحواها مفاهيم تشجع كل مايساهم في تحقيق اهداف المنظمة بفعالية وكفاءة و ذلكبرؤية المورد البشري كاستثمارلا كتكلفة من خلالمشاركة السلطة مع المستويات المختلفة في المنظمة تحديدا العاملين في الخطوط الامامية بتوفير معلومات اكثر وحرية تصرف اكبر وخلق مناخ للابداع."

ثانيا/المفاهيم المرتبطة بالتمكين:

-التمكين والتفويض:

بشكل عام، يمكن القول بأن التمكين مختلف تماما عن التفويض، لكون التمكين أكثر ثراء من التفويض، حيث نجد أن التفويض مرتبط بتفويض المستوى الأعلى للمستوى الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض، وليس بالمفوض إليه. بينما نجد اختلافا عن التمكين حيث يتوفر للمستوى الأدنى صلاحيات أكبر للمبادأة في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني.(العبد الله، 2018، الصفحات 17-18)

-التمكين والاثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية الحرة للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية الأعمال، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية، وبناء على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.(بوسالم، 2013/2012، صفحة 37)

-التمكين والمشاركة:

يخلط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين والإدارة التشاركية والمشاركة، وبعض الباحثين يذهب إلى أنها مفاهيم مترادفة ، إلا أن ثمة تشابكة مفاهيمية غامضة فيما بينها. ويمكن إزالة قدر كبير من الغموض بالقول بأن مفهوم التمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل الموظفين، بل يمكن التقرير بأن المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين، فالأفراد بدون مشاركة حقيقية لا يمكن لهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. (البريدي و الرشيد، 2012، صفحة 169)

ويمكن توضيح أهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي:

الجدول(1-1)أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين

البعء	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	-المهومية	-فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	-برنامج المقترحات -دوائر الجودة	-الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	-من أعلى إلى أسفل	-صنع القرارات -جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	-المقترحات مقبولة أداء العمل فردي	-الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	-الإشراف	-إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: برنيلطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية-دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الحصة لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015ص16.

الفرع الثاني: خصائص التمكين

ويرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي: (الجميلي م.، 2008، صفحة 42)

- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم، ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام الذي يحظون به.
- ثقتهم بأنفسهم؛ فالعاملون يدركون إمكانياتهم، وما لديهم من طاقات، ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- قدرتهم على التأثير وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم، والاستفادة من ذلك كله .
- بينما يرى عدد من الباحثين التمكين على أنه: حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل(محجر، أبي مولود، و بجرية، 2013، الصفحات 353-354):
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير .
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلفه الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.

### المطلب الثاني:مستويات وأبعاد تمكين الاداري

#### الفرع الأول:مستويات التمكين

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

- المستوى الاول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها الا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق.
- المستوى الثاني: بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي إقتراحات وبموجب هذه الإقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها.
- المستوى الثالث: يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتشكل من مجموعة الإقتراحات ومدخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير أو لا يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.
- المستوى الرابع: بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقرر القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق.
- المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ



القرار.

وقد ذكرها (بوسالم، 2013/2012، صفحة 20) بشكل مختصر كالتالي :

-المستوى الأدنى: يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

- المستوى المتوسط: ويظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

- المستوى الأعلى: ويظهر في شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات. وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، واختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

### الفرع الثاني: أبعاد تمكين الاداري

اتفق جل الباحثين والكتاب حول ابعاد التمكين التالية:

#### • تفويض السلطة

أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري ان تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة و التفويض. (راضي، 2010، صفحة 3)

وتعرف عملية التفويض على أنها "عبارة عن عملية اعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل". (اللوذي، 2003، صفحة 144)

وقد تعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى أهداف المؤسسة، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، ويعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين يتم تمكينهم واعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (عيسات و جميل، 2017، صفحة 299)

ولكي تضمن المنظمة نجاح عملية تفويض السلطة للعاملين؛ فإنه يجدر بها الالتفات إلى ثلاث مسائل مهمة ، وهي(عريقات، 2016، صفحة 18):

- تحديد الواجبات وتعيينها بشكل واضح، بما يتناسب مع قدرات العاملين.
- منح الأفراد السلطة الكافية التي تمكنهم من القيام بالواجبات.
- خلق نوع من الالتزام عند الأفراد الذين تم منحهم السلطة.
- ومن المزايا المهمة للتفويض(الشريف، 2015، صفحة 29):
- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط ، والتمتع بقدر من السلطة ، والإحساس بالمسؤولية ، وزيادةفعالية الأداء .
- بممارسة التفويض بشكل جيد مع المتابعة والتقوم المستمر يجد المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج ، مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة .

#### ● التحفيز

يصف بارتول ومارتن (1998) التحفيز بأنه قوة تقوي السلوك ، وتمنح طريقاً للسلوك ، وتطلق الميل للاستمرار ، يحدد هذا التفسير أنه من أجل تحقيق الأهداف المؤكدة ، يجب أن يكون الأفراد نشيطين بشكل مرض وأن يكونوا واضحين بشأن وجهاتهم (Manzoor, 2012, p. 2)

أيضا يعرف التحفيز على أنه "مجموعة من القوى التي تحرك الفرد لان يتصرف بطرق أو اتجاهات معينة ، نحو تحقيق أهداف محددة".(مراد، 2011، صفحة 6)

ونقلا عن(بلقايد و بوري، 2017، صفحة 256) فالتحفيز "يشمل مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل".

كما يعرف على أنه " الشعور الإيجابي لدى الموظف الناتج عن مجموعة العوامل المؤثرة، التي تحرك دافعيته لبذل جهد أكبر، لتحقيق نتائج أفضل في منظمته، ويتضمن كل ما تقدمه الإدارة العليا من عون ومساعدة للعاملين".(بن عيشي، 2018، صفحة 43)

وبالعودة الى(بلقايد و بوري، 2017، الصفحات 257-258)هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

\***القدرة:** فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين آدائه عن طريق التحفز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلا .

\* **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

\* **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا.

و تعد الحوافز بنوعها المادية والمعنوية إحدى الوسائل الفاعلة لاستثارة الدوافع واستغلال القدرات والمهارات، وتوفير الرغبات لدى الموظفين، وتعمل على تحسين مستوى أدائهم، وزيادة معدل إنتاجيتهم من خلال بذل طاقة أكبر في أداء أعمالهم والإخلاص والتفاني في العمل. (كليب، 2018، صفحة 11)

وتعرف الحوافز على أنها " عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين، أي أنها العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها، والفرق بين الدوافع والحوافز هو إن الدوافع تمثل قوة تحرك الفرد وتستثيره ليؤدي عمله وتوجه سلوكه نحو هدف معين وهي مسببات داخلية للسلوك. أما الحوافز فهي قوة خارجية تحرك الفرد للقيام بعمله مقابل مكافأة معينة". (الحريري، 2014، صفحة 91)

ويكمن الفرق بين التحفيز والحوافز في كون هذه الأخيرة (مراد، 2011، صفحة 7) هي الإمكانيات الخارجية المتاحة في بيئة العمل والتي تتخذ أشكالا مادية أو معنوية الغرض منها استثارة دافعية الأفراد للعمل عن طريق إشباع حاجياتهم، أما التحفيز فهو العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة لدفع الأفراد نحو السلوك المرغوب وهو تحسين الأداء.

#### ● التدريب:

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة. (ميا، ديب، و الشامسي، 2009)

و التدريب هو " جهد تنظيمي مخطط يهدف لاكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول الى أداء أكثر فاعلية وصولا لتحقيق أهداف المنظمة ". (المعاطية و الحموري، 2012، صفحة 96)

ويرى (معمار، 2010، الصفحات 13-14) أن التدريب "مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريجية أو جماعية".

كما ويعرف على أنه: " الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين بهدف ان يؤدي ذلك على زيادة فعالية المتدرب وكفاءته وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الادارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل استثمار ". (صالح، 2004، صفحة 101)

يتضح لنا مما سبق أن هناك هدفان اثنان مهمان يحققهما التدريب: (طاهر، 2008، صفحة 45)

-توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن .

-نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية .

كما أن للتدريب أنواع كثيرة منها ماهو مرتبط بكيفية تطبيقه اي نظري وعملي، بحيث الأول يركز على ترسيخ معارف ومعلومات جديدة بشكل اكبر بينما الثاني يعتمد على تلقين أوسع للمهارات الفنية أيضا يوجد ماهو مرتبط بمكان التدريب فقد نجد تدريب داخلي وهو الممارس داخل المؤسسة وتدريب خارجي يطبق في أماكن خاصة خارج المؤسسة ومكان التدريب يتحدد بميزانية المؤسسة وأهداف والتزامات هذه الأخيرة.

#### • فرق العمل:

يشير مفهوم الفريق الى ذلك العدد القليل من الافراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين واهداف اداء محددة و على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.(جلاب، 2011، صفحة 342)

ويعرف فريق العمل بأنه "مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها"،(توفيق، 2008/2007، صفحة 84) و تهدف المنظمات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب و بيئة صحية.
- الشعور بالمسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية.
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف.
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.
- اتخاذ القرارات أكثر فعالية و رشداً.
- اعتماد نظام اتصالات جيد.

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عملياتها، وتتيح لها التحول الى المنظور الاستراتيجي في التخطيط و التنفيذ و تبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، اذ ان فرق العمل الفاعلة تؤدي الى تفوية المنظمة وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز. (عزمي، جودت، و عفانة، 2015)

### • الاتصال الفعال

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح تمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها، وإنما لدى الأفراد المنغمسين في المشكلة، ولذلك فإنه يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين. (الحري، 2017، صفحة 339)

(ابراهيم، 2013، صفحة 111) ويعرف الاتصال "بأنه عملية نقل المعلومات من شخص الآخر على شكل حقائق وأفكار أو مشاعر لتمكين أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم وأهدافهم".

وهو أيضا حسب (صادق، 2018، صفحة 153) عبارة عن عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين والمديرين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم في الهيكل التنظيمي بقصد أحداث تغيير، وهيتعني نقل معلومات، بيانات، حقائق، أفكار، آراء، استفسارات، شكاوى، رغبات، مواقف، اتجاهات، وجهات نظر، أوامر وتعليمات من فرد معين (مصدر الرسالة) إلى فرد آخر أو مجموعة من الأفراد (مستقبل الرسالة) باستخدام وسيلة معينة للاتصال.

ولكي يكون الاتصال فعالا وجب على المؤسسة أن تقوم بتعريف العاملين برسالتها وبدورهم في تحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وكذا توفير المعلومات التي تساعد في العمل، وسهولة وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم. (عيسات و جميل، 2017، صفحة 300)

### المطلب الثالث: اساليب التمكين الاداري و اهميته

#### الفرع الأول: اساليب التمكين الاداري

تمثل أساليب التمكين الإداري في (عيسات و جميل، 2016، الصفحات 308-309)

- **أسلوب التمكين من خلال القيادة:** يلعب المدير دورا هاما في تمكين العامل أو الفريق من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية تمكين الإداري، وإن دور القيادة في هذه العملية أكبر من مجرد التفويض، إذ تتطلب تحفيز العمال للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر، ويؤدي ذلك إلى ممارسة العمال العملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل، والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن أو ما يفوقها.

- **أسلوب تمكين الفرد:** إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تحويل العامل الصلاحية اتخاذ القرار، بل لابد من استجابته وتحمله للمسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن "التمكين" عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء نتيجة امتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته.

- **أسلوب تمكين الفريق:** بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، فعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين، من أجل تطوير قدراتهم، وتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى الأفقية، والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. (الجميل م، 2008، صفحة 51)

- **الأسلوب الهيكلي:** ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين.

- **الأسلوب متعدد الأبعاد:** يرى البعض أن أسلوبا واحدا من أساليب عملية التمكين الإداري قد لا يكون كافيا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين، وإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.

#### الفرع الثاني: أهمية التمكين الاداري

تزداد أهمية التمكين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف انواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة أي انه

في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم(دراركة، 2017، صفحة 4)

ويرى كل من(مرزوق و بوعشة، 2017، صفحة 4)أن التمكين جاء ليحقق أهداف ثلاثة أطراف وهي:

- بالنسبة للموظف فتمكينه يضمن له حقوقه وفرصة لتنمية قدراته ويزيد من احتمال تحقيقه الأهداف الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة.

- بالنسبة للزبون فان تمكين الموظف يزيد من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته إلى حد عال.

- بالنسبة للمنظمة فان تمكين الموظف يضمن تحصيلها لميزة تنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترتفع أرباحها، وترتفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق.

و نقلا عن (كليب، 2018، صفحة 211)أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التقني فالمنظمات الآن في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء فريق العمل؛ ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية اطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.

## المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين الاداري

حتى تلجأ المنظمة لتبني فلسفة التمكين الاداري فلا بد من وجود أسباب تدفعها لذلك، وحتى تستطيع تطبيقه يجب عليها استيفاء مجموعة من الشروط اللازمة وان تكون على دراية بأنواعه وأهم نماذجه و أبرز معوقاته، وهذا ما خصص من أجله هذا المبحث.

### المطلب الاول: أسباب و شروط التمكين الإداري

#### الفرع الأول: اسباب التمكين الاداري

تعاني الكثير من المنظمات بشكل واضح من المشكلات والسلبيات نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة تحت وطأة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين والذي أصبح اليوم عائقا أمام الطموحات التنموية والصلاحيات، بل بات عبئا لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه. (الحاج، 2015، صفحة 12) واسنوجب كل هذا تغيير الاستراتيجيات القديمة وتبني استراتيجيات مغايرة كالتمكن الاداري.

وقد تطرق (العجربي، 2017، صفحة 155) لأسباب التمكين كما يلي:

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة لمتغيرات العصر.

- تخفيض عدد المستويات الإدارية.

- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة البشرية.

- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

و أكد ابو امجد أن أسباب التمكين تتمحور حول: (محمد، 2017، صفحة 39)

- توفير الخبرات العالية والمهارات الفنية.

- استجابة لتكنولوجيا المعلومات.

- رفع مستوى جودة العمليات المعلوماتية والإدارية.

- تخفيض اعباء العمل للإدارة العليا.

- زيادة معدلات الأداء كما ونوعا .



## الفرع الثاني: شروط التمكين الاداري:

ولكي يتم التطبيق الناجح لفكر تمكين العاملين في المنظمات أو الموارد البشرية، فلا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، (الحري، 2017، الصفحات 338-339) وهذه المتطلبات هي:

- الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأثير من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه بمبادئ المنظمة.

- الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أو الوحدة الإدارية أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف و رؤية الإدارة العليا في التعامل في الأزمات، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار التوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي منشأه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها.

- فرق العمل: يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على تكوين فرق العمل ومشاركتهم في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وقد أشار إلى أن فرق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة المشكلات من فاعلية الفرد الواحد، لأن فريق العمل يتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، بجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات، وتطبيق التحسينات التي يقترحها فريق العمل، وإلا سوف ينتهي تمكين السلطة قريباً.

- الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح تمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها، وإنما لدى الأفراد المنغمسين في المشكلة، ولذلك فإنه يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

- التدريب المستمر: أنه لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة من وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

-مكافأة الموظفين: تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجعه على مزيد من الجهد والتحسين المستمر لسائر أعماله.

وحسب (الخلايلة، رائد، و اللوزي، 2017، صفحة 855) تعتمد ثقافة التمكين الإداري على التغيير في الفكر الإداري من خلال إشراك كافة العاملين في عملية تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، حيث يعد الالتزام القيادي بمشاركة العاملين شرطاً أساسياً لنجاح ثقافة التمكين الإداري، ويطمح تنفيذ التمكين الإداري إلى توفير الوقت والجهد للإداريين بالإضافة إلى صقل مهارات العاملين. كما يعتمد التمكين الإداري كإستراتيجية إدارية في الشركات والمؤسسات على أربعة عناصر رئيسية، تبدأ هذه العناصر ببناء الرؤى الإستراتيجية للشركات والمؤسسات، ومن ثم تحديد الأولويات ذات العلاقة بالعمل التنظيمي، ويتبع ذلك بناء العلاقات بين الزملاء للإعداد نحو العمل التشاركي والتعاوني فيما بينهم، وختاماً العمل على توسعة شبكة العمل ويقصد بذلك التوجه نحو مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات .

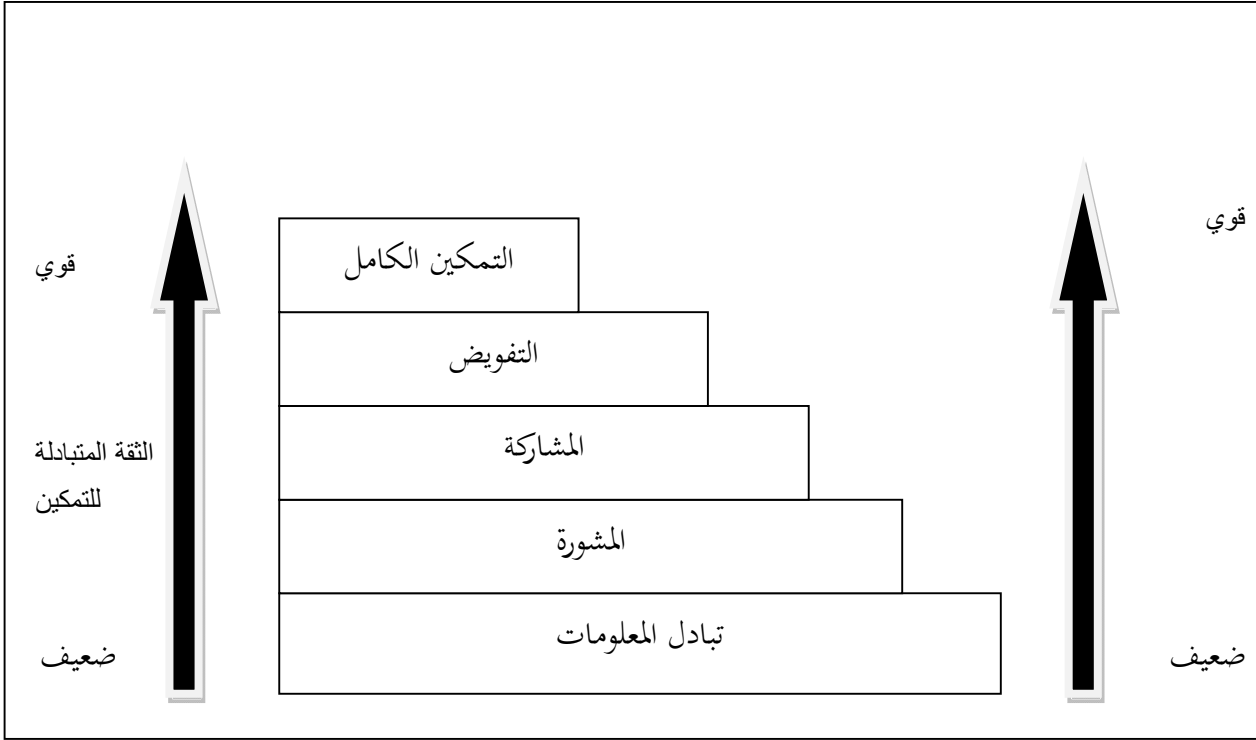
### المطلب الثاني: خطوات و انواع التمكين الاداري

#### الفرع الأول: خطوات التمكين الاداري

يبين الشكل الموالي الخطوات الأساسية للتمكين وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي او علمستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة، وفضل طريقة هي سير العملية خطوة بخطوة حيث تبدأ بتبادل المعلومات ثم تصعد الى الاشارة وتليها المشاركة، ثم التفويض، اخيرا التمكين الكامل، والمجموعات المشاركة يجب ان تكتسب الخبرة في كل خطوة تمر بها المجموعة، وفي كل مرحلة يتم تقييم مدى الاخلاص والثقة بين المديرين، حيث أن التمكين يتطلب مستوى عالي من الالتزام والثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين.(محمدية، 2016، الصفحات 27-

28)

الشكل (1-2): الخطوات الاساسية للتمكين



المصدر: عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، كلية الأعمال، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2016 ص 28.

و حسب (حسنين، 2015، الصفحات 14-15) فقد أشار العتيبي (2005) إلى الخطوات الرئيسة من أجل تنفيذ عملية التمكين والمساهمة في مساعدة المؤسسة على تعزيز استراتيجياتها في حال قررت تنفيذ برنامج التمكين، فالتمكين يجب أن ينفذ على مراحل وبأسلوب تدريجي ليحقق النتائج المرجوة منه، وذلك من خلال ما يلي:

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.

- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

- الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل.

- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

- الخطوة السابعة: توفير التدريب

- الخطوة الثامنة: الاتصال للتعبير عن التوقعات

- الخطوة التاسعة: وضع برنامج المكافآت والتقدير

-الخطوة العاشرة:عدم استعجال النتائج.

### الفرع الثاني:انواع التمكين الاداري

قسم سومنان عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع(بوقرة و بوقرة، 2016، صفحة 106) :

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

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

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

و حسب(محمدية، 2016، الصفحات 18-19)فإن عملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة:

- التمكين الرسمي الذي يستند الى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة.

- التمكين غير الرسمي الذي يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

-التمكين الطوعي الذي لا يستند الى أسس مؤسسية.

- التمكين المباشر والذي يظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.

- التمكين التمثيلي ويظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.

### المبحث الثالث: بعض نماذج التمكين الاداري و معوقاته

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وذلك من خلال مراجعة أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، أيضا ادراك معيقاته الداخلية والخارجية حتى يتسنى لها تطبيقه بشكل أفضل.

#### المطلب الاول: بعض نماذج التمكين في الفكر الاداري:

من اهم نماذج التمكين الاداري الاكثر شيوعا:

#### ❖ نموذج إدارة عملية التمكين لـ KinlawDennis C.

(لطيفة، 2015، الصفحات 55-56)، قدم Dennis C. Kinlaw نموذجا لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقا لهذا النموذج هناك ست خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل عامل في المؤسسة.
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظم للعامل.
- تدريب العاملين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المؤسسة.
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ويضمن الاستقلالية الذاتية وحرية التصرف.
- تعديل أنظمة المؤسسة من ناحية التخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها بغرض دعم تمكين العاملين.

- تقييم وتحسين عملية التمكين وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة وإدراك أفراد المؤسسة للعملية. ومن خلال هذا النموذج يتعرف المسيرين والعاملون على الخطوات الرئيسية لعملية التمكين ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشتها. كما يساعد المسيرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها.

#### ❖ نموذج توم بيترز لعملية التمكين:

(الجميل م.، 2008، الصفحات 55-51)، قدم توم بيترز ( Tom Peters ) نموذج لعملية التمكين، يقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة ، وللمساعد في تنمية المشاركة، و زيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

- حسن الاستماع إلى الأفراد.

- تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بهم.
- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.
- الاهتمام بالتدريب، وإعادة التدريب.
- توفير نظم الأجور المحفزة .

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد؛ حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المدير.

وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراره ينصح بالتخلص من المعوقات الآتية:

- أ- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة .
- ب - القواعد البيروقراطية، والشروط المهنية.
- ج - عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

#### ❖ نموذج ( Conger and Kanungo 1988 )

(لطيفة، 2015، الصفحات 51-52)؛ يعتبر عمل الباحثين Conger and Kanungo نقطة بداية طرح التمكين النفسي في الأدبيات النظرية وقد طرحا مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية . كما قاما بالمماثلة بين التمكين والقوة، من حيث أنه يمكن النظر للتمكين من زاويتين:

- كمركب إتصالي فهو يدل ضمنا على تفويض القوة.
- كمركب تحفيزي، فهو يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الباحثان.

ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل العملية التمكين (تم توضيحها سابقا) المرحلة الأولى وهي تحديد الظروف التي تقف وراء إحساس المرؤوسين في المؤسسة بانعدام السلطة وهذا يؤدي إلى استخدام استراتيجيات التمكين من قبل المديرين في المرحلة الثانية، ولا يهدف استخدام هذه الاستراتيجيات إلى التخلص من الظروف الخارجية التي تقف وراء الإحساس بانعدام السلطة فحسب، وإنما

يهدف أيضا إلى توفير المعلومات للمرؤوسين عن الفاعلية الذاتية في المرحلة الثالثة ، وكمحصلة لتلقي مثل هذه المعلومات فإن المرؤوسين سيشعرون بالتمكين في المرحلة الرابعة ،أما في المرحلة الخامسة فتشتمل على التأثيرات السلوكية للتمكين. ويؤثر التمكين على روح المبادرة والمثابرة في سلوك المرؤوسين في التعامل مع المهام ، إذ يشتركون في الفعاليات ويتصرفون بدرجة من الثقة عندما يحكمون على أنفسهم بأنهم قادرون على التعامل مع حالات يعتقدون خلال ذلك بأنها تهديدية.فالتوقعات المرتبطة بالفاعلية تحدد مقدار الجهد الذي سيدكر الأفراد بمدى مواصلتهم للمثابرة في مواجهة المعوقات والتجارب السلبية ، وبناء على هذا يرى الكاتبان التمكين العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن . "فالتمكين يعني السعي لتقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو العمل على إضعاف اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.

### المطلب الثاني:معوقات التمكين الاداري

على الرغم من أهمية التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء لدى المنظمات ومساعدتها على الوصول إلى أهدافها، إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تعترض عملية التمكين. كغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ضعف مهارات العاملين، ضعف كفاءة نظام الاتصال، عدم وجود أو ضعف العدالة في طريقة التحفيز، عدم استعداد العاملين لتولي الصلاحيات الخاصة بالتمكين الإداري،.(السبيعي، 2017، صفحة 561)

ايضا اشار(عالية و سيف الدين، 2013، صفحة 170) الى المعوقات كالاتي:

أ-تخوف الادارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الادارية الدنيا .

ب- بعض المنظمات ما زالت متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد .

ج-عدم استعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاعمال المناطة بهم.

ونقلا عن (الحيالي، 2019، صفحة 40) أن المنظمات قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحدد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومن تلك المعوقات :

- المعوقات التنظيمية والادارية: هي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والانظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التطبيق وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية، وتختلف السياسات الادارية والمركزية الشديدة وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق الأفراد العاملين، وضعف نظام الاتصال داخل المنظمة، وبالتالي عدم اتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين .

- المعوقات البشرية: وترتبط بالموارد البشري والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، أما بسبب النقص في المورد البشري أو الضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالفرد العامل، ومنها مقاومة التغيير من قبل

---

المدرء العاملين وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدرء على مراكزهم الوظيفية، كما أن ضعف التدريب الذي يؤدي إلعدم تطوير، أي بقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد التطوير ، كذلك افتقاد القادة الخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغير ويفجر الطاقات الابداعية لدى العاملين، وان تركيز العاملين على نجاحهم الفردي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعد الأساس في نجاح تطبيق التمكين .



## خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التمكين الاداري كفلسفة ادارية و مايجملهمن عناصر تساعد على نشر الثقة و المشاركة للمعلومات الكافية بين الادارة و العمال ومنح المزيد من القوة والحرية والسلطة لهم لاستكشاف طاقاتهم الكامنة واستغلالها لتحقيق نتائج اكثر فعالية للمنظمة .

الا ان النجاح في هذه الفلسفة يتطلب ادارة فعالة و رؤية تهيئ الظروف اللازمة لتطبيقها أي استراتيجية مؤسسية واضحة تسهم في ترسيخ الولاء والانتماء وتطوير المهارات و القدرات و اظهار المواهب وخلق الجو الملائم للاستثمار في العنصر البشري.

# الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي - تأطير نظري

## تمهيد

تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة سواء لدى المديرين او الأكاديميين على اعتبار ان الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظمتة وأكثر جدية في تحقيق اهدافها وهذا ما تبحث عنه كل المنظمات اذ يعد المورد البشري الملتزم تجاه منظمتة مصدر قوة للمنظمة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى ولتحقيق الاستفادة المثلى من قدرات وامكانيات العاملين فإنه لا بد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم ، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى مضاعفة جهودها في تحديد العوامل التي تؤثر في تطوير وتعزيز وترسيخ هذا المفهوم ضمن الفلسفة الإدارية للمنظمات.

وللتعرف أكثر على الالتزام التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الاول: ماهية الالتزام التنظيمي.
- المبحث الثاني: اساسيات حول الالتزام التنظيمي.
- المبحث الثالث: اثرالتمكين الاداري على الالتزام التنظيمي.

## المبحث الاول: ماهية الالتزام التنظيمي

تتمنى المنظمات لإنجاح الوصول لأهدافها أن يكون أفرادها أكثر جدية في أدائهم لأعمالهم، وأكثر التصاقاً واندماجاً بها، وأن تستمر لدى أولئك العاملين الرغبة في البقاء في المنظمة أعضاء مستعدين لبذل الجهد المطلوب منهم. إن تلك السمات والملامح في العاملين هي ببساطة المعالم الأساسية المفهوم الإلتزام التنظيمي، والذي أصبح مطلباً تحرص كل منظمة الحفاظ على المستوى المتميز في درجاته وانعكاساته عبر أنشطتها التنظيمية والسلوكية. (نوبيات و يوسف، 2016، صفحة 33)، لذا سنحاول التعرف على ماهية الإلتزام التنظيمي من خلال هذا المبحث.

## المطلب الاول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

ان مفهوم الإلتزام التنظيمي يعبر عن الثقة و التوافق بين المتطلبات الانسانية والمتطلبات التنظيمية و الادارية في المنظمات اذ ينعكس الإلتزام التنظيمي من خلال اتجاهات الموظفين و سلوكياتهم التي تنصب في خدمة اهداف المنظمة من خلال اخلاصهم وتفانيهم في اعمالهم واتقانهم لها. (قاسم، 2012)

## الفرع الأول: تعريف الإلتزام و علاقته ببعض المفاهيم

## أولاً/تعريف الإلتزام التنظيمي:

لغة: الإلتزام التنظيمي من الناحية اللغوية يعني العهد ، ويلزم الشيء لايفارقه والمداوم عليه. ويعني كذلك في اللغة : العهد القرب ، النصرة والمحبة.(عبيد، 2015، صفحة 331)

اما اصطلاحاً: فيوجد للإلتزام التنظيمي عدة تعاريف وذلك لاختلاف الباحثين وتعدد رؤاهم في هذا الموضوع فهناك من يعرفه على انه "الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها"(حنونة، 2006، صفحة 12)

ومنهم من يرى انه " المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش فيمجماع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمتهم في العمل ".(قاسم، 2012، صفحة 17)

واخرون يعرفونه على انه "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع"(بجر و أبو جياب، 2016، صفحة 26)

كما يطلق عليه البعض "حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة.(حريم، 2013، صفحة 390)

وكما عرف (Meyer et al) الإلتزام التنظيمي بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها هذا التعريف مبني على ثلاثة ابعاد (المصاروة و الخفاجي، 2014، صفحة 48):

-الاعتقاد القوي بقيم المنظمة و اهدافها و قبولها.

-الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.

-الرغبة القوية و الاكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا القول:

ان الالتزام التنظيمي يعني الرغبة الحرة من الموظف للعمل باخلاص واداء افضل وجهد اكبر من اجل تحقيق مكاسب وارياح لمنظمتة والعمل من اجل الحفاظ على مكانه و الاستمرار فيها.

ثانيا/بعض المفاهيم المتداخلة مع الالتزام التنظيمي:

### - الولاء التنظيمي

هنالك صعوبة ترافق دراسة الالتزام التنظيمي تلك المتمثلة بتشويش مفهومها مع الولاء التنظيمي.اذ ان هنالك فرق بين الولاء والالتزام يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الاخلاص والارتباط والتعلق بقيادة المنظمة بشكل عام، فهو يتمثل بحماية المنظمة والدفاع عنها من التهديدات والاسهام في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل اي انه التزام طوعي للقائد والمنظمة بشكل عام فهو نابع من ذات الفرد ،في حين أن الالتزام هو ذلك التعهد او الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من اجل تحقيق هدف محدد بهذا فأن حرية الانجاز تكون محدده تجاه ذلك الهدف، اذ انه قد يكون الالتزام قسري في بعض الأحيان، فضلا عن ذلك فقد أشار الزبيدي، الى أن الولاء قد تم اعتماده كبعد من ابعاد الالتزام التنظيمي في العديد من الدراسات ،كذلك فأن استعمال الولاء بديلا او مرادفا لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام.ويرى الباحث أن مفهوم الولاء ينبع من الالتزام الشعوري المعياري طالما هنالك تقارب للقيم والاهداف والمبادئ بين الفرد والمنظمة والتي بالمقابل تحتم على الفرد نتيجة لحملة للقيم والمبادئ الشخصية التمسك والوفاء لتلك المنظمة، لذلك فأن الولاء يمثل أعلى درجات الالتزام لتلك المنظمة.(سلمان، 2013، صفحة 85)

### - الرضا الوظيفي

مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي والذي يمثل مفهوما اقل استقرار وأسرع تشكيل من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمى إليه وعلى الرغم من هذا الاختلاف فان ثمة علاقة ارتباط تجمع بين المفهومين ، ويؤيد هذا ما توصل إليه ريز الذي يؤكد على أن هذه العلاقة الإرتباطية تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن الصالحة والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته، وتوقع كل من ايفان وجورج أنتكون هذه العلاقة ايجابية، نظرا للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فان الرضا الوظيفي يمثل اقويالمحددات وأعظمها تأثير على الالتزام التنظيمي.(حنونة، 2006، الصفحات 24-25)

### - المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة وارتباطا بالالتزام التنظيمي وطبقا (Gautum etal), فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل بتلك السلوكيات المرتبطة بالعمل أي تلك التي تكون اجتهادية وطوعية وغير مرتبطة بنظام المكافئة التنظيمي الرسمي والتي تشجع العمل الوظيفي الفعال للمنظمة، في حين أن الالتزام التنظيمي يشير الى قبول الفرد بقيم واهداف المنظمة والرغبة القوية لاستمرار العمل بها، وعليه فإن المصطلحين يشيران الى القوى الداخلية الموجهة للسلوك المرتبط بالعمل وتلك التي تسهم في نجاح المنظمة في حين فسر (Lagomarsions&cardona) العلاقة ما بين الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية من حيث النظر الى الالتزام بوصفه ميول نفسية وسلوكية تقود الى عرض سلوكيات معينة بذلك فإن مفهوم الالتزام هو اوسع وأشمل من مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كونه يقود الى عرض تلك السلوكيات.(سلمان، 2013، الصفحات 84-85)

### الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي العديد من الخصائص نذكر منها:(عاشوري، 2015، صفحة 66)

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، و قبوله و إيمانه بأهدافها وقيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ 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 لتقوم المنظمة بالتقويم الايجابي.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بحالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال للمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

ومن بين الخصائص التي ذكرها(حنونة، 2006، صفحة 13) نورد مايلي:

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

### المطلب الثاني: ابعاد الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

#### الفرع الأول: ابعاد الالتزام التنظيمي

اتفقت اغلب الدراسات و البحوث في هذا الموضوع على وجود ثلاث ابعاد للالتزام التنظيمي الا و هي:

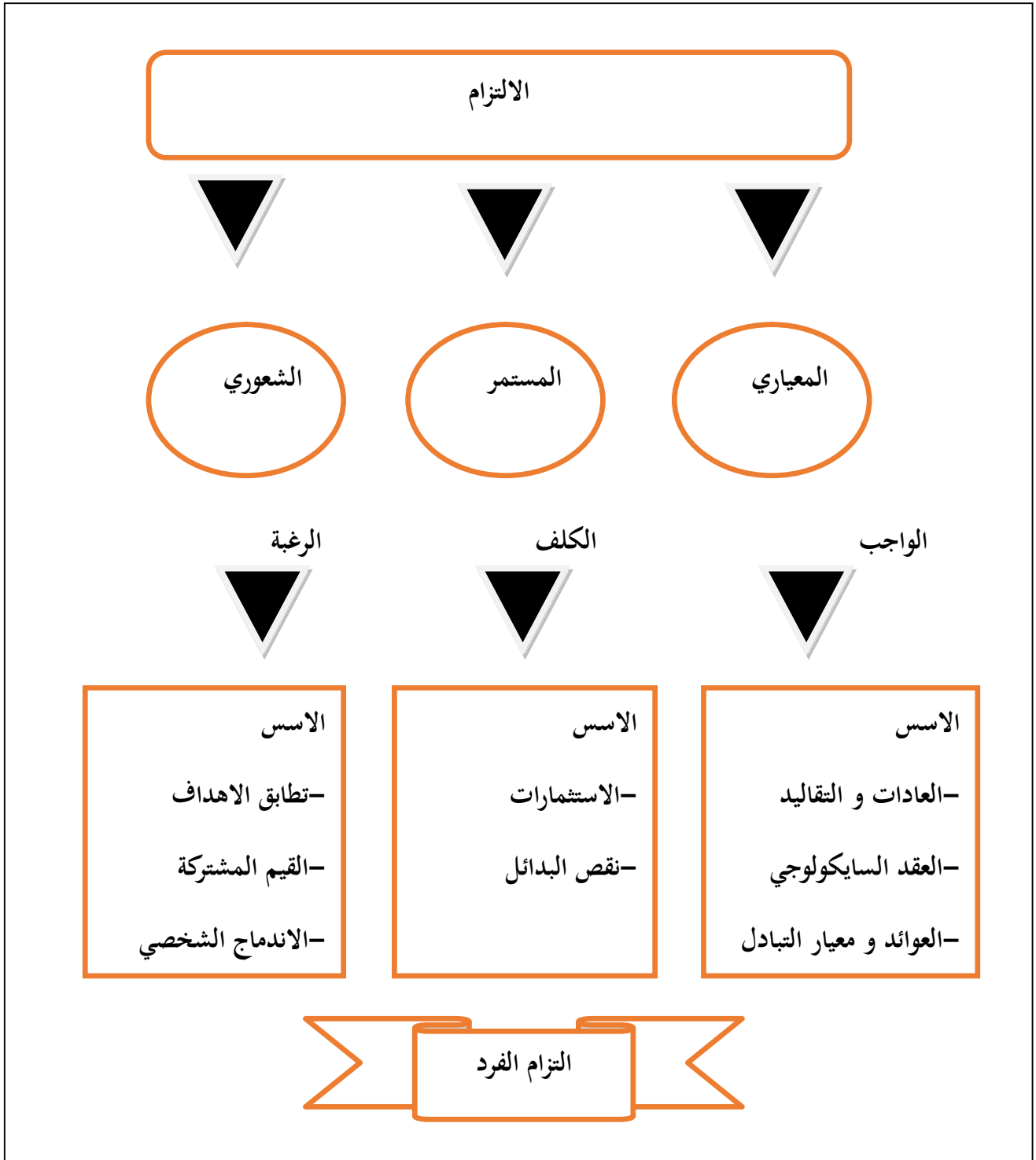
**أ- الالتزام العاطفي:** تعبر درجة الالتزام العاطفي عن التأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة، حيث أنه يعبر عن قوة و رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها ويريد أن يشارك أيضا في تحقيق تلك الأهداف، حيث أن المنظمات تمر بفترة تغييرات جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يظهر الالتزام العاطفي حيث باستطاعة الفرد التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة .

وأوضح أبو النصر أن المنظمة تحاول أن تدعم الالتزام العاطفي لدي العاملين بها لأن احتمال ترك العمل بالمنظمة من العاملين الملتزمين عاطفيا يكون ضعيفا، ولأهمية تدعيم ولاء العاملين للمنظمة، لأن العاملين الملتزمين عاطفيا يكونون أكثر رغبة في التضحية من أجل بقاء واستمرار المنظمات التي يعملون بها. (الحاج، 2015، صفحة 27)

**ب- الالتزام الاستمراري:** يشير إلى أن بقاء الفرد في المنظمة يعتمد على التكاليف التي سيتحملها لدى تركه لها، والالتزام هنا يكون خارجة عن رغبة الأفراد وهو لتجنب التكاليف المترتبة على ترك العمل. ويعرفه جرينبرج و بارون بأنه "قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير"، ويشير تاجلو، بأن هؤلاء الأفراد قد يواجهون قدرة كبيرة من التكاليف إذا ما أرادوا ترك المنظمة، وهذه التكاليف ناجمة عن فقدان استثماراتهم (الوقت، المال، التدريب، العضوية في المنظمة، الجهد المبذول بها)، إضافة إلى الامتيازات التي ربما تقلص أو تفقد في حال تغيير مكان العمل. (بجر و أبو جياب، 2016، صفحة 27)

**ج- الالتزام المعياري:** ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء فيالمنظمة ، وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه العاملون من التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم . كما أن الالتزام المعياري هو إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة حيث يعتبر العاملون أن هذا السلوك مقبول اجتماعيا من وازع أخلاقي في تصرفاتهم ، وهذا النوع من الالتزام يرتبط بالتوجيه القيم للعاملين نحو العمل والانسجام بين قيمهم، وهو يعكس شعور العاملين حتى يصل لدرجة أن يكون العامل مرتبطا في منظمته من خلال تمثيل أهدافها ومهامها وقيمتها. (الشوابكة، 2010، صفحة 35)

الشكل(2-1):النموذج العام لالتزام الفرد داخل المنظمة



المصدر:هادي عذاب سلمان،دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي،جامعة كليمنتس العالمية،بغداد،2013،ص97.



### الفرع الثاني:العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تكون وراء خلق الالتزام التنظيمي من عدمه يصنفها الباحثون إلى ثلاث مجموعات هي: (الشوابكة، 2010، صفحة 31)

- العوامل الإنسانية : حيث تزيد درجة الالتزام التنظيمي التي تتمثل بخلفية الموظف وثقافته ونظراته الايجابية لذاته ورغبته في تحقيق ذاته ومدى أهمية العمل بالنسبة له .

- العوامل التنظيمية : فمن شأنها أن تزيد درجة الالتزام التنظيمي التي تتعلق بالعمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية وبيئة التنظيم والمناخ التنظيمي الإيجابي بشكل عام.

- عوامل الخارجية: وهي عوامل تتركز على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره القرارات الأول في الالتحاق بالمنظمة ( بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أقل ما يعطيه تبرير البقاء.

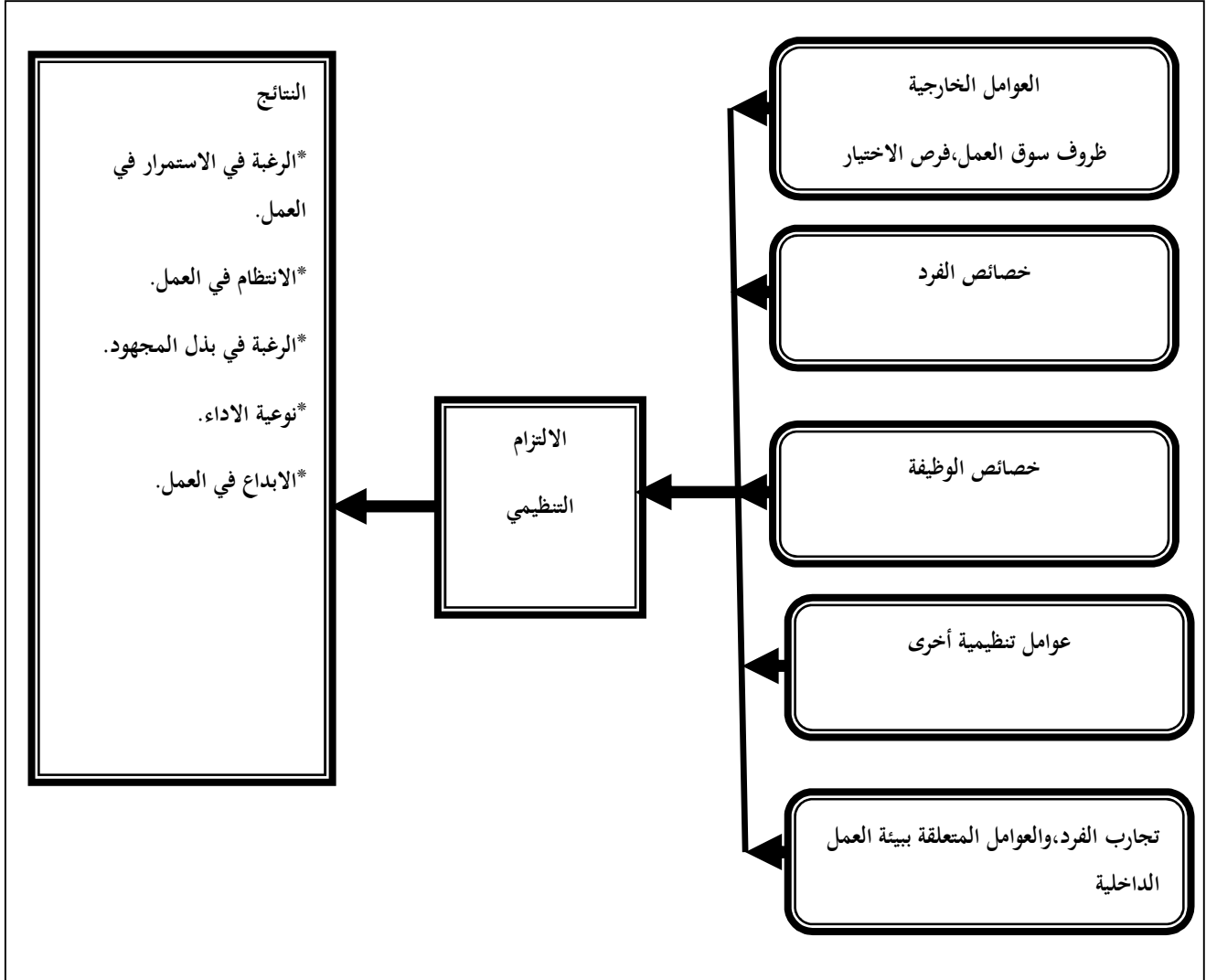
و حسب (الجميل م.، 2012، صفحة 296) أشارت الدراسات إلى مجموعة من العوامل من شأنها أن تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، ومن بين أهم هذه العوامل :

- الأهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة بما يساعد على رفع المعنويات لدى العاملين .

- المساعدة في أشباع الحاجات الإنسانية للعاملين وهذا يتوقف على مدى اعتراف القيادات الادارية بوجود هذه الحاجات وأمكانية اشباعها .

- وضوح الاهداف والأدوار يساعد العاملين على الفهم والتحقيق والاستقرار وتجنب الصراع وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي .

الشكل (2-2): العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر: بمينة بوقندورة وسامية ابراهيم، واقع الالتزام التنظيمي للافراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الادارية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2016 ص 93.

### المطلب الثالث:اهمية و انواع الالتزام التنظيمي

#### الفرع الأول:اهمية الالتزام التنظيمي

نال موضوع الالتزام التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يمثله في إنجاح المنظمة وديمومة استمرارها، إذ يمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي فيما يأتي(صادق، 2018، صفحة 154):

- انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية كظاهري الغياب والتهرب من أداء العمل
- يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب الأفراد وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية .
- انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة .
- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بمعدل دوران العمل إذ يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها .
- ونقلا عن(الغرابوي، 2014، صفحة 14)تكمن أهمية الالتزام التنظيمي لدى متخذي القرار والمدراء في المنظمات، في كونه إحدى المتغيرات الواجب تنميتها لدى العاملين لما لذلك من مخرجات ايجابية على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، نذكر منها:
- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
- ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
- العلاقة بين الالتزام والأداء علاقة سببية، فالفرد الذي يرتفع ولاءه (التزامه) لمنظمته يزداد حماسه وإقباله للعمل ويزداد إخلاصه ما يعني ارتفاع مستوى أدائه .
- سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة

## الفرع الثاني: انواع الالتزام التنظيمي

حدد الزبيدي نوعين من للالتزام التنظيمي هما(سلمان، 2013، صفحة 94):

## أ. الالتزام الخارجي (Externalcommitment)

ويبرز هذا النوع من الالتزام كما يرى (Argyvis) نتيجة اذعان العاملين اذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على اهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة اقل من صياغة او تشكيل حياتهم العملية فالأدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل المستخدميهما، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية.

ووفقا لوجهة نظر اخرى يعبرالالتزام الخارجي عن التزام الفرد تجاه زبائن المنظمة.

## ب. الالتزام الداخلي (Internalcommitment)

ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع او فرد او برنامج معين على اساس امتلاكهم الاسباب الدافعة حياله، واذا ما أرادت الادارة العليا التزام داخلي لأفرادها وجب عليها اشراكهم في تحديد اهداف عملهم واعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

في حين ذكر (بوقندورة و ابرييم، 2019، صفحة 92)نمطين أو نوعين شائعين للالتزام التنظيمي وهما :

- الالتزام المؤثر: الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم بعضا، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وايلائها ما هو مطلوب منهم عن العمل والأداء .

- الالتزام المتواصل: ويعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الإمتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة الإدارية مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل : الأقدمية، الراتب التقاعدي ، الخدمات الصحية.

## المبحث الثاني:اساسيات حول الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي مهما جدا للمنظمة كونه على ارتباط وثيق بسلوكيات العاملين وله التأثير البالغ على انتاجيتهم وادائهم واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، و من اجل ذلك فقد تولت الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيم الالتزام التنظيمي من خلال المداخل المفسرة له وتبيان مراحل تكوينه،والاجراءات التنظيمية التي تشجع قيامه وتطور أدوات قياسه المختلفة فضلا عن الاثار الايجابية المترتبة عنه .

## المطلب الاول: مداخل الالتزام التنظيمي ومراحله :

## الفرع الأول:مداخل الالتزام التنظيمي:

قام العديد من الباحثين و المهتمين بمفهوم الالتزام التنظيمي، بتحديد عدد من الأبعاد التي حاولوا من خلالها الاستدلال على مستوى الالتزام التنظيمي، وهناك ثلاثة مداخل ركز عليها الباحثون في دراسة الالتزام التنظيمي، نوجزها كالتالي(الأمين، 2016، صفحة 41):

أ- المدخل التبادلي:يشير هذا المدخل إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة و الأفراد و مدى شعورهم و إدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة و المكافآت التي يحصلون عليها .

ب المدخل النفسي:يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف و قيم المنظمة مع أهداف و قيم الفرد .

ج - المدخل التكاملي:يتجسد في مجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة من جانب و الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة في جانب آخر .

بينما ذكرها (بوقندورة و ابريعم، 2019، الصفحات 101-102)بشكل أوسع قليلا كالتالي:

-المدخل السيكولوجي :حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى "Sheldon" أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى " Porter , Steers ,Mowdy " أنالالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباط بها، وكذلك عرفه "Vadewall" بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

- المدخل التبادلي :وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع. ويرى " Alutto,Hrebinal " أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. ويرى " Perry,Angele " 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 التنظيمي.

- 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 من ناحية سلوكية بأعرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها .

### الفرع الثاني:مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية(سلمان، 2013، صفحة 88)و:

- مرحلة الالتزام، حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنية على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

- مرحلة التبنى، أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

ونقلاً عن (طويهر و رفاع، 2018) توصل "Buchanan" في بحثه الخاص حول تطور التزام المديرين بتنظيمات العمل إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة كالاتي:

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

ب- مرحلة العمل والانجاز: تتراوح هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ووضوح الولاء للعمل بالمنظمة.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم (مرحلة التبنى): تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، وتمثل في قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه الخاصة .

المطلب الثاني: الاجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام التنظيمي وطرق قياسه :

الفرع الأول: الاجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام:

فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام التنظيمي ، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة . (فليح، 2010، الصفحات 180-181)ومن هذه الممارسات :

- وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد : أن الأفراد أعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها، وعلى مدراء المنظمات أن يعرف ذلك ومحاولة إشراكها في عملية اتخاذ القرارات .

- ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة .

- وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي ، فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد

- إشعار الموظف بالأمان : لكي يشعر العاملين بالأمان على المنظمة تبني نظام التوظيف مدناالحياة حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أوجهة العمل .

- وضع نظام للحوافز والمكافآت : لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين فيها .

- مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات : ويتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم ، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية .

### الفرع الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني من ورائها المنظمة والعاملين بها فوائد كثيرة ، الأمر الذي سيعمد الباحث إتباعه لما لقياس الالتزام التنظيمي من فوائد خاصة منها ما يلي(الغريباوي، 2014، صفحة 21):

-يقدم قياس الالتزام للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكنها من تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترات سابقة من الزمن.

-عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.

-قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم.

- تحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة، في العمل من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض الالتزام للعاملين في المنظمة.

و لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تبينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها. ومن بين هذه المقاييس(حنونة، 2006، الصفحات 21-22):

❖ **مقياس ثورنتن :** والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7

فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

❖ **مقياس بورتو وزملائه:** وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

أ- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

ب- ولائهم وإخلاصهم لها.

ج- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

واستعان بمقياس ليكيريك السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكننا استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام .



❖ **مقياس مارش ومافري:** الذين قدما مقياسا للالتزام مدي الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4

فقرات. وقد استخدم كأداة لقياس :

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدي الحياة.

- تعزيز استحسان المنظمة

- وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

❖ **مقياس جورج وزملاءه:** و هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات

عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.

-زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.

- بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم منا جل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الإستجابة.

ومن المقاييس التي أوردها (الغريباوي، 2014، صفحة 23)

- **مقياس كوردن وزملائه:**

ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 22 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي: 16 فقرة منها تتعلق بالولاء، 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة، و 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها و3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان فيها.

-مقياس آلن و ماير ( **Meyer&Allen** ) : حدد كلا من آلن وماير عام 1990 نموذج ثلاثي الأبعاد

Component Model-3 لتحديد مفهوم الالتزام في المنظمات، ثوج بإصدار دليل إرشادي يشتمل على

نسختين لاستبانة مسحية لأغراض البحث العلمي (Allen & Meyer, 2004 : p2) للتعرف على مستوى التزام العاملين. فقد شملت النسخة الأولى للمسح كلا من البيانات، والبنود، التي تتعلق بادراك الموظفين لعلاقتهم مع منظماتهم وعن أسباب البقاء للعمل فيها، حيث استخدم النوماير مقياس ليكرت السباعي للإشارة إلى قوة توافق الموظف مع 8 بنود لكل بعد من أبعاد الالتزام الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري. فيما اشتملت النسخة الثانية للمسح على 6 بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.

### المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تتمثل الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي في: (عاشوري، 2015، صفحة 73)

أ- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي: إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً ، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم ، يكون ذلك في صالح هذا التنظيم. فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد ، و تتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل ، وانخفاض الغياب ودوران العمل ، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على التغييرات التنظيمية :

- الروح المعنوية: ان للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، وتؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي

- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء و توافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

- تسرب العاملين : يعرف "مولي": (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة الي يتقاضى منها تعويضاً نقدها) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة. ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ، وذلك لان التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل .

ب- الأثار الحياتية للالتزام التنظيمي: إن الاتجاه العام بين الأبحاث بدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارجالنطاق الوظيفي ،وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفتهفي نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته،وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

و اعتبر مورهد وغريفين (1995) الالتزام التنظيمي بمثابة إحساس بالهوية واعتماد الفرد على المنظمة و بناءً على رأيهم ، سيؤثر الالتزام على بعض السلوكيات الحاسمة مثل النقل والغياب ، وقد يكون له العديد من النتائج الإيجابية ، فالموظفون الذين يتمتعون بالالتزام ، أكثر تنظيمًا ، ويقون في المنظمة لفترة أطول من الوقت ، ويعملون أكثر (Kashefi, Mahjoub, Abad, Aliklayeh, Hojjat, & Ghasem, 2013, p. 503).

### المبحث الثالث: اثار التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي.

سنقوم في هذا المبحث بدراسة علاقة التمكين الاداري بالالتزام التنظيمي من خلال دراسة علاقة ابعاد التمكين الاداري ( التدريب، التحفيز،فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) بالالتزام التنظيمي.

#### المطلب الاول: اثار التدريب على الالتزام التنظيمي.

ان حرص الادارة على تصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الفعلية التي تنقصها وتركيزها على ان يشارك العمال في اكثر من برنامج تدريبي حتى يملك الواحد منهم أكبر قدر من المعارف و المهارات التي تخدمه في تأدية و فهم وظيفتهواتقانها والترقية الى رتب اعلى مستقبلا تبعا للسلم الوظيفي هو ما يخلق الشعور بالثقة بالنفس و الرغبة في الانفتاح على الغير ،اما لابرار جهوده وانجازاته لتعزيز شعور الثقة والحب لديه بما يقوم به أو رغبة في تبادل الخبرات والارشادات والنصائح بما يوطد العلاقات بينه وبين زملائه في محيط العمل الخاص به، وهذا ينمي نوعا من التلاحم والترابط بين الفرد و الفرد ، او الفرد والمجموعة أو الفرد و الادارة العليا التي تعززتبنيتها نظام التدريب بكامل اجراءاته و متطلباته ،تعزز لدى العامل الشعور بقيمته داخل البيئة التي يعمل بها و بالاهتمام الكبير الذي توليه اياه القيادة ،كل ما سبق من اثار ايجابية تأتي كمحصلة للتدريب الجيد ،تؤثر نفسية و توجهات العامل وتجعله راغبا بالبقاء والاستمرار أي الالتزام تجاه منظمته(جواد، 2016، صفحة 296)،بتصرف.

#### المطلب الثاني: اثار التحفيز على الالتزام التنظيمي.

إن النجاح والتفوق في أي مؤسسة مرهون بمدى قدرة المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المثلى لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل من التطور السريع، المنافسة الشديدة، العولمة، وغيرها من المتغيرات، ومدى

تفعيل وظائف وممارسات الموارد البشرية لأجل ضمان مساهمتها الفاعلة في إعداد وصياغة إستراتيجية المؤسسة، فالعنصر البشري بما يمتلكه من قدرات ومؤهلات فإنه يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج داخل المؤسسة، لذلك أصبح المسؤولين في المؤسسات يسعون للبحث عن العوامل المؤثرة في كفاءته وإنتاجيته سواء سلباً أو إيجاباً، وذلك تقديراً لإمكانياته في مجال الإبداع، حل المشكلات، التجديد والتطوير، وعلى ذلك أصبح المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الألفية الثالثة، وفي ظل هذا الواقع فإن المؤسسة مطالبة بضمان بقائه والمحافظة عليه من التسرب خارجها وهذا من خلال ضمان ولائه وانتمائه لها، لذلك فهي في سعي دائم بغية توفير له كافة العوامل التي تدفعه إلى تقديم أفضل أداء وهذا من خلال تحفيزه على بذل المزيد من الجهود لزيادة إنتاجيته (بن بركة و هيشر، 2018، صفحة 122)

فوضع برامج التحفيز التي تحقق الاهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الاهداف التنظيمية وامكانات المنظمة المادية ، ترسم صورة ذهنية لدى العمال بأن انتماءهم و التزامهم سينعكس ايجابا عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه ويقوي علاقتهم بالمنظمة ،فوضع نظام حوافز في المنظمة يكفل توزيع الحوافز بانواعها سواء منها الحوافز المادية ،المعنوية ، الايجابية،السلبية .... وغيرها ،بعادلة كاملة بين الموظفين ،اضافة الى ترسيخ مبدأ تطبيقها على جميع الموظفين دون تمييز،هذا يكسب المنظمة ثقة موظفيها بها وارتياحهم لقرارها،من قبيل ذلك مكافئة الموظفين المجتهدين ومعاينة المخالفين والمقصرين، بحيث يتم تقاسم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على اكمل وجه ودون تقصير كالعلاوات و الترقيات وتحسين الاجور..... على سبيل محفزات مادية ،وشهادات حسن السيرة والشكر و العرفان و التقدير... التي تدخل ضمن المحفزات المعنوية ،فهذا يشجعهم على ان يكونوا ضمن فئة العمال المميزين والمثابرين لنيل رضا الادارة العليا لتكافئهم بمختلف الحوافز خاصة المادية منها،فتضمن بذلك القيادة التزامهم اتجاه المنظمة و العمل على التحسين من أدائهم للحفاظ على عضويتهم بها والاستمرار بالعمل معها.

### المطلب الثالث: اثر فرق العمل على الالتزام التنظيمي.

يعمل أسلوب فرق العمل على تنمية وتغيير ثقافة و قيم الاعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية و نظرية بشكل ينعكس ايجابا على سلوكهم و تعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الاسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماءه لجماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الايجابية. (اللوزي، 2003، صفحة 48) ،و يعتمد العمل الجماعي الناجح على التأزر الموجود بين جميع أعضاء الفريق ، مما يخلق بيئة يكونون فيها جميعاً على استعداد للمساهمة والمشاركة من أجل تعزيز ورعاية بيئة جماعية إيجابية وفعالة و يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالمرونة الكافية للتكيف مع بيئات العمل التعاوني حيث يتم تحقيق الأهداف من خلال التعاون والترابط الاجتماعي بدلاً من الأهداف الفردية التنافسية وبشكل أكثر تحديداً ، يُقال إن العمل الجماعي

يساهم في تحسين الإنتاجية أو الاستجابة والمرونة التنظيمية وغالبًا ما تُعزى هذه الفوائد إلى التأثير الإيجابي للفرق على الالتزام بالمنظمة. (Palmiano, 2017, p. 60)

#### المطلب الرابع: اثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي.

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

فعملية التفويض تخلق الثقة بين الرئيس و المرؤوس نظراً لفهم و استيعاب نصوصها و قوانينها لذلك نجد جميع الموظفين يتبادلون هذه الثقة و هذا ما يسمح للإدارة بتشجيع هذه العملية فهي تتيح للموظفين المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، و زيادة تدريبهم على تحمل المسؤولية لضمان استمرار و بقاء منظماتهم و هذا ما يحقق الفعالية (دريدي و قرواني، 2015، صفحة 310)

#### المطلب الخامس: اثر الاتصال الفعال على الالتزام التنظيمي.

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

## خلاصة

يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم الركائز التي تستند عليها المنظمة لضمان مكانها داخل بيئتها و تحقيق أهدافها التي تصبو إليها، والالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يعمل بها، أي أن كل من المنظمة والفرد يرى في الآخر قيمة مضافة، وهو من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية ، لما له من أهمية بالغة في تحقيق سيورة واستمرارية مختلف المنظمات ، كونه يشجع الأفراد على البذل والعطاء أكثر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة والتي تعود عليهم وعلى المنظمة التي يعملون بها بالنفع والفائدة ، فمن المفيد للإدارة النظر إلى الالتزام التنظيمي أنه اتجاه تستطيع التأثير عليه وأن تدرك الطرق و الوسائل الأنجع في سبيل تحقيق ذلك ، لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ما ظهر أنه غير مرض لها أو غير كافي، بمعنى العمل على الحصول على التزام تنظيمي مرتفعو بطريقة صحيحة أي بجعل الموظفين يلتزمون طواعية ورغبة منهم في العمل وبذل كل الجهد في سبيل انجاحه، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فنجاح المنظمات يتوقف على مدى التزام وتلاحم جماعات العمل المختلفة و رضاهم الوظيفي باعتبار أنفسهم جزء من المنظمة يهتمون بمستقبلها وسمعتها ونجاح المنظمة من نجاحهم.

## الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية  
واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري والالتزام التنظيمي، من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة وذلك من خلال التطرق الى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة وتحليلها.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.



**المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز**

بغرض استكمال الدراسة النظرية تم اختيار مؤسسة سونلغاز ببسكرة كمؤسسة اقتصادية، والتي تم فيها الجزء التطبيقي من الدراسة، وسنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي نستعرض فيه بعض المعلومات حول المؤسسة.

**المطلب الأول: تحديد و تعريف لمؤسسة سونلغاز**

سونلغاز هي المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز la Société Nationale de l'électricité et du Gaz

أنشئت في 28\_07\_1969 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور و التقدم الاقتصادي على المستوى الوطني و العالمي .

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 و في سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005 ، تم هيكلية مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل :

**SPE**: سونلغاز لإنتاج الكهرباء

**GRTE**: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

**GRTG**: فرع تسيير شبكة نقل الغاز

**SD**: سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء

**سونلغاز للتوزيع**: إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

**SDA**: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة

**SDE**: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، لمناطق الشرق

**SDO:** توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، لمناطق الغرب

**SDC:** توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، للوسط

كل فرع من هاته الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية

حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، اضافة الى المديريات الجهوية الاثني عشر:

تمراست، اليزي، غرداية، ورقلة1، ورقلة2، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة

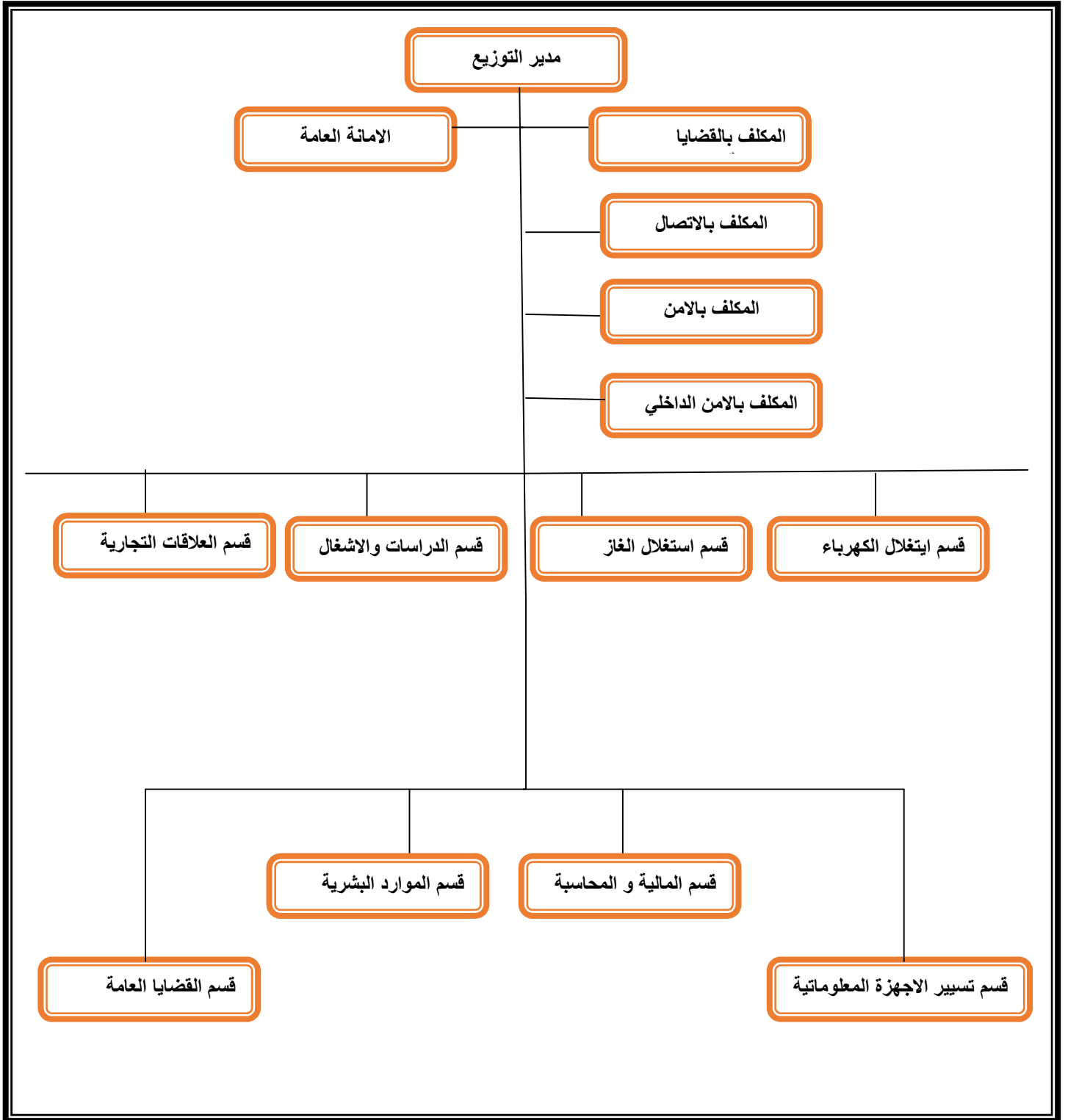
كل هاته المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز ( رفع رقم الأعمال) و خدمة المصلحة العمومية (النوعية و الاستمرارية في تقديم الخدمات )

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - بسكرة**

من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يتغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به، والشكل التالي

يمثل هيكل المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-بسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة.

### الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

#### أولاً. مدير التوزيع:

مسؤول على ضمان توزيع الكهرباء والغاز وإيصالها للزبائن.

#### ثانياً. المسؤول عن الاتصالات:

إعداد وتنظيم المعلومات للجمهور العام وعملاء استخدام جميع الوسائل المتاحة، المشاركة مع المديرية العامة في الأحداث التجارية...

#### ثالثاً. المسؤول عن الشؤون القانونية:

يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، مجلس القضاء، متابعة تنفيذ القرارات القانونية، يتكفل بجميع القضايا القانونية، يساعد في جميع الأقسام بشأن المسائل القانونية...

#### رابعاً. المسؤول عن الأمن والوقاية:

التحضير لاجتماعات لجنة الصحة المهنية وفرع السلامة في المديرية، الإشراف على تنفيذ جميع التدابير في مجال الصحة والسلامة، إعداد إحصاءات عن حوادث الغاز والكهرباء...

#### خامساً. المسؤول عن الأمن الداخلي:

رصد الإجراءات الأمنية لكل منطقة داخل مديريةية (حراس والجدران...)، التقرير الدولي للمسؤولين عن وضع الأمن في المديرية، إعداد تقرير فوري بعد وقوع أي طارئ مباشر.

#### الفرع الثاني: أقسام مديريةية سونلغاز:

#### أولاً: قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية Exploitation Elec et GAZ:

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين.

#### ثانياً: قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'exécution et travaux Elec etGAZ:

أغلب مهامه بالميدان، له 3 مصالح:

- ✓ مصلحة الدراسات و الأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات...)
- ✓ مصلحة السوق و البرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التفشير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، و غيرها من مهام تخص السوق و البرمجة
- ✓ مصلحة تسيير الاستثمار:
- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها
- استقبال و إجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)

- فتح و إغلاق رخص البرامج

### ثالثا :قسم العلاقات التجارية Division Relation Commerciaux :

مسؤول على متابعة طلبات الزبون، ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة، إضافة إلى فورة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون، كما يهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فورة، تحصيل الديون).

### رابعا: قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية Gestion des Systems Information :

تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية، تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع فواتير الكهربائية، تحليل إحصاءات المشتريات والمبيعات.

### خامسا: قسم المالية والمحاسبة:

تحضير الميزانية، إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية، ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية، تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية... إلخ.

### سادسا: قسم الموارد البشرية Humaines Resources :

توزيع الإطارات بالمؤسسة، تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التبرعات، العطل، الأجر).

### سابعا: قسم القضايا العامة Affaire Generals :

تسيير الوسائل المادية، مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات، تموين مختلف المصالح، الاهتمام بالمشتريات، تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود..).

### المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

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

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و طرق جمع البيانات

##### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من اطارات مؤسسة سونلغاز- بسكرة البالغ عددهم 80 اطارا، ولقد اعتمدنا أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد 58 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد أربعة استمارات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبانة الصالحة للتحليل 54 إستمارة.

##### الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

**1-البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2- البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، SPSS.V19 باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التالية:

-النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها .

-معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

-اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولجروف-سمرنوف sample Kolmogorov-Smirnov

-تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

-معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها و ثباتها

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزئين:

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

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير التمكين الادلري ويتضمن عبارات تهدف على التعرف على التمكين الاداري من وجهة نظر الاطارات بمؤسسة سونلغاز - بسكرة، وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

-بعد تفويض السلطة وتمثله العبارات من 01 إلى 05.

-بعد التدريب وتمثله العبارات من 06 إلى 10.

-بعد فرق العمل وتمثله العبارات من 11 إلى 15.

-بعد الاتصال الفعال وتمثله العبارات من 16 إلى 20.

-بعد التحفيز وتمثله العبارات من 21 إلى 25.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير الالتزام التنظيمي ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى الالتزام

التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - بسكرة، وهي موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

-بعد الالتزام الشعوري وتمثله العبارات من 26 إلى 30.

-بعد الالتزام المعياري وتمثله العبارات من 31 إلى 35.

-بعد الالتزام الاستمراري وتمثله العبارات من 36 إلى 40.

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

الجدول رقم (3-1): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : صدق أداة البحث (صدق الإستبانة)

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

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

- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (3-2) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.924) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.



### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة Reliability

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

الجدول رقم(3-2): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التمكين الاداري	5	0.824	0.679
	5	0.940	0.884
	5	0.868	0.753
	5	0.851	0.724
	5	0.885	0.783
	25	0.937	0.878
الالتزام التنظيمي	5	0.909	0.826
	5	0.864	0.746
	5	0.914	0.835
	15	0.942	0.923
الإستبانة ككل	40	0.961	0.924

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور التمكين الاداري (0.937)، أما بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي فكانت النسبة (0.942) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.961) وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيته لتحليل النتائج.

هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (3-2) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.924)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة نوعا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

يتضمن هذا المبحث عرضا لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية، وكذا اتجاهات العاملين حول أبعاد التمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز- فرع بسكرة، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، ليتم بعدها عرض نتائج العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- بسكرة.

#### المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية. جدول رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	75.9%
	أنثى	13	24.1%
	المجموع	54	100%
العمر	أقل من 30 سنة	10	18.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	46.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	27.8%
	من 50 سنة فأكثر	4	7.4%
	المجموع	54	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	0	0%
	ليسانس	26	48.1%
	مهندس	10	18.5%
	ماستر	13	14.1%
	دراسات عليا متخصصة	5	9.3%
	المجموع	54	100%
مجال الوظيفة الحالية	اعمال فنية	0	0%

اعمال إدارية غير اشرافية	26	48.1%
اعمال إدارية اشرافية	28	51.9%
المجموع	54	100%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	13	24.1%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	40.7%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	18.5%
15 سنة فأكثر	9	16.7%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

يتضح من خلال جدول (3-3) أن:

(75.9%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (24.9%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (18.5%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (46.3%)، و في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (27.8%)، و في الأخير (7.4%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (48.1%) حاصلون على درجة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة مهندس (18.5%)، وبلغت نسبة حاملي شهادة الماستر (24.1%)، وكذلك فقد بلغت نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا المتخصصة (9.3%). وعليه فمؤسسة سونلغاز ببسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد أن أفراد العينة لا يقومون بوظائف فنية في حين ان غالبيتهم يقومون بأعمال إدارية إشرافية بنسبة (51.9%)، ونسبة المبحوثين الذي يقومون بأعمال إدارية غير اشرافية بلغت (48.1%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (24.1%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (40.7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (18.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(16.7%).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض اختبار كولمغروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

جدول رقم ( 3-4) اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (Sig)
تفويض السلطة	0.990	0.280
التدريب	1.154	0.139
فرق العمل	1.400	0.059
الاتصال الفعال	1.628	0.100
التحفيز	0.733	0.667

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبانة:

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

الجدول رقم (3-5): الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1,79-1	غير موافق بشدة
2,59-1,80	غير موافق
3,39-2,60	محايد
4,19-3,40	موافق
5-4,20	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب أبو بالاعتماد على الدراسات السابقة

✓ السؤال الأول: ما هو مستوى التمكين الإداري لمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-6).

جدول رقم (3-6): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور التمكين الإداري

الترتيب حسب الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التمكين الإداري و عبارات القياس	الرقم
محايد	3	0.84053	3.0259	تفويض السلطة	أولا
محايد	4	1.141	2.89	تمنحي الإدارة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامها.	1
محايد	1	1.106	3.39	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة.	2
محايد	3	1.110	2.89	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام.	3
محايد	2	1.033	3.09	ابادر في حل مشكلات عملي دون الرجوع دائما للإدارة.	4
محايد	5	1.093	2.78	توفر لي الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	5
محايد	4	1.03771	3.1704	التدريب	ثانيا
محايد	5	1.204	3.15	تبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب عامليها.	6
محايد	1	1.181	3.24	مراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المتدربين.	7
محايد	2	1.112	3.17	توفر لي مؤسستي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	8

9	تتيح لي مؤسستي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	3.15	1.123	3	محايد
10	تشجع مؤسستي تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.	3.15	1.156	4	محايد
ثالثا	فرق العمل	3.3481	0.86804	1	محايد
11	تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	3.33	1.182	4	محايد
12	هناك تكامل و انسجام للمهارات الفردية و الجماعية في فريق العمل .	3.46	0.966	2	موافق
13	تسود الثقة داخل فرق العمل في المؤسسة.	3.09	1.103	5	محايد
14	فرق العمل في مؤسستي قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3.33	1.116	3	محايد
15	يعتمد أعضاء فرق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات.	3.52	0.986	1	موافق
رابعا	الاتصال الفعال	3.2370	0.95883	2	محايد
16	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	3.00	1.133	5	محايد
17	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.	3.15	1.265	4	محايد
18	توفر الإدارة وسائل اتصال متطورة.	3.35	1.184	2	محايد
19	لا اجد صعوبة في الحصول على المعلومة.	3.19	1.290	3	محايد
20	امتلك القدرة على التواصل مع زملائي بوضوح و دقة.	3.50	1.178	1	موافق
خامسا	التحفيز	2.7407	0.92237	5	محايد
21	تقدر المؤسسة جهودي المبذولة في العمل.	2.85	1.106	2	محايد
22	يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل.	2.70	1.075	3	محايد
23	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	3.06	1.089	1	محايد
24	تمنح الفرصة لجميع الموظفين في الترقية.	2.61	1.140	4	محايد
25	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	2.48	1.161	5	غير موافق
	التمكين الإداري بشكل عام	3.1044	0.71467	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

يتضح من خلال الجدول (3-6) أن:

1- بعد "فرق العمل": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3481) بانحراف معياري (0.86804). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولا متوسطا ومحايدا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.09-3.52) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.966-1.182)، و تبين هذه النتيجة أن الافراد المبحوثين بمؤسسة سونلغاز لا يقومون بالتجسيد الكافي لفكرة العمل في شكل فريق داخل المؤسسة.

2- بعد "الاتصال الفعال": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2370) بانحراف معياري (0.95883). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الفعال أنها تشكل قبولا متوسطا ومحايدا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00-3.50) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.133-1.290). وهذا يفسر بوجود وسائل اتصال متوسطة بالمؤسسة.

3- بعد "التدريب": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1704) بانحراف معياري (1.03771). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب أنها تشكل قبولا متوسطا ومحايدا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.15-3.24) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.112-1.204). ويفسر ذلك بعدم وجود ممارسة كافية لعملية التدريب بالمؤسسة.

4- بعد "تفويض السلطة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0259) بانحراف معياري (0.84053). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد تفويض السلطة يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا ومحايدا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.78-3.39) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.141-1.033) ويفسر ذلك بوجود تطبيق غير كافي لتفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة.

5- بعد "التحفيز": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.7407) بإنحراف معياري (0.92237)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز أنها تشكل قبولاً متوسطاً ومحايداً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.48-3.06) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.075-1.161). ويفسر ذلك بوجود حوافز ومكافآت لكن غير كافية وغير فعالة داخل المؤسسة.

وبناءً على ما تقدم يتضح أن آراء أغلب أفراد عينة البحث محايدة لكافة عبارات التمكين الإداري بمختلف أبعاده، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعاً (3.1044) بإنحراف معياري (0.71467)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايدة ضمن الفئة (2,60-3,39) وبهذا يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة لم تقم بالتطبيق والممارسة الفعالة والكافية لمختلف العمليات من تدريب، تحفيز، اتصال، فرق العمل وكذا تفويض السلطة داخل المؤسسة.

#### ✓ السؤال الثاني: ماهو مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي

الرقم	الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
أولا	الالتزام الشعوري	3,3037	0,98497	3	محايد
1	أشعر بأن مستقبل المؤسسة هو جزء من مستقبلي.	3.30	1.238	10	محايد
2	أشعر باننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة	3.19	1.134	1	محايد
3	أشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة.	3.31	1.113	9	محايد
4	أشعر بان هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة	3.24	1.098	14	محايد
5	أشعر بالفخر و الاعتزاز كوني اعمل في هذه المؤسسة	3.48	1.161	6	موافق
ثانيا	الالتزام المعياري	3,7963	0,86917	1	موافق
6	أعمل بإخلاص و أمانة نابع من مسؤوليتي تجاه المؤسسة.	3.89	1.076	2	موافق



7	هناك توافق بين قيمي و قيم المؤسسة التي اعمل بها.	3.59	1.141	5	موافق
8	احترم أوقات الدخول و الخروج من العمل.	3.65	1.084	4	موافق
9	احترم معايير و برامج العمل وفق الآجال المحددة.	3.81	1.100	3	موافق
10	أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد و معدات في حال استخدمتها.	4.04	0.990	1	موافق
ثالثا	الالتزام الاستمراري	3,3148	0,98640	2	محايد
11	أفضل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.	3.26	1.277	12	محايد
12	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراريفيالعمل في هذه المؤسسة هو المزايا التي نوفرها لي مؤسستي.	3.43	1.126	7	موافق
13	يعد عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي.	3.24	1.115	13	محايد
14	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.	3.28	1.123	11	محايد
15	من الصعب جدا بالنسبة لي ترك المؤسسة الآن.	3.37	1.069	8	محايد
	الالتزام التنظيمي بشكل عام	3.4716	0.83727	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن المبحوثين موافقون على توفر الالتزام التنظيمي لديهم اتجاه مؤسسة سونلغاز - بسكرة، بأبعادها المجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4716) بانحراف معياري (0.83727). وهذا يعني ان المؤسسة تطبق الالتزام التنظيمي بها. وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. **الالتزام المعياري:** يتبين من خلال الجدول رقم (3-7) أن بعد الالتزام المعياري جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,7963) بانحراف معياري (0,86917). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19). والذي يشير الى ان الاراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.59 - 4.04)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.141-0.990)، وهذا ما يدل على أن موظفي مؤسسة سونلغاز - بسكرة لديهم مستوى مرتفع من الالتزام المعياري.

**2. الالتزام الاستمراري:** من خلال الجدول رقم (3-7) نلاحظ أن بعد الالتزام الاستمراري جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,3148) بانحراف معياري (0,98640). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (2,60-3,39). والذي يشير الى ان الاراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24-3.43)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.069-1.277). وهذا ما يدل على أن موظفي مؤسسة سونلغاز - بسكرة، لا يملكون عوامل جاذبة قوية تمنعهم من ترك المؤسسة.

**3. الالتزام الشعوري:** من خلال الجدول رقم (3-7) نلاحظ أن بعد الالتزام الشعوري جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3037) بانحراف معياري (0.98497). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (2,60-3,39). والذي يشير الى ان الاراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.19-3.48) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.098-1.238)، وهذا ما يدل على أن نسبة شعور عمال مؤسسة سونلغاز-بسكرة، بالالتزام نحوها متوسطة وغير كافية.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- بسكرة جاء مرتفعا، حيث ان أغلب المبحوثين موافقون على توفر الالتزام التنظيمي بالمؤسسة ، ذاك أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.4716) بانحراف معياري (0.83727). (يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي). وهذا يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، يقرون بوجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (3-8) يبين ذلك:

الجدول رقم (3-8): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	21.420	5	4.284	13.070	*0.000
الخطأ	15.734	48	0.328		
المجموع الكلي	37.154	53			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19  
\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

$$1-\text{معامل الارتباط } R=0.759$$

$$2-\text{معامل التحديد } R^2=0.577$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-8) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.070) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 57.7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (3-9).

الجدول رقم (3-9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
تفويض السلطة	0,465	0,122	0,467	3,805	0,000	0.467	0.218
التدريب	0,452	0,093	0,560	4,876	0,000	0.560	0.313

0.413	0.643	0,000	6,487	0,669	0,099	0,645	فرق العمل
0.409	0.640	0,000	6,061	0,643	0,093	0,562	الاتصال الفعال
0.252	0.502	0,000	4,186	0,502	0,109	0,456	التحفيز
0.577	0.759	0,000	8,814	0,780	0,079	0,697	التمكين الاداري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.v19**

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$

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

- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تفويض السلطة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب  $(0.000)$  وهو اقل من المستوى المعتمد وقد بلغ معامل **Bêta**  $(0.467)$  مع قيمة T المحسوبة  $(3.805)$  ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0.05)$  بالمؤسسة محل الدراسة. كما ان تفويض السلطة يفسر ما نسبته  $21.8\%$  من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بلغت  $46.7\%$ .

- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب  $(0.000)$  وهو اقل من المستوى المعتمد وقد بلغ معامل **Bêta**  $(0.560)$  مع قيمة T المحسوبة  $(4.876)$  ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0.05)$  بالمؤسسة محل الدراسة، كما ان التدريب يفسر ما نسبته  $31.3\%$  من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب والالتزام التنظيمي بلغت  $56\%$ .

- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فرق العمل في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب  $(0.000)$  وهو اقل من المستوى المعتمد وقد بلغ معامل **Bêta**  $(0.669)$  مع قيمة T المحسوبة  $(6.487)$  ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي عند مستوى

دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، كما ان فرق العمل يفسر ما نسبته 41.3% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي بلغت 64.3%.

-نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الفعال في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد وقد بلغ معامل **Bêta** (0.643) مع قيمة T المحسوبة (6.061) ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الفعال على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، كما ان الاتصال الفعال يفسر ما نسبته 40.9% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الفعال والالتزام التنظيمي بلغت 64%.

-نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد وقد بلغ معامل **Bêta** (0.502) مع قيمة T المحسوبة (4.186) ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، كما ان التحفيز يفسر ما نسبته 25.2% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين التحفيز والالتزام التنظيمي بلغت 50.2%.

## خلاصة

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز - بسكرة، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تديره وفقه ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على اطرار المؤسسة والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو التمكين الاداري، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما هو أثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - بسكرة"، وبعد إسترجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss .v19)، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري بأبعاده المجتمعة على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد التمكين الاداري على حدى (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، فرق العمل) على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

A horizontal scroll with a light beige, textured surface. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing the rolled-up sections. The word 'خاتمة' is written in the center of the unrolled portion in a bold, black, stylized Arabic calligraphic font. The scroll is set against a white background and casts a soft, grey shadow to its left and bottom.

خاتمة

## خاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة سونلغاز ببسكرة والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، و هذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا، حتى تتمكن من التعرف على مستوى التمكين الإداري وابعاده المدروسة المتمثلة في (التدريب، التحفيز، الاتصال، تفويض السلطة، فرق العمل)، والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع و كذلك مدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال هذا البحث توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

## النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- التمكين الإداري من الاساليب الادارية الحديثة التي رافقت المؤسسات سواء كانت اقتصادية او تعليمية او خدمتية.. وأظهر نجاعة في زيادة نسبة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- للتمكين الإداري أهمية في جميع المنظمات وفي كل القطاعات وخاصة المؤسسات الاقتصادية التي تواجه التنافسية كونه يعد احد وسائل الاستثمار في المورد البشري وينظر له كميزة تنافسية مستدامة.
- يمر التمكين الإداري لدى المنظمة بعدة مراحل أساسية بدءا من الشعور بالحاجة اليه الى غاية تنفيذه.
- تسعى المنظمات المشجعة على التمكين الإداري الى التعامل الدائم مع معيقاته لمدى أهمية التمكين الإداري في نموها.
- التمكين يمثل نظام متكامل يبدأ بمدخلات وينتهي بنتائج تمثل مخرجاته.
- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم، وله العديد من الأنواع تختلف حسب اختلاف وجهات نظر علماء المجال منها الالتزام الخارجي، الالتزام الداخلي، الالتزام المؤثر، الالتزام المتواصل.....
- هناك العديد من المؤشرات التي من شأنها قياس نسبة الالتزام التنظيمي للعمال داخل المنظمة كالتغيب ومعدلات ترك العمل.
- يتأثر التزام الموظف بالعديد من العوامل الفردية، الإدارية، البيئية الداخلية والخارجية وكذا التكنولوجيا.



### النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز-بسكرة، جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ 3.1044 بانحراف معياري 0.71467 .
- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ 3.4716 بانحراف معياري 0.83727 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما فسر التمكين الإداري في هذا النموذج ما مقداره 57.7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة. كما ان تفويض السلطة يفسر ما نسبته 21.8% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بلغت 46.7%.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة. كما ان التدريب يفسر ما نسبته 31.3% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب والالتزام التنظيمي بلغت 56% .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة. كما ان فرق العمل يفسر ما نسبته 41.3% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي بلغت 64.3%.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة. كما ان الاتصال الفعال يفسر ما نسبته 40.9% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الفعال والالتزام التنظيمي بلغت 64%.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة. كما ان التحفيز يفسر ما نسبته 25.2% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين التحفيز والالتزام التنظيمي بلغت 50.2%
- تشير قيمة الارتباط ( $R=0.759$ ) إلى أن هناك ارتباط موجب و قوي بين المتغيرين محل الدراسة.

## التوصيات:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب

التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالموظفين كمورد استثماري ومصدر للميزة التنافسية وليس كتكلفة وعبء.

- العمل على إرساء أسس التمكين الإداري ونشره كثقافة داخل المؤسسة من اجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

- التخلص من الهياكل الادارية المعقدة وخلق جو اسري مرن داخل المؤسسة للوصول للالتزام الطوعي من قبل العمال.

- توفير الوسائل والمتطلبات التنظيمية الضرورية للموظفين بغرض تشجيعهم على الالتزام التنظيمي.

## افاق البحث:

من خلال دراستنا "الأثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية"، بادرت إلى أذهاننا عدة

مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

- دور التمكين الإداري في تقليل ضغوط العمل.

- أهمية الالتزام التنظيمي الترقية الوظيفية.

- واقع التمكين الإداري في المؤسسات العمومية.

- دور التمكين الإداري في عملية الدوران الوظيفي



قائمة المراجع

## 1-المراجع العربية:

### الكتب:

1. احسان دهش جلاب. (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
2. حسين حريم. (2013). *ادارة الموارد البشرية-اطار متكامل*. دار الحامد للنشر و التوزيع.
3. حسين موسى قاسم البناء. (2015). *اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة*. القاهرة-الجزائر، الجزائر-مصر: نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية-جامعة الدول العربية-.
4. رافدة الحريري. (2014). *اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
5. رولا نايف المعاطية، و صالح سليم الحموري. (2012). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع.
6. زكريا مطلق الدوري، و احمد علي صالح. (2009). *ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
7. السعيد مبروك ابراهيم. (2013). *الاتصال الاداري و ادارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات*. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر.
8. شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2015). *التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الامنية*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية العربية.
9. صلاح صالح معمار. (2010). *التدريب : الأسس والمبادئ*. عمان: دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع.
10. عادل هادي البغدادي، و رافد حميد الحدراوي. (2013). *الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.

11. عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي "الاداري". عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
12. علي محمد أحمد المصاروة، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). ادارة التنوع-منظور الالتزام التنظيمي. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
13. فهد مانع فهد الحيان. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة. عمان، الاردن: دار الايام للنشر و التوزيع.
14. كريا مطلق الدوري، و احمد علي صالح. (2008). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال ألفتية الثالثة. الاردن: دار اليازوري العلمي للنشر و التوزيع.
15. كلالده طاهر. (2008). تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
16. كية محمود أحمد عريقات. (2016). أثر العوامل الشخصية و الوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الاردنية. عمان: مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (الرمح).
17. محمد فالح صالح. (2004). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
18. موسى اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة. عمان : دار وائل للنشر و التوزيع.
- المقالات:
19. ابتسام عاشوري. (2015). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم (6)، الصفحات 63-75.
20. ابراهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (17)، الصفحات 255-270.
21. أزهار نعمة أبو غنيم، و رحاب حسين جواد. (2008). تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة. الغري للعلوم الاقتصادية والادارية (22)، 9.

22. أمجد دراركة. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 31 (8)، 4.
23. ايمان علي احمد الحيايلى. (2019, 4 21). التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات-جامعة الموصل. *مجلة تنمية الرفادين*، 38 (122)، الصفحات 52-36.
24. جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12 (1)، 3.
25. جواد محمد علي عالية، و عماد أحمد سيف الدين. (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (36)، 170.
26. حكمت محمد فليح. (2010, 5 3). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. *مجلة الإدارة والاقتصاد* (83)، الصفحات 202-166.
27. رامز يدير عزمي، محمد فارس جودت، و حسن مروانة عفانة. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 23 (1)، 9.
28. زانا مجيد صادق. (2018, 6 19). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8 (2)، الصفحات 141-169.
29. سارة مرزوق، و مبارك بوعشة. (2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مجمع عموري -بسكرة-. *مجلة دراسات اقتصادية*، 4 (3)، 4.
30. طه مداني طويهر، و شريفة رفاع. (2018). دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* (13).

31. عالية محمد علي جواد. (2016). أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية، 22 (94)، الصفحات 278-300.
32. عبد القادر نويبات، وكمال يوسف. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك فب تعزيز الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية -الزهاوي-المسيلة. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية (16)، الصفحات 30-39.
33. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، و نورة بنت محمد الرشيد. (مارس، 2012). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية:دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة. دورية الادارة العامة، 52 (2)، الصفحات 161-199.
34. عبد الوهاب بن بريكة، و سميرة هيشر. (2018). مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة:مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة-. مجلة الدراسات الاقتصادية/المعاصرة ، الصفحات 122-129.
35. علي بو لبدوي، و يحيى بشلاغم. (جوان، 2017). ممارسات الاتصال الداخلي و علاقته بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة. معارف(مجلة علمية دولية محكمة)، 12 (22)، الصفحات 102-122.
36. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، و سالم راشد الشامسي. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، 9.
37. علياء حسين عبيد. (2015). الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة : مجلة فصلية محكمة (37)، الصفحات 329-346.
38. عمار بن عيشي. (2018). أثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 11 (35)، 43.

39. عواطف بوقرة، و حليلة بوقرة. (ديسمبر، 2016). التمكين الإداري للألسانذة وعلاقته بالتزام التنظيمي-دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة-. مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية (11)، الصفحات 99-124.
40. فاطمة جاسم محمد. (23، 12، 2017). أثر التمكين علي التكامل المهني ما بين المحاسب والمدقق. مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، 4 (2)، الصفحات 32-74.
41. فاطمة دريدي، و محمد الامين قرواني. (جوان، 2015). تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة. مجلة العلوم الانسانية-جامعة محمد خيضر (40)، الصفحات 303-313.
42. فطيمة الزهراء عيسات، و أحمد جميل. (ديسمبر، 2017). دور التمكين الاداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخريرية)-. معارف مجلة علمية دولية محكمة، 12 (23)، الصفحات 295-314.
43. فطيمة الزهرة عيسات، و أحمد جميل. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية -دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية (7)، 7.
44. فلاح بن خلف العجربي. (أيلول، 2017). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6 (9)، صفحة 155.
45. فلاح بن فرج السبيعي. (يناير، 2017). انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة (17)، الصفحات 536-604.
46. متعب عليشة هديب الحربي. (أفريل، 2017). واقع التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية (2)، الصفحات 338-339.



47. محسن محمد بن كليب. (2018). أثر الحوافز في التمكين الاداري، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه و الصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت -اليمن. الريان للعلوم الانسانية و التطبيقية، 1، 11.
48. مخلص شيباع علي الجميلي. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لاراء العاملين في المعهد التقني الانبار). مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، 4 (9)، الصفحات 293-304.
49. وئام عارف الخلايلة، محمد تيسير رائد، و موسى اللوزي. (2017). التمكين الاداري ودوره على أداء فرق العمل: دراسة نظرية. مجلة العلوم الاجتماعية، 6 (4)، الصفحات 851-868.
50. يمينة بوقندورة، و سامية ابرييم. (جوان، 2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، 6 (1)، الصفحات 104-85.
51. يوسف غيد عطية بجر، و محمد محمد أبو جياب. (21 12، 2016). علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. IUG Journal of Economics and Business، 25 (2)، الصفحات 22-48.

#### الاطروحات:

52. أبوبكر بوسالم. (2013/2012). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة سطيف 1.
53. أمل فوزي ابراهيم الحاج. (2015). علاقة التمكين الاداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة-رسالة ماجستير في ادارة الأعمال- (غير منشورة) ، جامعة الأزهر. غزة.
54. برني لطيفة. (2015). اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية-دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية المختصة لولاية بسكرة-أطروحة دكتوراه(غير منشورة)- بسكرة، كلية الاقتصاد، الجزائر: جامعة بسكرة.

55. جمال مراد. (2011). تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي-شركة صوفية سوق أهراس (LASA)-نموذجاً-مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، الجزائر: جامعة باجي مختار -عنابة.
56. حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"-درجة الماجستير في ادارة الأعمال(غير منشورة)، غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، فلسطين: جامعة الأزهر.
57. رائد ضيف الله الشوابكة. (تموز, 2010). أثر التسويق الداخلي في تحديد الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى(مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، كلية الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الأوسط.
58. رؤى رشيد سعيد قاسم. (29, 5, 2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية-دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الاردنية - مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الاعمال: جامعة الشرق الأوسط.
59. سامي إبراهيم حماد حنون. (2006). قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
60. عزة حسين ردة العبدلي الشريف. (2015). واقع التمكين الاداري للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ،درجة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط(مذكرة غير منشورة) ، كلية التربية، السعودية: جامعة أم القرى.
61. عمر جهاد عبدالرحيم محمدي. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة-مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط.
62. كرمية توفيق. (2007/2008). تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC SEG-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال(غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

63. ماحي محمد الأمين. (2016). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية -مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس والارطوفونيا: جامعة وهران - 2محمد بن احمد.
64. محمد حسن محمود الغرابوي. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة(دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة)مذكرة ماجستير(غير منشورة)، غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
65. مطر بن عبد المحسن الجميلي. (11 6, 2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورة-أطروحة ماجستير(غير منشورة)، العلوم الادارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
66. معن احمد صالح العبد الله. (2018). أثر التمكين الاداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية-ماجستير ادارة أعمال(غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية.
67. منار حسن مصطفى حسنين. (15 07, 2015). درجة التمكين الاداري و المناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدر مديري المدارس الحكومية الاساسية و مديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم-اطروحة ماجستير(غير منشورة)، نابلس، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
68. هادي عذاب سلمان. (2013). دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية العراقية-اطروحة ماجستير(غير منشورة)، بغداد: جامعة سانت كليمنتس العالمية.

الملتقيات:

69. ياسين محجر، عبد الفتاح أبي مولود، و اسماعيل بحرية. (2013). التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل. الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي (الصفحات 351-358). ورقة: جامعة ورقلة.

2-المراجع الأجنبية:

1. Kashefi, M. A., Mahjoub, R. A., Abad, H. R., Aliklayeh, M. B., Hojjat, K. M., & Ghasem, N. (2013, APRIL). Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 04 (12), pp. 501-510.
2. Manzoor, Q.-A. (2012, August 22). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3 (1), pp. 1-12.
3. Palmiano, D. A. (2017, janvier 26-27). Teamwork Atmosphere and Employees' Organizational Commitment. *International Conference on Studies in Arts, Social Sciences and Humanities* , pp. 59-64.



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)



جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،  
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 علوم التسيير – تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان:

"اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز – بسكرة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة

سليمانى زهرة

السنة الجامعية: 2019-2020

## قائمة الملاحق

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين مؤسسة سونلغاز بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: ماجستير  تقني سامي  ماستر  ليسانس  دراسات عليا متخصصة  مهندس

4-مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية  أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

### القسم الثاني: محاور الإستبانة

#### المحور الأول: التمكين الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر التمكين الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. تفويض السلطة:						
1	تمنحني الإدارة الصلاحيات الكافية لانجاز مهامتي.					
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة.					
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام.					
4	أبادر في حل مشكلات عملي دون الرجوع دائما للإدارة.					
5	توفر لي الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
ثانيا. التدريب						



## قائمة الملاحق

					تبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب عاملها.	6
					مراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المتدربين.	7
					توفر لي مؤسستي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	8
					تتيح لي مؤسستي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	9
					تشجع مؤسستي تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.	10
ثالثا. فرق العمل						
					تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	11
					هناك تكامل و انسجام للمهارات الفردية و الجماعية في فريق العمل .	12
					تسود الثقة داخل فرق العمل في المؤسسة.	13
					فرق العمل في مؤسستي قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	14
					يعتمد أعضاء فرق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات.	15
رابعا. الاتصال الفعال						
					تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	16
					أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.	17
					توفر الإدارة وسائل اتصال متطورة.	18
					لا اجد صعوبة في الحصول على المعلومة.	19
					امتلك القدرة على التواصل مع زملائي بوضوح و دقة.	20
خامسا. التحفيز						
					تقدر المؤسسة جهودي المبذولة في العمل.	21
					يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل.	22
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	23
					تمنح الفرصة لجميع الموظفين في الترقية.	24
					أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	25

## قائمة الملاحق

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اولا:الالتزام العاطفي						
1	أشعر بأن مستقبل المؤسسة هو جزء من مستقبلي.					
2	اشعر باننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة					
3	أشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الخاصة.					
4	اشعر بان هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة					
5	اشعر بالفخر و الاعتزاز كوني اعمل في هذه المؤسسة					
ثانيا:الالتزام المعياري " الاخلاقي "						
6	أعمل بإخلاص و أمانة نابع من مسؤوليتي تجاه المؤسسة.					
7	هناك توافق بين قيمي و قيم المؤسسة التي اعمل بها.					
8	احترم أوقات الدخول و الخروج من العمل.					
9	احترم معايير و برامج العمل وفق الآجال المحددة.					
10	أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد و معدات في حال استخدمتها.					
ثالثا:الالتزام الاستمراري						
11	أفضل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.					
12	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة هو المزايا التي توفرها لي مؤسستي.					
13	يعد عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي.					
14	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.					
15	من الصعب جدا بالنسبة لي ترك المؤسسة الآن.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02)

أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة المعنونة

" أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-بسكرة"

الجامعة	الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة	د. شنافي نوال
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة	د. خان أحلام
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة	د. غربي وهيبة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة	د. علالي مليكة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة	د.موسي سهام
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة	د. قريشي محمد



شاكرا لكم على حسن  
تعاونكم  
سليمانى زهرة

