



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020/2019

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

# دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة

إشراف الدكتورة:

- الطاوس غريب

من إعداد الطالبتين:

✓ إيمان جدي

✓ بشرى عبيد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
الطاوس غريب	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
		عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الشكر في البدء والختام لله الواحد الأحد

الذي بعونه تم الصالحات

نحمده أن وهب لنا العون لإتمام هذه اللجنة من أفكارنا، ثم الشكر وجزيل

العرفان لأستاذتنا الفاضلة المشرفة الأستاذة المؤطرة \* غريب الطاوس \* التي قدمت لنا معرفة كبيرة بأصولها منذ بداية هذا البحث إلى نهايته ولم تبخل علينا بعلمها وجهدها ووقتها، مع وجود هذا الفيروس المنتشر من الصعوبات التي واجهتنا، إلا أن صبرها وطيبة قلبها ساعدتنا وبحمد من الله لإعداد هذه المذكرة.

والشكر موصول لجميع أساتذتنا الكرام مما قدموا لنا يد المساعدة ونخص منهم بالذكر الأستاذ: مسعي بلال، رامي كوثر، دريد حنان، مهدي مراد، محرز صالح، ورئيس القسم عميرش.

كما نشكر جامعة العربي التبسي تبسة- "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" التي فتحت لنا أبوابها لننال من علمها الكثير.

كما لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر والثناء لجميع موظفي مؤسسة الاسمنت تبسة على ما أبدوه من تعاون لإنجاز الدراسة الميدانية.

كما نشكر عمال المكتبة على مساعدتهم لنا نخص بالذكر... اختنا سلمية

وأخيرا لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

في إنجاز هذا العمل.

بشري  
إيمان



## بسم الله الرحمن الرحيم

هذه مسيرة أخرى من الدراسة تنتهي بحون الله أحمدته وأشكره  
بين يدي عمل متواضع ثمرة تعب طويل أهديه لمن لولاه لما استطعت أن أصل إلى ما وصلت إليه  
إلى من يوفهما الكلام أهدى الدمر حتما، إليك يا بحر الحنان الذي ما زلت ارتوي منه نبعلا لا يزول  
عطائه إليك أيتها الشمعة التي تحترق لتنير دربي أمي الغالية... عبيد جدلة.  
إلى من علمني في صمم أن الحياة كفاح صبر وتحدي وعلمي أن الإخفاق لا يعني الفشل وأن النجاح  
مع الكفاح أبي الغالي... عبيد جمال.  
إلى من وفقه احترامهم ومحبتهم وأقربهم والشمس التي لا تغيب أخوي:  
إلى أخي فارس وزوجته نجمة... وأخي لطفي حفظهم الله ورحمهم.  
إلى خطيبي ... عبد الحق  
إلى أعر الناس وأقربهم بالنسبة لي وبنائهم الدائمة لي أثاره دربي أختي... وسيلة وزوجها رابع.  
إلى رمز الحب والحنان أختي العزيزة... نجوى وزوجها فوزي  
إلى تلك التي طالما كانت غالية على قلبي أختي... نعيمة وزوجها رياض  
إلى من كانت مصدر الإلهام والنجاح أختي... سناء وزوجها لعبد  
إلى من صنعت بمواقفها معي وحبها في قلبي واختراها لأختي... سميرة وزوجها نعمان.  
إلى من كانت قدوتي في الحياة ونجمة في سمائي بطلانها أختي... أميرة وزوجها عبد العالي.  
إلى العبيدة بطبعها والحنونة بصفاء نيتها أختي... جھينة وزوجها جابر.  
إلى الكتاكيت أولاد إخواني وأخواتي: بحاية مع سيف، وتقي، وبقين وعلاء، وأدم، ومحمد الإسلام،  
ويوسف، أيمن، وحسام، وحنين، وولاء، امانى، ودعاء وسرين وأريج ونورين ومراء ورحمة وجنى  
ونورسين ورؤى وريثال وعبد الرؤوف عبد الرحمان وعبد الرحيم.  
وإلى من نقش اسمهم داخل قلبي بصدق مودتهم وبطيبة عشرتنا خير برهان أخوات لم تلدهم أمي  
"سارة ليلة طابرة نوال معاد نجاة"  
إلى زميلتي صديقتي إيمان بتعاوننا في تقديم هذه الشهادة وبصبرها الجميل لإنجاز هذا العمل  
أشكرها جزيل الشكر وأتمنى من الله أن يحقق لها مبتغاهما في الحياة.  
إلى كل من يعرفني وكل من ابتسم في وجهي وكل من سمى عنده قلبي ولم ينسأ قلبي إلى كل  
هؤلاء أهدى ثمرة جسدي المتواضع.

## بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله العزيز العليم على منحنا القدرة والصبر ويسر لنا السبل، وهون لنا جميع الصعاب مسيرة إنجازنا لهذا البحث والصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأوحى الأمانة، بين الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى أصحابه الأخيار إلى من بها اعتمدنا وافتخرنا، إلى الشمعة التي تنير ظلمة طريقتي بدعائها إلى من حنانها بلسم روحي وهواءها التي أثلج الأحباب أمي الحبيبة "رقية" أطال الله عمرها.

إلى ملجئي وملاذي في الحياة، التي رمز الحب والعطاء، التي والدي الغالي "سالم" أحامه الله تاجا فوق رأسي.

إلى الذي اعتبره والدي الثاني "محمد" الذي طالما اهتم بنجاحي وتفوقتي في مشواري الدراسي حفظه الله ورعا.

إلى سندي في الحياة بعد والدي إختوي "هوقي"، "ضياء الحق"، "مشام" حفظهم الله.

إلى أختي الغاليتان "أحلام"، "إكرام"

إلى الأخوال "الطاهر إبراهيم"، "لزهر"، "محمود"، "العربي"

إلى كل صديقاتي دون استثناء

إلى كل طلبة كلية العلوم الاقتصادية وأخص بالذكر طلبة تخصص إدارة أعمال دفعة

2020/2019

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جسدي ولكل من سمي عنه قلبي

إيمان





الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	إهداء
	الفهرس
III - I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ - د	المقدمة العامة
02	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي
03	المبحث الأول: الادبيات النظرية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
03	أولاً: مفهوم التمكين الإداري
05	ثانياً: أهمية واهداف التمكين الإداري
07	ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري
08	رابعاً: آليات التمكين الإداري
10	خامساً: أساليب التمكين الإداري
11	سادساً: أبعاد التمكين الإداري
13	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الالتزام التنظيمي
13	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي
15	ثانياً: ثانياً أهمية الالتزام التنظيمي
15	ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي
16	رابعاً: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
18	خامساً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي
19	سادساً: أبعاد الالتزام التنظيمي

21	المطلب الثالث: دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي
21	أولاً: علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي
21	ثانياً: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي
23	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير التمكين الإداري
23	أولاً: الدراسات العربية
27	ثانياً: الدراسات الأجنبية
29	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي
29	أولاً: الدراسات العربية
32	ثانياً: الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثالث: دراسات المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري والالتزام التنظيمي
33	أولاً: الدراسات العربية
35	ثانياً: الدراسات الأجنبية
36	ثالثاً: مقارنة الدراسات السابقة
37	خاتمة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسات الميدانية
40	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
40	أولاً: مجتمع الدراسة
41	ثانياً: عينة الدراسة
41	ثالثاً: منهج الدراسة
42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)
44	ثانياً: طريقة جمع المعلومات
44	ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي

46	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات
46	أولاً: اختبار صحة الاستبيان
47	ثانياً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
53	ثالثاً: تحليل بيانات متغيرات الدراسة
61	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
61	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سيمرنوف)
61	ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات
68	خاتمة الفصل الثاني
70	خاتمة عامة
75	قائمة المراجع
80	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	تداول الاستثمارة	01
43	قيم متوسط المرجح	02
43	توزيع عبارات محاور الاستبيان	03
46	معامل الثبات " الفا كنرونيباخ " ومعامل الصدق	04
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	06
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	08
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	10
53	استجابات افراد عينة لبعء مشاركة المعلومات	11
54	استجابات افراد عينة لبعء بناء فرق العمل	12
55	استجابات افراد عينة لبعء وضوح الهدف	13
56	استجابات افراد عينة لبعء التحفيز	14
57	استجابات افراد عينة لبعء تفويض السلطة	15
58	استجابات افراد عينة لبعء التدريب	16
59	افراد عينة نحو متغير الالتزام التنظيمي	17
61	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	18
62	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	19
66	نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية	20

## .iii فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	2
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	3
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	4
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	5
52	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الدورات التدريبية	6

IV. فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	استمارة الاستبيان	01
82	قائمة الأساتذة المحكمين	02
85	اختبار أداة الدراسة (الفا كرونباخ)	03
86	اختبار التوزيع الطبيعي	04
87	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	05
93	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	06



## مقدمة عامة



## مقدمة عامة

مع التغيرات الحاصلة في المؤسسات وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، وخاصة مع شيوع حالة عدم التأكد البيئي وازدياد حجم مسؤوليات المديرين وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، ومع تعدد حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتطور مهاراتهم، ألزمت هذه التغيرات بإعادة النظر ببرامج تحسين نوعية العمل التقليدية والتفكير لإيجاد برامج تحقق زيادة الرضى والدافعية لدى العاملين، وخلق شعور بالانتماء والولاء العالي لمؤسساتهم.

ومن هنا كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين و غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة و الاهتمام بالمشاركة و نشر روح الفريق و دورها في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة بكفاءة و فعالية، أضيف مفهوم التمكين الإداري لأنه يعتبر مدلول استراتيجي ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر وتنمية مهارات الأفراد حتى يمكن الاعتماد عليهم في أخذ القرارات، والاستعانة بالأفراد الممكّنين لتوسيع الاشراف الاداري، وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، ولتحقيق الاستفادة القصوى من قدرات العاملين لابد من الوصول الى درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

فالمؤسسة التي تقوم بتطبيق مفهوم الالتزام التنظيمي تسعى الى إعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة، وبذلك فهي تقوم بتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين، حيث أن معدلات الاحتفاظ بالعاملين ليست أرقاما فارغة بل هي المعيار الذي يكتشف مستوى المؤسسة.

## أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل الاهتمام المتزايد بالمفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل، يعد التمكين الإداري أحد هذه المفاهيم، حيث يعمل على توسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات مما يعكس هذا التوجه إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العامل في المؤسسة، وبالتالي رفع الأداء في العمل.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية الموالية:

ما مدى تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اسمنت - تبسة - فرع الماء الأبيض؟

لغرض الاحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالتمكين الإداري؟
- 2- ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري في مؤسسة اسمنت - تبسة -؟
- 3- ما المقصود بالالتزام التنظيمي؟
- 4- ما هو مستوى تطبيق العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي في مؤسسة اسمنت - تبسة -؟
- 5- ماهي العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء ما سبق ومن أجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية ولمحاولة الاجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اسمنت - تبسة -.

وضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مشاركة المعلومات والالتزام التنظيمي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين فرق العمل والالتزام التنظيمي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين وضوح الهدف والالتزام التنظيمي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين التحفيز والالتزام التنظيمي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين التدريب والالتزام التنظيمي.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة في ما يلي:

#### 1- الأسباب الشخصية

- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص؛
- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الموضوع.

#### 2- الأسباب الموضوعية

- يعتبر من المواضيع الحديثة، حيث أصبح محل اهتمام العديد من المؤسسات؛
- زيادة وعي المؤسسات الجزائرية نحو الاهتمام بالموارد البشري لأنه أصبح من أولويات المؤسسات المعاصرة؛
- تعزيز الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ تسلط الضوء على أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي يجب على المؤسسات تفهمه وإدراكه، الا وهو التمكين الإداري، وذلك باعتباره أحد أهم العوامل التي لها تأثير على سلوك العاملين، كما أن دراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري من الأهمية بمكان، فهذا الأخير أصبح موضوعاً مهماً لا يمكن للمؤسسات تجاهله لما له أثر على نجاحها واستمراريتها، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- يعد التمكين الإداري مصدراً هاماً من مصادر تطور ونجاح المؤسسة والمحافظة على استقرارها، وبما أن هذا الموضوع حديث العهد نسبياً، ومزال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة وخاصة معرفة علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- الدراسة مبنية على معرفة مكانة العنصر البشري وتشجيعه.

#### خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم إطار نظري حول المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري؛
- تقديم إطار نظري حول المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي؛
- إبراز أهمية التمكين الإداري ومدى مساهمته في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة؛
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات بتطبيق أبعاد التمكين الإداري ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي؛
- التوصل إلى التوصيات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطبيق التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات.

#### سادساً: منهج الدراسة

من أجل دراسة دقيقة ومن أجل صياغة أدبيات الموضوع والاجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تناول الجانب النظري لها، والذي يحاول وصف وتقييم دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة، في حين سيتم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، معتمدين في ذلك على المقابلة الشخصية ووثائق المؤسسة وتقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها احصائياً لغرض اختبار الفرضيات.

#### سابعاً: الحدود الموضوعية

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال محدداته مبادئه أبعاده في هذه الدراسة.
- **الحدود المكانية:** تم اسقاط الجانب النظري لهذا الموضوع على مؤسسة اسمنت تبسة- فرع الماء الأبيض
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2020/2019.

## ثامنا: تقسيم البحث

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة قسمت الدراسة إلى فصلين نظري وفصل تطبيقي، يمكن توضيحهما على النحو التالي:

- **الفصل النظري:** تم التطرق فيه إلى أدبيات النظرية حول متغيري التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وكذا العلاقة بينهما، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- **الفصل التطبيقي:** تم التطرق فيه إلى الجانب الميداني للدراسة والذي ركّز فيه على إعطاء لمحة عامة عن مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-وعرض الطريقة والأدوات المستخدمة وصولاً إلى تحليل نتائج الدراسة، للوقوف إلى الدور الذي يلعبه التمكين الإداري لتعزيز الالتزام التنظيمي للمؤسسة.

## تاسعا: صعوبات الدراسة

في إطار إعداد الدراسة تمت مواجهة بعض الصعوبات الموائية:

- صعوبة الحصول على الموافقة من طرف مسؤولي المؤسسة من أجل إجراء الدراسة الميدانية؛
- عدم جدية بعض العمال وعدم اهتمامهم بالإجابة عن فقرات الاستبيان.



# الفصل الأول

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة

تعددت المفاهيم الإدارية حول مفهوم التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لما لهما من أهمية في المؤسسات، فالتمكين الإداري باعتباره متصلاً ومرتبناً مع مفاهيم التطورات الإدارية يسعى إلى منح العاملين حرية التصرف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم إلى حد كبير في توفير جو ملائم تبرز فيه قدرات العاملين أكثر، من أجل تقديم مجهودات كبيرة للوصول بالمؤسسة إلى مستوى أرقى وأفضل، فلا يمكن أن يطبق ويتبع هذا الأخير في أي مؤسسة إلا في وجود الالتزام التنظيمي والاستعداد الإداري المناسب.

يعد التمكين الإداري من بين الأساليب المنتهجة في المؤسسات، لما يوليه من اهتمام بالموارد البشري حفاظاً على ديمومته، مما يساهم في ضمان البقاء والاستمرارية في المؤسسة، من خلال الاهتمام بنظام تحفيز معين والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل كفريق لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وبذلك التمكن مع مستجدات البيئة المستقبلية.

كما يعتبر الالتزام التنظيمي أحد السلوكيات المرغوبة في المؤسسة، كونه يساهم بشكل كبير في السعي وراء التغيير والاستمرارية لتجديد الثقة بين العاملين فيها، حيث أن الأفراد ذوي الالتزام العالي يكونون أكثر عطاءاً وولاءاً للمؤسسة ومصدراً لقوتها على المساعدة في البقاء والاستمرارية.

وفي هذا الفصل سيتم التفصيل في تقديم هاذين المفهومين واستعراض مجموعة من الدراسات السابقة والعلاقة بينهما، وكذا دلالات هذه الدراسات.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي

أصبح التمكين الإداري من المواضيع المطروحة للنقاش لدى الباحثين، حيث يعتبر من أهم المداخل الرئيسية في المؤسسات، فهو الأساس الذي يمكّن الفرد من ممارسة السلطة وتحمل المسؤوليات على أكمل وجه داخل المؤسسة. مما يحقق ولاء بينهما، كما يعد الالتزام التنظيمي من العناصر الحيوية في بلوغ الأهداف، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ومحاولة الارتقاء بها وإبقائها في تطور مستمر. ولمعرفة دور كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المؤسسة، وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

- **المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري؛**
- **المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الالتزام التنظيمي؛**
- **المطلب الثالث: دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي.**

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري عنصراً حاسماً في عدة مجالات، كونه استراتيجية تعمل على تحفيز وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والشفافية في طريقة تسيير المؤسسة حيث ينعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين، عن طريق اكتساب الثقة المتبادلة وحرية التصرف قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم التمكين الإداري

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى:

#### 1- تعريف التمكين الإداري

اختلفت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم التمكين الإداري في التعاريف الموالية:

**التعريف الأول:** التمكين الإداري يتمحور حول منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز، فالتمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات وبذلك يتحقق الإبداع في العمل.<sup>1</sup>

يركز التعريف على أن التمكين الإداري يساعد العاملين على اتخاذ القرارات، وبالتالي مواجهة مختلف التحديات وحل المشكلات التي تعترض المؤسسة، مع إتاحة الفرصة للموظفين بتحقيق أهدافهم فيها.

**التعريف الثاني:** يعرف التمكين الإداري أنه نقل المسؤوليات والسلطة من المديرين إلى العاملين بالمؤسسة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره.

<sup>1</sup> - خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر، 2009، ص: 45.

يعرف أيضا بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا.<sup>1</sup> ركز هذا التعريف على أن التمكين الإداري يعد أسلوب يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال التدريب والتأهيل وصولاً بذلك إلى نتائج إيجابية في العمل.

**التعريف الثالث:** التمكين الإداري هو الحصول على القوة التي تجعل صوتك مسموع، وأن تساهم في وضع الخطط والقرارات التي تؤثر فيك، وأن تستخدم خبرتك في العمل من أجل تحسين أدائك مع أداء العاملين معك في المؤسسة.

يركز هذا التعريف على أن التمكين الإداري يمنح العاملين القوة التي تجعل الأعمال تنجز بشكل جيد مما يساعد على التنبؤ بوضع خطط لاتخاذ قرارات سليمة لها تأثير على العامل والعمل معاً، واستخدام خبرات العاملين في المؤسسة.

**التعريف الرابع:** التمكين الإداري عبارة عن أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات، ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>

يركز التعريف على أن التمكين الإداري يعمل على توفير البرامج التدريبية باستمرار وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم، وأيضا توفير نظم المعلومات التي تساعد على استنباط غايات وأهداف المؤسسة، مما يمكن العامل بها معرفة دوره لتحقيق الأهداف ونجاح المؤسسة.

**التعريف الخامس:** التمكين الإداري هو العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على أن التمكين الإداري يساعد على تنمية الخبرات والمهارات للعامل، ومنحه الثقة التامة وتأهيله للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وذلك بإعطائه السلطة والمسؤولية لتصبح هذه القرارات من ضمن بيئة المؤسسة.

<sup>1</sup> - أمد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح، المجلد 31، العدد 08، 2017، ص: 14.

<sup>2</sup> - أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص: 23.

<sup>3</sup> - محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص: 07.



**التعريف السادس:** يتمثل التمكين الإداري في العملية التي يسمح من خلالها للعاملين في المشاركة بالمعلومات، والتدريب والتنمية، والتخطيط، والرقابة على مهام وظائفهم لغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.<sup>1</sup>

يسعى التمكين الإداري للتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة، ومشاركة المعلومات لتحقيق الأهداف المسطرة لدى المؤسسة بنتائج إيجابية.

يمكن القول بأن التمكين الإداري يتمثل في إطلاق حرية العامل، وأن تكون لديه ثقة بالنفس بما يمتلك من خبرات مهنية وروح المبادرة، من خلال تشجيعه وتحفيزه على مكافأته لتحمل المسؤولية في تصرفاته والأعمال التي يقوم بها، وهذا ما يسمح للعاملين بمشاركة المعلومات واتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة بطرق حديثة. فالتمكين الإداري يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء داخل المؤسسة، مما يترك أثرا إيجابية على نفسية العامل.

**ثانياً: أهمية وأهداف التمكين الإداري**

### 1- أهمية التمكين الإداري

تطرق عدد كبير من الباحثين إلى أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسات، ففي ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد، يعتبر التمكين الإداري استراتيجية جديدة تساعد المؤسسات على التغيير باتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية، والمحافظة على موقعها في السوق، حيث تبرز أهمية التمكين الإداري فيما يلي:<sup>2</sup>

- يعد التمكين الإداري استراتيجية حتمية وملحة للمؤسسات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات؛
- تبني التمكين الإداري من قبل المؤسسات الرائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المؤسسات الأخرى على اعتماده وتبنيه؛
- من أجل إنشاء وإقامة مؤسسة متعلمة (Learning Organization) تتميز بقدرات أداء عالية؛
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المؤسسات؛
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛

<sup>1</sup> - حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الرافدين، قسم إدارة الأعمال، مجلد 06، العدد 01، 2016، ص: 27.

<sup>2</sup> - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدادي، الاستشراف ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 149-151.

- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
- زيادة رضى العاملين تجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعلهم أفضل أداء؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

تسعى المؤسسات لتعزيز إمكانية تطبيق التمكين الإداري، وذلك بالاعتماد على العنصر البشري من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي خلق فرص للإبداع والابتكار وتطوير القدرات، وتنمية الخبرات والمهارات مما يساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف.

## 2- أهداف التمكين الإداري

يساهم التمكين الإداري في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد على حل المشكلات، وتحسين أداء العامل.

وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- زيادة ربحية المؤسسة، وزيادة المبيعات فيها، ومن ثم تحقيق النمو؛
- زيادة الدافع لدى العامل للتقليل من الأخطاء، وجعله يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومؤسساتهم، ومن ثم تحقيق أفضل أداء؛
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف؛
- توثيق علاقات العاملين من خلال العمل كفريق؛
- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ورائدة في المجال التي تعمل فيه؛
- يعد التمكين الإداري استراتيجية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءات العالية؛
- يوفر التمكين الإداري المزيد من الرضا الوظيفي، والتحفيز والانتماء؛
- تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله؛
- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة؛
- ارتفاع مستوى الثقة بالنفس لدى العامل.

يسعى التمكين الإداري إلى استخراج أقصى طاقات العاملين والحصول على أفضل إبداعاتهم، وذلك باستغلال الكفاءات ذات المهارة العالية، وتعزيز روح المشاركة والعمل كفريق نحو تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يعتبر مفتاح أساسي لتنمية هذه القدرات داخلها من خلال منح الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، بتوفير برامج تدريبية وأنظمة تحفيزية تساهم في حل المشاكل والأزمات المتعلقة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 93.

### ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري

تتكون سياسات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empowre حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:<sup>1</sup>

#### 1- تعليم العاملين (Education)

إذ ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها؛

#### 2- الغرض (Pur pose)

أن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفتها ومهمتها وأهدافها؛

#### 3- الملكية (Ownership)

تقدم معادلة للتمكين الإداري التي تتكون من ثلاثة أحرف، التي تسمى بـ (3As) حيث تمثلت في الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة= الإنجاز

#### Authority + Accountability = Achievement

#### 4- الرغبة في التغيير (Willingness to change)

إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وأن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل؛

#### 5- نكران الذات (Ego Elimination)

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين الإداري على أنه تحدي لهم، ليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين، ولذلك لابد أن يتميز المديرين بنكران الذات؛

#### 6- الاحترام (Respect)

إن دم الحياة للتمكين الإداري هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين؛

<sup>1</sup> - عماد علي المهيترات، إثر تمكين العاملين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010، ص ص: 32-30.

## 7- الدافعية (Motivation)

يشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة التوازن عندما يختل، فهي تقع على عاتق الإدارة التي عليها توعية العاملين على أهمية دورهم في نجاح المؤسسات.<sup>1</sup>

### رابعاً: آليات التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية القدرات للعاملين داخل المؤسسة، حيث يعتبر حالة ذهنية إدراكية لا تتم بشكل فوري وسريع وإنما تحتاج لبذل جهود كبيرة من قبل المديرين والموظفين على حد سواء، يجب أن ينفذ على عدة مراحل فالأسلوب التدريجي هو أفضل أسلوب لتمكين العاملين، من خلال تعهد المسؤولية الذاتية واتخاذ القرار للموظفين.

ويمكن تلخيص آليات تطبيق التمكين الإداري في الخطوات التالية:

### 1- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

تعتبر الخطوة الأولى والمهمة هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً للتمكين وتوضيح الأسباب من وراء تبنيه، فهل السبب هو تحسين خدمة العملاء أو رفع الإنتاجية، أم تنمية قدرات المرؤوسين، أم رفع مستوى الجودة، وأياً كان السبب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من الغموض وعدم التأكد، ويجب على المديرين شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين الإداري. ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ولا بد أن يحدد المدير أيضاً المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين بشكل دقيق؛<sup>2</sup>

### 2- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

إن من أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين هي إيجاد بيئة عمل تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، حيث أن العديد من المديرين قد أمضى سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة وبالتالي، يجد المدير صعوبة في التخلي عنها بسهولة، لذلك فإن تغيير سلوكيات المدراء للتخلي عن السلطة هي خطة جوهرية نحو التمكين.

<sup>1</sup> - قيس محمد علي، وليد سالم حموك، الدافعية العقلية رؤية جديدة، مركز دبيونو وعلم التفكير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص: 45.

<sup>2</sup> - أمل فوزي إبراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص ص: 19-21.

ويحتاج المدير أيضا أن يلعب دور المسهل والمدرب للعاملين، حيث يساعد هم على التعلم والتطور والنمو، ومن أحد أدواره أيضا التأكد من أن الأشخاص لا يحصلون فقط على السلطة بل يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار.

### 3- الخطوة الثالثة: تحديد نوع السلطات التي سيفوضها المديرون للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فليس من السهل عليهم التخلي عن سلطاتهم ونفوذهم بسهولة؛

### 4- الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل

حيث لا بد أن تتضمن جهود التمكين الإداري أسلوب فرق العمل، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل إعادة تصميمه وتبرز بشكل طبيعي.<sup>1</sup>

### 5- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

تؤدي عملية المشاركة في المعلومات إلى مضاعفة قيمتها حيث كلما ازداد عدد الأشخاص الذين يستخدمونها، ازداد حجم المنافع الاقتصادية، كذلك تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل.<sup>2</sup>

### 6- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وتوزيعها عليهم بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم، تحقيقا لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.<sup>3</sup>

### 7- الخطوة السابعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين الإداري النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية للتمكين تتمثل في إيجاد مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم المهني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

1 - نفس المرجع السابق، ص: 21.

2- السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، دار المنهل للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص: 42.

3- نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 209.

4- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012-2013، ص: 42.

## 8- الخطوة الثامنة: توضيح الأهداف التفصيلية لتمكين العاملين

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا ممكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بالواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.<sup>1</sup>

## 9- الخطوة التاسعة: توفير التدريب

حيث يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة برامج تدريبية كحل مشاكل الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهارة والفني للعاملين.<sup>2</sup>

## 10- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما أنه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين الإداري سيضم التغيير فالمتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي عدم استعجال الإدارة على الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتطلب جميع الأطراف في المؤسسة.<sup>3</sup>

## خامساً: أساليب التمكين الإداري

يصاحب استراتيجية التمكين الإداري العديد من التقنيات والأساليب التي انتهجها عدد كبير من الباحثين حيث تتمثل على النحو التالي:

### 1- أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية وأسلوب القيادة وهذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، لذا فإن الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أمل فوزي ابراهيم الحاج، مرجع سابق، ص : 21.

<sup>2</sup> - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>3</sup> - منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص: 144.

<sup>4</sup> - يحي سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص: 40.

## 2- أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات" ويبرز التمكين الإداري عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، إن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.<sup>1</sup>

## 3- أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية التمكين كفريق لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي.<sup>2</sup>

## سادساً: أبعاد التمكين الإداري

تعددت أبعاد التمكين الإداري من دراسة إلى أخرى لذا سيتم التطرق إلى مجموعة منها كالآتي:

### 1- مشاركة المعلومات

وذلك من خلال مشاركة العاملين الذين عادة ما يكونون أكثر قدرة على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، كما أن المشاركة والتحفيز الفعال يخلق جواً من القبول بين العاملين وعدم مقاومة التغيير.<sup>3</sup>

### 2- بناء فرق العمل

يعد تشكيل فرق العمل داخل المؤسسات الإدارية أحد متطلبات تطبيق التمكين الإداري الهادف إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول، وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل، فالتمكين الإداري يتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من الأفراد الذين لديهم المهارات والتقدير اللازمة لمعالجة المشاكل، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المقدمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص: 46-47.

<sup>2</sup> - راشد الابوري بودبوس، سامي منصور، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص: 70.

<sup>3</sup> - محمد زايد الرقب، محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 63.

<sup>4</sup> - خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010، ص: 38.

### 3- وضوح الهدف

يتطلب وجود هدف مستقر وضوح الرؤية التطبيقية، ويكون الجميع في المؤسسة على علم به وأن يتم توجيه جميع الجهود المبذولة نحو تحقيقه، لأن الأهداف المتضاربة تجعل العمل غير مناسب يتسم بالإحباط والتناقص والتضارب في الأعمال والقرارات.<sup>1</sup>

### 4- التحفيز

عبارة عن تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض احتياجات لدى الأفراد، إذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابياً إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيراً لكي تستمر عملية التحفيز فيجب أن ترتبط بإشباع احتياجات الفرد.<sup>2</sup>

### 5- تفويض السلطة

الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، أي أنه يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.<sup>3</sup>

### 6- التدريب

يتطلب تمكين العاملين توفير عملية التدريب التي يمكن من خلالها مساعدة الأفراد المتدربين للحصول على خبرات كافية سواء في عملهم الحالي، أو الذي ينتظر قيامهم به في المستقبل، وذلك عن طريق تكوين وتنمية العادات المناسبة للتفكير والعمل، واكتسابهم المهارات والمعرفة التي تساعد على تغيير اتجاهاتهم في إطار أهداف ومصالح المؤسسة التي يعملون بها من جانب ومصالح المجتمع من جانب آخر.<sup>4</sup>

وفي الأخير يمكن القول بأن التمكين الإداري أصبح أحد المرتكزات الرئيسية للمؤسسة في كيفية تعاملها مع العاملين كونها تطمح إلى الاستغلال الأمثل لمواردها الفكرية، إذ أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعامل، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، حيث يعد التمكين الإداري أسلوب علمي متكامل يرمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين بها من جهة أخرى، لذلك فإن تطبيق التمكين الإداري له دور كبير في تحسين وتطوير أداء المؤسسة والعاملين من خلال أبعاده.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص: 148.

<sup>2</sup> - رضوان محمود عبد الفتاح، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2013، ص: 79.

<sup>3</sup> - بلقاسم سلطانية، أسماء بن تركي الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سيبرولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص: 95.

<sup>4</sup> - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة المستقبل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص: 36.



## المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في المؤسسات كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تطبيقها لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أداءهم ويتولد لديهم الإحساس بالانتماء والاندماج مع المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها الموضوعية بكفاءة وفعالية.

### أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى:

#### 1- تعريف الالتزام التنظيمي

نظراً لتعدد آراء الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة وفضلاً عن كون الالتزام التنظيمي من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد برزت تعريفات له منها:

**التعريف الأول:** يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.<sup>1</sup>

هذا يعني أن الالتزام التنظيمي يجسد تلك التضحية التي يمنحها الفرد من أجل نجاح مؤسسته، مقدماً بذلك ولاءه الشديد لها.

**التعريف الثاني:** عبارة عن الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد في المؤسسة مما يعكس درجة استيعاب الفرد، وتبنيه خصائص ووجهات نظر المؤسسة.<sup>2</sup>

أي أن الالتزام التنظيمي يعبر عن الشعور الداخلي للفرد الذي يمكنه من معرفة قوانينها، مما يدفعه لتقديم الأفضل لها.

**التعريف الثالث:** يعرف الالتزام التنظيمي بمدى اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها هذا التعريف مبني على ثلاث أبعاد كالآتي:<sup>3</sup>

- الاعتقاد القوي بقيم المؤسسة وأهدافها وقبولها؛
- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المؤسسة؛
- الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المؤسسة.

يركز هذا التعريف على مدى التلاحم بين الفرد والمؤسسة، من خلال التضحيات والإيمان، والرغبة بالاستمرار فيها.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص: 285.

<sup>2</sup> - علي محمد مصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 48.

<sup>3</sup> - Mostafa Emami and Maryam Darabi, Organizational commitment and the implications for employees and Organizations, International Journal. / Elixir Psychology 49, Faculty of Economic and Managements Tarbiat Modares University, Tehran, Iran, 2012, P: 04.

**التعريف السادس:** ويعرّف الالتزام التنظيمي بالاقتران الفعال بين الفرد والمؤسسة، حيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل.<sup>1</sup> أي بالرغم من المردود القليل إلا أن هذا لا يؤثر على العلاقة التي تربط الموظفين بالمؤسسة، بل يدفعهم إلى تقديم خدمات أكبر لها.

**التعريف السابع:** الالتزام التنظيمي يعرّف بالارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمها.<sup>2</sup>

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي إلا أن معظم التعريفات، اتفقت على أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مدى تعلق واندماج الفرد بالمؤسسة، وذلك من خلال بذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والسعي للاستمرار بها قصد تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## 2- خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة والخاصة به وهي:<sup>3</sup>

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمؤسسة والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب والانتماء اتجاه المؤسسة؛
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الفرد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمؤسستهم؛
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة تأثيرات استراتيجية ضاغطة؛
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمؤسسة.

يتحدد الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره، حيث أنه يساعد الفرد على تنمية مهاراته وكفاءته داخل المؤسسة وخارجها، وذلك عن طريق التوجيه والإرشاد المستمر نحو الأداء الجيد،

1- Idem. P:04.

<sup>2</sup>- احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 180.

<sup>3</sup>- أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية، تخصص القيادة والإدارة جامعة الأقصى، مذكرة ماجستير، 2016، ص: 23.

كما يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد اتجاه المؤسسة من خلال الإيمان التام بأهدافها وقيمها والحفاظ على استمراريتها وتطويرها نحو الأفضل.

### ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم السلوكيات التي تتبعها المؤسسات، حيث أنه يعبر عن اتجاه الفرد نحو مؤسسته واعتزازه بها، عن طريق بذل جهود كبيرة في العمل محاولاً بذلك أن يكون عنصر فعال ومتميز فيها، لذا سيتم التعرف على أهميته كآتي:<sup>1</sup>

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً به؛
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. تظهر أهمية الالتزام التنظيمي باختصار في مايلي:<sup>2</sup>
- ارتفاع الروح المعنوية؛
- زيادة استقرار الموظفين؛
- انخفاض المشاكل بين العمال والمدراء؛
- زيادة معدل الأداء والإنتاجية؛
- انخفاض معدل الغياب ودوران العمل.

يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة في المؤسسة، حيث أنه يساعد الفرد على كيفية بلوغ أهدافه، ومنه يتجسد لديه نوع من الثقة والولاء والاستقرار بين المؤسسة والعمال، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها ونجاحها في مواكبة التطورات المستقبلية.

### ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم الظواهر السلوكية وأحد المتغيرات الواجب ترميتها وترسيخها لدى العاملين، لذا تعددت محدداته في عدة تصنيفات، حيث اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية التي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي كآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص: 316.

<sup>2</sup> - أحمد عباس حمادي، **الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، جامعة الفلوجة، 2016، ص: 310.

<sup>3</sup> - أحمد بن عوض احمد الشهري، **الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية واقعه ومحدداته، واليات ترميته**، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مصر، 2013، ص: 78.

## 1- الخصائص الشخصية

وتشمل السمات الشخصية للفرد، كالحاجة إلى الانجاز، والعمر، ونوع الجنس، ومستوى التعليم ومدة الخدمة، فبالنسبة لمتغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أثبتت النتائج وجود ارتباط ايجابي فيما يخص العمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل التزامه في المؤسسة، أما بالنسبة لعلاقة الالتزام التنظيمي بمدة الخدمة، فقد كانت النتائج تشير إلى أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، بالنسبة لعلاقة الالتزام التنظيمي بمستوى التعليم فالنتائج أشارت إلى وجود ارتباط سالب بين التأهل العلمي للموظف ومعدل التزامه.

## 2- خصائص العمل

تشمل محتوى العمل، والرضا عن العمل والتغذية الراجعة، ودرجة مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساسه بأهمية العمل الذي يؤديه، والنتائج المرتبطة به والاستقلالية في أداء العمل، والتحدي في العمل وغموض الدور، وصراع الدور.

## 3- الخبرة في العمل

تشمل رغبات وأهداف وتوقعات الفرد التي يسعى لتحقيقها، وطبيعة الخبرات المكتسبة أثناء العمل والثقة في المؤسسة وأهميته فيها، والحوافز التي يحصل عليها جراء عمله بها.

يرتفع معدل الالتزام التنظيمي عند الأفراد، نتيجة محددات شخصية متعلقة بالفرد نفسه تمثلت في العمر، والجنس، ومدة الخدمة، أي كلما ارتفع أحد المتغيرات ارتفعت درجة التزام الفرد تجاه مؤسسته، إضافة إلى محددات خاصة بالعمل المتمثلة في مدى رضا العامل اتجاه مؤسسته حيث، أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور والمسؤولية الموكلة إليه، والاستقلالية التامة في انجازه للعمل، يؤدي إلى انخفاض درجة التزامه بالمؤسسة، وكلما ازدادت خبرة الفرد في أداء عمل، زادت درجة التزامه وولائه الدائم لها والتمكن من تحقيق الأهداف المتوقعة.

## رابعاً: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تمحورت آراء بعض الكتاب والباحثين حول العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي، باختلاف زوايا النظر إليها، حيث يؤدي تطبيقه إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وفيما يلي سيتم عرض موجز لأهم هذه العوامل:

## 1- السياسات

ضرورة العمل على تبني سياسات تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع حاجاته مما يولد لديه الشعور بالرضا والانتماء ثم الالتزام أو الولاء.<sup>1</sup>

## 2- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم

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

## 3- وضوح الهدف

أي أنه كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.<sup>2</sup>

## 4- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف، اتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداماً للحوافز.<sup>3</sup>

## 5- المكانة الاجتماعية

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين فيه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 58.

<sup>2</sup> - إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 290.

<sup>3</sup> - رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص: 76.

<sup>4</sup> - حسين وليد عباس، سعدون حمود جثير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 95.

## 6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة، وزيادة الولاء والالتزام بها.<sup>1</sup>

## 7- نمط القيادة

إن الإدارة الناجحة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية، باستخدام أنظمة حوافز مناسبة والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد<sup>2</sup>

## 8- الرضا الوظيفي

يقصد به المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه وزيادتها تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.<sup>3</sup>

تعددت العوامل المساعدة على الالتزام التنظيمي واختلفت باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، حيث تمثلت في السياسات التي تعمل على توفير احتياجات الأفراد داخل المؤسسة، ومحاولة تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم، مما يولد روح الولاء لدى الأفراد العاملين فيها، كما يساعد وضوح وشفافية أهداف المؤسسة على زيادة درجة التزام الأفراد داخلها، إضافة إلى عوامل أخرى منها انظمة التحفيز المشجعة مادية كانت أو معنوية، والعمل على توفير جو ملائم ومستوى عالي من الثقة المتبادلة بين العامل والمؤسسة، كما أن المكانة الاجتماعية وثقافة المؤسسة والنمط القيادي، لها دور كبير في مدى التزام الفرد اتجاه مؤسسته وتحقيق رضا وظيفي بتقديم أفضل أداء لها.

## خامسا: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

يتشكل ويتطور الالتزام التنظيمي وفق عدة مراحل، لذا تفاوتت اتجاهات الباحثين والكتاب حول معرفة هذه المراحل وتنوعت تصنيفاتهم.

وفيما يلي سيتم عرض موجز لأهمها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص: 61.

<sup>2</sup> - إيناس ابوبكر الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، دار حميثرا للنشر والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2018، ص: 62.

<sup>3</sup> - حسين وليد عباس، سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سابق، ص: 96.

<sup>4</sup> - خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار البازوري، الأردن، 2011، ص: 116.

## 1- مرحلة التجربة

وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، ويكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، واهتمام الفرد في هذه المرحلة منصب على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة، والتوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة، واثبات ذاته حيث يتم خلال هذه المرحلة مواجهة العديد من المواقف تهيئة للمرحلة التي تليها.

## 2-مرحلة العمل والانجاز

وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمؤسسة.

## 3-مرحلة الثقة بالتنظيم

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث تتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

إضافة إلى المراحل السابقة فإن عملية ارتباط الفرد بالمؤسسة تمر عبر مرحلتين كالآتي:<sup>1</sup>

1- مرحلة انضمام الفرد إلى المؤسسة التي يود أن يعمل بها: في الغالب هنا يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق له رغباته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.

يتحقق الالتزام التنظيمي بمجموعة من المراحل المتتالية التي تساعد الفرد على التأقلم مع بيئة العمل الجديدة، وذلك بإخضاع الفرد إلى التدريب المستمر والمنظم، ثم تليها مرحلة شعور الفرد بزيادة عبء الدور والمسؤولية التي يؤديها اتجاه المؤسسة، وأخيرا يصبح الفرد حريصا على انجاز مهامه بكفاءة ومصداقية، وبالتالي خلق انتماء وولاء اتجاه المؤسسة وجعلها رائدة في مجال عملها

## سادسا: أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الأبعاد التي أشار إليها الباحثون والتي تدرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المؤسسة والفرد ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم الفرد، والمدخل التكاملي والذي يتمثل بمجموعة

<sup>1</sup> - نزاري حسام الدين، الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر -دراسة تحليلية-، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، الجزائر، ص: 279.

العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المؤسسة من جانب آخر.

ويتضمن هذا المدخل ثلاث أبعاد وهي كالاتي:<sup>1</sup>

### 1- الالتزام العاطفي

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كما أن الالتزام العاطفي يعكس ارتباط الفرد نفسياً مع مؤسسته من خلال مشاعره كمشاعر العاطفة والدفع، فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما تطلبه موقعه الوظيفي، وذلك لمساعدة مؤسسته في تحقيق أهدافها ويكون معدل غيابه عن العمل أقل كما يبدي دافعية أقوى في تحقيق أهدافها. أي أن الإيمان بالمؤسسة وبأهدافها يفجر الطاقات لدى العامل وبشكل كبير، ويساهم في تحقيقها.

### 2- الالتزام الاستمراري

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصدقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثيراً من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم أن درجة ولائهم الاستمراري عالية<sup>2</sup>

أي أن درجة التزام الفرد تقاس بالاستثمار المحقق من طرفه في حالة بقائه في المؤسسة، والعمل على تحقيق متطلباتها وأهدافها.

### 3- الالتزام المعياري

يعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المؤسسة فهو يشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المؤسسة، وهو ينتج عن شعور العامل بأن المؤسسة أحسنت إليه ولذا فهو مدين لها بالعمل معها، قد يتطور الالتزام المعياري للفرد اعتماداً على ثلاثة أسس وهي: المبادئ الشخصية للفرد، مستوى الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل، فكلما ارتفع مستوى هذه العلاقة شعر الفرد بأنه ينبغي عليه البقاء في المؤسسة وفاء لها، العوائد ومعيار التبادل، أي إدراك الفرد للاستثمارات التي تقدمها له المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - باسم عبد المحسن، إثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص: 269.

<sup>2</sup> - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، تعريب، محمد رفاعي محمد، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، 2009، ص: 216.

<sup>3</sup> - Saurabh Kurman Tiwari, **psychological perspectives of organizational commitment**, published and printed by concept publishing company, 2009, p: 67-68.



### المطلب الثالث: دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي

تكمن عملية نجاح المؤسسة تعتمد على درجة التزام العاملين بها وذلك بتطبيق استراتيجية التمكين الإداري ومنح سلطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق الولاء الدائم للمؤسسة والسعي نحو تحقيق أهدافها، لذلك تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين متغيرات التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي للأفراد في المؤسسات وسيتم عرضها كآتي:

#### أولاً: علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي

يحقق التمكين الإداري نتائج ايجابية على مستوى الفرد والمؤسسة والمتعاملين تتمثل في صورة من مظاهر الالتزام التنظيمي، والتي تؤدي إلى تحقيق الانتماء والمشاركة الفاعلة وتطوير مستوى الأداء وشعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي، مع زيادة ولاء العاملين لمؤسستهم وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعاً، وبالتالي زيادة فرص الإبداع والابتكار، تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء وتحسين العلاقة بين العاملين، وتعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي طردية في اغلب الأحيان حسب ما أفادت به بعض الدراسات<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

تقوم المؤسسات بالسعي دوماً لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لذلك تولي اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب حديثة، وذلك عن طريق تبنيها استراتيجية التمكين الإداري التي تسعى إلى تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال تحفيزهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يعكس ذلك إلى تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة وذلك عن طريق:<sup>2</sup>

- العمل على زيادة تبني استراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال وكذلك إتاحة حيز من الحرية للموظفين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم؛
- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العامل بحيث يكون محوراً تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المؤسسة؛

<sup>1</sup> - بوقرة عواطف، بوقرة حليلة، التمكين الإداري للأستاذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الإمام مالك بن انس بسبدي عسى ولاية مسيلة -، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، ديسمبر 2016، ص: 109.

<sup>2</sup> - باسم عبد الحسين، مرجع سابق، ص: 273.

- بناء الهيكليات التنظيمية الواضحة المهام والمسؤوليات وطرق الاتصال مما يؤدي إلى تنظيم العمل ووضوح المهام والمسؤوليات وعدم الازدواجية في الإشراف؛
- تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل الحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة وزيادة انتماءه لعمله ومؤسسته للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى التزامه.

يعتبر التمكين الإداري من الأساليب المنتهجة في المؤسسات، لما له من أهمية بالغة في تطوير قدرات العاملين والسعي وراء تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، مما يساهم ودرجة كبيرة في زيادة ولاء والتزام العاملين بالمؤسسة، والسعي وراء الاستمرارية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي

تعد الدراسات السابقة من أهم الخطوات الأساسية عند إجراء دراسة ما، ويمكن أن تساعد في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث، كما أنها تعطي معنى لنتائج البحث عن طريق المقارنة بينها وبين النتائج المتوصل إليها حيث أنه نال موضوع التمكين الإداري والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في جميع التخصصات العلمية المختلفة، وذلك بدراسة المتغيرين بشكل منفصل في مجموعة من الدراسات، وأيضاً توفر دراسات أخرى تضمنت المتغيرين معاً وعلاقتها ببعضها البعض وسيتم عرضها في المطالب الموالية:

✓ **المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير التمكين الإداري؛**

✓ **المطلب الثاني الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي؛**

✓ **المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري والالتزام التنظيمي معاً؛**

### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير التمكين الإداري

سيتم تناول في هذا المطلب مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية حول متغير التمكين الإداري، وذلك قصد التزويد بالمعلومات حول الموضوع المدروس كما يلي:

#### أولاً-الدراسات العربية

1-دراسة "أبو بكر بوسالم" بعنوان: التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المركز الجامعي ميله-الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية تحددت الدراسة بمتغير مستقل وهو التمكين الإداري ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) تكون مجتمع الدراسة من أفراد العينة وبلغ تعدادها 340 مفردة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات وكان من بين النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي والإبعاد التابعة له بنسبة 56.35% وذلك لأن تمكين الإدارة العليا للعاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، أدى إلى تحقيق تميز تنظيمي وتحسين أداء الشركة والمحافظة على مركزها التنافسي؛
- وجود أثر للتمكين الإداري في تفسير بعد تميز القيادة أدى ذلك إلى تقليل الشركة لوحدة الأوامر مما ساهم ذلك بنسق جهود العاملين وإدراكهم لمعنى العمل الذي يؤديه؛
- زرع بذور التمكين في شركة سوناطراك ومحاولة ترسيخه كثقافة جديدة أدى ذلك إلى توجيه أهداف العاملين نحو تحقيق النجاح والتميز التنظيمي.

وقد أوصى الباحث بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات وضرورة توفر مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار والآراء بين الرؤساء والمرؤوسين مما يدعم التميز التنظيمي للشركة.

2- دراسة تورة بنت ناصر الشهري بعنوان: واقع التمكين الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الأهلية في ضوء مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قيادات المدارس الثانوية الأهلية للتمكين الإداري في ضوء مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي بمدينة الرياض من وجهة نظر الوكالات ومعوقات تطبيقه، حيث تكون مجتمع الدراسة من 30 وكالة.

استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، تم من خلالها التوصل إلى النتائج التالية:

- إن قيادات المدارس الثانوية الأهلية بشمال الرياض طبقت التمكين الإداري في ضوء مؤشرات الزيارات الصفية للقائدة الوكالة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 2.15 من أصل 3 درجات؛
  - إن قيادات المدارس الثانوية الأهلية بشمال الرياض طبقت التمكين الإداري في ضوء نشر وممارسة المعرفة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 2.02 من أصل 3 درجات؛
- أظهرت النتائج أن من أهم المعوقات التي تحد تطبيق مؤشرات منظومة الأداء الإشرافي المدرسي في الثانوية الأهلية بشمال مدينة الرياض ما يلي:

• ضعف تفعيل بعض الصلاحيات الممنوحة لقائدة المدرسة؛

• قلة توفر فرص التدريب المهنية لوكالات المدرسة؛

بناء على النتائج المتوصل إليها فإن هذه الدراسة توصي برفع وعي القائد بأهمية تمكين الفريق المكلف بمناقشة الصعوبات المحتملة وإيجاد الحلول، وأيضاً إكساب القائدة مهارات التخطيط ومتطلباته وتأهيلها من خلال التدريب مع وضع حوافز داعمة لقيادات المدارس.

3- دراسة "حميد سالم الكعبي" بعنوان: دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي كلية الرافدين الجامعة / بغداد / قسم إدارة الأعمال، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2016

هدفت الدراسة إلى اختبار دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي وذلك عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد، مما يوفر القدرة على الابتكار في مختلف المجالات الإدارية، تكون مجتمع الدراسة من 118 فرداً من كلية الرافدين الجامعة باستخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي لتحليل الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير؛
- يعد الابتكار التنظيمي أحد وسائل التغيير الإيجابي للمؤسسة من خلال عملية تبني وتطبيق فكرة جديدة أو ممارسة جديدة؛

من خلال النتائج المتوصل إليها أوصى الباحث بضرورة تنمية الوعي لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية لأبعاد التمكين، وذلك بمنحهم قوة التأثير في الأفراد والمواقف وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتميز بالشفافية والوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة من أجل تعزيز الابتكار التنظيمي.

4- دراسة "رامز عزمي بدير، محمد جودة فارس، حسن مروان عفانة " بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل"، دراسة ميدانية في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة الأعمال، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل ومستوى كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. كما أنها اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية لقطاع غزة، حيث بلغ عدد المؤسسات (65) مؤسسة دولية مسجلة في مديرية الشؤون العامة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتم اختيار (7) مؤسسات أهلية دولية ومن ثم تم إجراء حصر شامل لجميع العاملين وقدر ب (300) موظف، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج نسبة ارتفاع تقدر (81%) في مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؛

- أظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة محل الدراسة للتمكين الإداري؛
- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة؛
- وجود نظام الحوافز في المؤسسات قادر على زيادة فاعلية فرق العمل ودافعية الموظفين وإخراج قدراتهم بدافع التميز، وهذا بدوره يترك أثراً إيجابياً على فرق العمل.

أوصى الباحثون بضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعه وتنظيمها بشكل لائق والعمل على تعزيز التمكين في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مع تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز الأعمال وبث روح الحماسة والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات.

5- دراسة "برني لطيفة" بعنوان: " أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بين مقارنة المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي تم تطبيقه على القطاع الصحي، حيث ركزت على المقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة، من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات، كما أنها اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، حيث ركزت الدراسة على 4 أطراف فاعلة (العاملين، المرضى

وجودة الخدمات المقدمة، المجتمع، البيئة) حيث بلغ عدد الاستبانات (472) استبانة من خلالها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد فروق معنوية بين القطاعين في تمكين العاملين عند مستوى دلالة أقل من 5% وقد كانت لصالح المؤسسات الاستشفائية العمومية بفارق في المتوسطات بينهما يقدر (0,35)؛
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة؛
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين النفسي للعاملين وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية. ولقد أوصت الباحثة بضرورة توفير المزيد من الدعم ومنح القوة الرسمية للعاملين من أجل جعل تمكينهم أكثر فعالية مع زيادة سهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة وإعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها.

6- دراسة "جواد محسن راضي" بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمتمثل بأبعاده: (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل والتحفيز)، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: (روح المجازفة والمرونة والإقناع والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل). كما أنها اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، إذ تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد تضمنت العينة (50) موظفا، وقد استرجعت (42) استبانة.

وبذلك تضمنت عينة البحث (37) موظفا بنسبة استرجاع بلغت (74%)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة معنوية بين درجة تفويض السلطة والقدرة على تطوير البدائل، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، بينما غابت العلاقات مع بقية المتغيرات؛
- وجود علاقات معنوية بين الاتصال الفاعل والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة؛
- وجود علاقات معنوية بين تحفيز العاملين والقدرة على الإقناع والمرونة العالية، واستخدام المنهجية العلمية في التحليل؛
- غياب العلاقات المعنوية بين بقية المتغيرات.

ولقد أوصى الباحث بإمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا وتحفيزهم نحو التفكير الجيد مع استمرارية تفكير القيادة

الاستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين وإنجاز المزيد من البحوث والدراسات.

7- دراسة "محمد سليمان البدوي" بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، بالتعرف على أهم التصورات حول مستوى التمكين الإداري فهو من الأمور المهمة في المؤسسات، كما أنها اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، فحسب الإحصائيات بلغ عدد المعلمين (498) معلماً، بينما عدد المعلمات (444) معلمة باختلاف تخصصاتهم الأكاديمية وتتنوع مدارسهم من (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، وكان من بين النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات؛
  - وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي أي أنه كلما ارتفع التمكين الإداري زاد مستوى الأداء الوظيفي؛
  - ضرورة استغلال الخبرات والمهارات والمعارف وتوظيفها واستغلالها استغلالاً أمثل لتحسين الأداء الوظيفي مما يعطي الصورة الإيجابية على العملية التعليمية والتعليمية؛
- ولقد أوصى الباحث أنه لرفع مستوى الأداء الوظيفي يجب ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده، كذلك العمل على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى فهي تساعد المعلمين باكتساب مهارات وخبرات من خلال الدورات التدريبية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة "Nassem M. Aburuman" بعنوان: " أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع بين عمال معهد الإدارة العامة الأردنية"، المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، يناير 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة، حيث ركزت على أبعاد التمكين وهي: (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، التواصل الفعال، الموظف، التحفيز) تم تشكيل الدراسة من جميع العاملين في المعهد مع إجمالي عدد 96 عينة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات وكان من بين النتائج المتوصل إليها مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال نحو تحسين الإبداع والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي)؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، التواصل الفعال، التحفيز) على تحسين الإبداع لدى العاملين في المعهد؛

بناء على النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بتطبيق المفاهيم الحديثة مثل تفعيل المشاركة واتخاذ القرارات الإدارية والعمل الجماعي، وأيضاً العمل على تطبيق اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في جميع القرارات مع وضع أنظمة فعالة لتحفيز الموظفين، وتعزيز دور ثقافة التجديد والابتكار والإبداع بما ينعكس على أداء الموارد البشرية.

## 2- دراسة "Hamzeh Al-Haar" بعنوان: "تأثير التمكين الإداري على أداء المنظمة في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة العلوم الاجتماعية الكندية، المجلد 12، العدد 03، 2016.

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي حيث ركزت الدراسة على متغيرات التمكين الإداري من تدريب، توفير معلومات اللازمة، تخصيص السلطة والمشاركة، ودورها في تحسين أداء الشركات الصناعية الأردنية حيث تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من 250 فرد من فئات مختلفة (المدير، نائب المدير، رئيس القسم، المشرف) بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، العطاء، وانتزاع السلطة) ومتغيرات الأداء الوظيفي (خدمة العملاء وولاء العملاء) في الشركات الصناعية الأردنية؛
- وجود تأثير مع اختلافات كبيرة بين متغيرات التمكين الإداري على الأداء التنظيمي لبعد خدمة العملاء وبعد الزبائن؛

بناء على النتائج المتوصل إليها تم اقتراح توصيات أهمها العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري بين عمال الشركات الصناعية الأردنية من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية، مع إشراك العمال في اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل أو اللجان لرفع أخلاقهم ودعم الثقة والتعاون المتبادل والمساهمة في نجاح التمكين الإداري.

## 3- دراسة "Saed Akram Mohammed Al-Suhimat" بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين عمال جامعة مؤتة"، المجلة الإمبراطورية للبحوث متعددة التخصصات، المجلد 02، الإصدار 2016.

هدفت الدراسة إلى ضرورة احتضان التمكين الإداري وبالضبط أبعاده: ( تفويض السلطة، تدريب الموظفين، التواصل الفعال) في الجامعة بسبب أهميته في الحفاظ على تعزيز قدرة الجامعة على الوصول إلى الإبداع التنظيمي، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت من 100 عينة عشوائياً وكان من بين النتائج المتوصل إليها، أن مستوى أبعاد التمكين الإداري جاء على النحو التالي: بعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى يليه بعد تدريب الموظفين في المرتبة الثانية، ثم بعد التواصل الفعال في المرتبة الثالثة والأخيرة، وهذا بسبب الدور الكبير الذي يوفره التمكين الإداري في تحقيق أهداف الأفراد والشركات، بالإضافة إلى المستوى العالي للإبداع التنظيمي وفتح إدارة الجامعة للموظفين مجال الإبداع والتميز كما أن بعدي ( تدريب الموظفين



والتواصل الفعال) له أثر في تغيير الإبداع التنظيمي في حين لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي.

وبناء على النتائج المتوصل إليها تم اقتراح مجموعة من التوصيات يجب على جامعة مؤتة الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري وأخذ السياسات والإجراءات التي تزيد من مستوى الوعي بين الموظفين وذلك عن طريق دورات تدريبية لهم ثم إحداث برامج تطويرية للعمال لإظهار الإبداع التنظيمي في مختلف الأنشطة الموكلة لهم أيضا ضرورة إعداد ندوات وبرامج تعليمية قصد رفع مستوى الإبداع التنظيمي في الجامعة.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

تم التركيز في هذا المطلب على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية حول متغير التمكين الإداري، خلال عدة سنوات، وكان الهدف من هذه الدراسة إتاحة الفرص للمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إضافة إلى إعطاء أفكار حول المتغير المدروس وإبراز أهميته كآلاتي:

#### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة " عبد المحسن عبد السلام نعساني، جمال بدير الخولي" بعنوان: " نموذج مقترح للعوامل المؤثرة

في الالتزام التنظيمي العاطفي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في مدينة الرياض"، المجلة العربية

للإدارة، مجموعة 36، عدد 01، كلية إدارة الأعمال -جامعة الملك سعود، يونيو(حزيران)، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي. كما أنها اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف في مدينة الرياض (الراجحي، الأهلي، الجزيرة، الرياض، السعودي الفرنسي، ساب، سامبا، العربي الوطني، السعودي الهولندي، البلاد، الإنماء، السعودي للاستثمار، السعودي البريطاني، الأهلي كابيتال)، حيث تم بالتعاون مع مسؤولي الموارد البشرية مع اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (400) موظفاً، وتم توزيع الاستبيانات الدراسة، وتم استعادة (368) استبانة وكانت صالحة للتحليل. وفيما يتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة فقد بلغ متوسط العمر (36.8) سنة ومتوسط فترة الخدمة بالمصرف (8.1) سنة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية جوهرية بين التمكين النفسي لدى الموظفين ودرجة التزامهم التنظيمي العاطفي؛
- وجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين ودرجة التزامهم العاطفي؛
- وجود علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها المشرفون ودرجة الالتزام التنظيمي العاطفي لدى مرؤوسيه؛
- بروز القيادة التحويلية التي يمكنها أن تعمل على تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

ولقد أوصى الباحث أنه بإمكان إدارة البنوك موضع الدراسة أن تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي العاطفي لدى موظفيها، من خلال تعزيز مدركات التمكين النفسي باستخدام عدة أساليب متنوعة كالترتيب

والتطوير اللازم الذي يساعدهم من أداء مهامهم الوظيفية، والارتقاء بالمسار الوظيفي خاصة إذ أنها تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي العاطفي لدى موظفيها من خلال العمل على تشجيع مشرفيها بصورة جيدة.

2- دراسة "محمد حسن محمود الفرباوي" بعنوان: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني -قطاع غزة-)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.

هدفت الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين شملت الدراسة 200 من مقدمي الخدمات العاملين في الوزارة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود دور ايجابي للالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها العملاء؛
- وجود علاقة بين بعد الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة في الشق المدني لوزارة الداخلية بمعامل ارتباط 0.525؛
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة المقدمة في الشق المدني لوزارة الداخلية بمعامل ارتباط 0.392؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور.

وقد أوصى الباحث بناء على النتائج المتوصل إليها إلى ضرورة الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني، لما له أهمية بالغة على مستوى جودة الخدمات المدنية والأمنية، وأيضا تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني ورفع مستواه العام باستمرار عن طريق التوفيق بين الأهداف الموضوعية من طرف الوزارة وأهداف الموظفين.

3- دراسة "مخلص شياع علي الجميلي" بعنوان: "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني -الأنبار-"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف عن العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها لدى العاملين، تكونت الدراسة من 50 استبانة بنيت على فرضية أن هناك علاقة بين بعض المتغيرات والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:

- وجود علاقة موجبة وضعيفة بين متغير المؤهل العلمي والمتغير المعتمد للالتزام التنظيمي؛

- وجود علاقة موجبة بين متغير مدة الخدمة ومتغير الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري العمر والالتزام التنظيمي.

وبناء على النتائج المتوصل إليها أوصى الباحث بضرورة أن يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام عمادة المعهد التقني - الأنبار - كون الالتزام التنظيمي يحظى بعلاقة ايجابية كبيرة عند تقييم المؤسسات العاملة في المجال التربوي والعلمي وضرورة التركيز البحثي حول الالتزام التنظيمي، عن طريق محاور جديدة قصد تعزيز التنظيم الإداري، وأيضاً تحديد العوامل المشجعة لخلق مزيد من الالتزام التنظيمي بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الشخصية للعاملين فيها.

4- دراسة "عباس كردي" بعنوان: " الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12، العدد 03، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الأنماط الديمقراطية والأنماط الأوتوقراطية والأنماط الحرة على الالتزام المعياري والالتزام العاطفي والالتزام المستمر حيث تكونت عينة الدراسة من المرؤوسين في كلية الإدارة والاقتصاد إذ وزعت (52) استمارة استبيان وتم استرداد (35) كان الصالح منها (34) بنسبة 65% كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات وكان من بين النتائج المتوصل إليها:

- إن النمط القيادي السائد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية هو النمط الأوتوقراطي بوسط حسابي قدر ب 3.48 وانحراف معياري قدر ب (1.1) نتيجة لاهتمام القادة بإنجاز الأعمال بشكل جيد؛
- إن الالتزام المعياري هو الأفضل من بين أنواع الالتزام بوسط حسابي (4.195) وانحراف معياري (0.864) وهو أعلى من الوسط الفرضي، هذا ما دل أن الباحثين يرون في الالتزام المعياري نوع من الالتزام الدائم تجاه الكلية وأن الباحثين يؤدون عملهم بإخلاص والالتزام؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي وعدم وجود ذلك التأثير بين بقية الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي؛

ولقد أوصت الباحثة بضرورة الحرص على رفع مستوى المرؤوسين ذوي الالتزام الاستمراري المنخفض، من أجل عدم تركهم للعمل أو الانتقال إلى مكان عمل آخر، إذا ما توفرت الفرصة لهم وإدخال مبدأ المشاركة في اتخاذ قرارات كذلك العمل على استخدام أنماط قيادية أكثر فعالية في قيادة المرؤوسين.

5- دراسة "سامي إبراهيم حماد حنونة" بعنوان: " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة - 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع غزة من (الجنس العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة) اعتمد الباحث على الاستبانة وقد تكون مجتمع الدراسة من 340 موظف وموظفة. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وبين المتغيرات (عمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، المستوى الوظيفي)؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لتعزيز متغير الجنس ومكان العمل.

بناءً على النتائج المتوصل إليها تم اقتراح التوصيات وهي ضرورة العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية، وأيضاً العمل الجماعي من قبل إدارات هذه الجامعة على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الدورات التدريبية، والاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

**1- دراسة "Melissa J. Furmar" بعنوان: "تأثير الإدارة الوظيفية التنظيمية على أنشطة الالتزام التنظيمي المبكر للمحترفين في المرحلة المتوسطة والمتأخرة" أطروحة دكتوراه في الأعمال التنفيذية، كلية روبرسون للأعمال، جامعة جورجيا، 2018.**

هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير والاستفادة من أنشطة الإدارة الوظيفية التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال عدسة الدعم التنظيمي المدرك، ومعرفة كيفية مواجهة المؤسسة لتحديد الممارسات التي من شأنها تقليل التكاليف مع إدراك تنوع القوى العاملة فيها من حيث صلتها بالمهنيين في المرحلة المبكرة والمتوسطة والمتأخرة، وكانت النتائج المتوصل إليها إن توافر واستخدام أنشطة الإدارة الوظيفية التنظيمية لديها إيجابية العلاقة مع الدعم التنظيمي الملحوظ لديه علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري وأيضاً أنشطة الإدارة الوظيفية التنظيمية ليس لها علاقة مباشرة مع حركة المبيعات.

**2- دراسة "Elinna Anttila" بعنوان، " مكونات الالتزام التنظيمي دراسة حالة المديرين التنفيذيين من الشركة الصناعية الفنلندية" رسالة ماجستير، جامعة تامبير، أكتوبر 2014.**

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد عوامل الالتزام التنظيمي التي تؤثر على الموظفين داخل المؤسسة كما أشارت إلى بعض نقاط القوة والضعف لدى الشركة الصناعية الفنلندية متعددة الجنسيات، تكون مجتمع الدراسة من (09) مدراء من مستوى الأول من قطاعات مختلفة في الشركة محل الدراسة، تم جمع البيانات باستخدام المقابلات الشخصية وكانت النتائج المتوصل إليها، تكمن نقاط قوة الشركة في مجال أعمالها المثير للاهتمام وفرصها المتنوعة لتحسين الالتزام التنظيمي بحيث يجب أن تدفع الانتباه إلى ممارسات الموارد البشرية لذا يمكن القول أن الالتزام التنظيمي للموظفين مسألة معقدة على الرغم من أن الشركة لها دور مهم في ذلك.

### المطلب الثالث: دراسات المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري والالتزام التنظيمي:

تم التركيز في هذا المطلب على الدراسات السابقة التي تدرس علاقة متغير التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي، وتمثلت في ما يلي:

#### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة " احمد مصنوعة" بعنوان: "التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة حسبية بن بوعلي-الشلف"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس عشر، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إداري معاصر يتمثل في التمكين الإداري وأهمية تطبيقه في الجامعة و بالضبط جامعة -الشلف- والدور الهام الذي يؤديه في تعزيز الالتزام التنظيمي، وجعل العاملين ذو مهارات وقدرات لتحمل المسؤوليات، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الإدارة الإشرافية على مستوى جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف (رئيس أو نائب)، حيث شملت الدراسة عدد من الكليات، وقد بلغ عدد الاستبانات 50 وعليه أصبح عدد أفراد العينة 41 فرد، ركزت الدراسة على أبعاد التمكين الإداري وهي: المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية، حرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية، كما أعطت أهمية أيضا لأبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، ثم الالتزام الاستمراري.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات وكانت من بين النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل من أبعاد التمكين الإداري (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية، حرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية) ومستوى الالتزام التنظيمي وهذا يعني أن استمرار الإدارة المركزية للجامعة محل الدراسة في مشروع تعزيز التمكين الإداري يساعد على التزام العاملين تجاه المؤسسة؛
- وجود أثر معنوي لأبعاد التمكين الإداري (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية، حرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية) على مستوى الالتزام التنظيمي.

وقد أوصى الباحث بعد النتائج المتوصل إليها إلى ضرورة توسع الإدارة المركزية لجامعة الشلف في ممارسة التمكين الإداري، من خلال ضمان تدفق المعلومات وتوفير مسارات مناسبة لانتقالها إلى جميع المستويات، وأيضا تعزيز مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وفق ما يقتضيه الموقف الإداري والسهر على نشر ثقافة التمكين الإداري وفوائده بين كل المستويات الإدارية.

## 2- دراسة "أمل فوزي ابراهيم الحاج" بعنوان: "علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي وتم تطبيقها على مستوى المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، من 65 مؤسسة دولية حيث اختير منهم 08 مؤسسات عشوائياً، وقد ركزت الدراسة على أبعاد التمكين الإداري الموائية: (التعليم، التحفيز، وضوح الهدف، الرغبة في التغيير، الملكية، العمل الجماعي، الاحترام والتقدير).

كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات وكان من بين النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، الأمر الذي يدل على أن هاته المؤسسات تقوم بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم قصد المساهمة الفعالة في مستوى التزامهم الوظيفي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة هذا دلالة على أن التحفيز سبب ودافع مهم في تعزيز الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسات؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهدف ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، دلالة على وجود فلسفة ورؤية واضحة في المؤسسات الدولية حيث أنها تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي؛

ولقد أوصت الباحثة بضرورة توفير متطلبات التمكين الإداري في المؤسسات الإدارية من أجل رفع كفاءة عمل المؤسسات عن طريق توفير مناخ تنظيمي داعم للتمكين فكرياً وعملياً، وأيضاً ضرورة إعطاء فرصة للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات وحرية التصرف.

## 3- دراسة "باسم عبد الحسين" بعنوان: "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات معهد الإدارة -الرصافة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الحادي والثلاثون، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد تمكين العاملين المتمثلة ب (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) على مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات. كما أنها اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، بحيث تم اختيار الهيئة العامة للسدود والخزانات التابعة لوزارة الموارد المائية كمجتمع للدراسة، وتمثلت في رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والبالغ عددهم (40)، وتم اختيار

عينة عمدية من مجتمع الدراسة بنسبة (100%) إذ تم توزيع (40) استبانة صالحة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبني استراتيجية التمكين بمستوى أعلى من المتوسط إذ أن الأوساط الحسابية لأبعاد تمكين العاملين التي لا تقل عن (3)؛
- وجود أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى الالتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

ولقد أوصى الباحث بالحث على العمل لزيادة تبني استراتيجية تمكين العاملين عن طريق العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال وضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل كذلك تبني مبدأ العدالة بين الموظفين مما ساعدهم بالشعور بالانتماء داخل المؤسسة

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة "Khulood Rachid", "Abdurhman Mattar" بعنوان: "تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين"، المجلة الأوربية للأعمال والإدارة، المجلد 07، العدد 20، 2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في البحرين والاعتراف الفعلي بالتمكين الإداري والمدارس الثانوية الحكومية الثانوية في مملكة البحرين وكذلك الالتزام التنظيمي الفعلي في السلطة التعليمية والإدارية لمعلمي المدارس الحكومية في البحرين، اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات حيث أن مجتمع الدراسة تكون من 108 معلمين من كليهما سواء لوحات تعليمية أو إدارية موزعة على (13) مدير و(30) مدير مساعد و (65) كبار المعلمين حيث توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لا توجد فروق ثابتة في التمكين الإداري في المرحلة الثانوية والمدارس الحكومية في البحرين بسبب المتغيرات الديمغرافية مثل (الجنس، والعمر، المؤهلات)؛
- يوجد اختلافات ثابتة في التمكين الإداري في المدارس الحكومية الثانوية في البحرين بسبب متغيرات (الخبرة، المسمى الوظيفي)؛
- لا توجد فروق ثابتة في الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في البحرين بسبب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهلات).

وقد تم وضع مجموعة من التوصيات من الضروري إعطاء دورات ومحاضرات للموظفين فيما يتعلق بالتواصل والتفاعل التي تساعد على رفع كفاءة الموظفين، وأيضاً توضيح أهداف ورؤية وزارة التربية والتعليم

للإدارات الإعدادية وإعطاء بعض الحرية فيها، والتعامل بالمشاركة في تحديد الطريقة المناسبة لحل المواقف والمشكلات الصعبة.

2- دراسة "Reza Borghei- Hamzare- Nassim Dastani" بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري

والالتزام التنظيمي" مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 07، عدد 02، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي حيث ركزت على أبعاد التمكين وهي: الكفاءة والمعنى، تقرير المصير، كما ركزت أيضا على أبعاد الالتزام التنظيمي: التزام عاطفي، التزام استمراري، التزام معياري تم تطبيق الدراسة على مستوى شركة QOM للصناعات والمناجم وشركة QOM STANDER الصناعية تم أخذ عينة من الذين لديهم درجة البكالوريوس باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وكانت النتائج المتوصل إليها إن الالتزام الاستمراري في وضع متوسط، لذا من الضروري إعطاء المزيد من الاهتمام لهذا البعد وأيضا العلاقة بين بعد الكفاءة والالتزام التنظيمي كانت أدنى من الارتباطات الأبعاد الأخرى ومن أجل معالجة هذا المشكل فمن المستحسن أن تحسن الالتزام والتقدير تجاه الموظفين، لزيادة ثقافة الانتماء والولاء التنظيمي كما يجب على المؤسسة أن تسمح للموظفين بأداء أعمال جديدة.

### ثالثا: مقارنة الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في هذا المبحث، تم ملاحظة بعض الاختلافات

#### 1- من حيث المتغيرات

بالنسبة لمتغيرات الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة منها: التميز التنظيمي، الابتكار التنظيمي، فرق العمل، الأداء الاجتماعي، إبداع العاملين، الأداء الوظيفي، الإبداع التنظيمي، جودة الخدمة، الأنماط القيادية، الإدارة الوظيفية التنظيمية؛

#### 2- من حيث العينة

تناولت الدراسة الحالية 50 موظف إداري لعينة مأخوذة من مؤسسة اسمنت تبسة الماء الأبيض، أما الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة أكثر من عينة الدراسة الحالية؛

#### 3- من حيث الأداة

ركزت الدراسات السابقة على الاستبيان والتحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج بالإضافة إلى اعتماد برنامج SPSS، وهذا ما يطابق الدراسة الحالية؛

#### 4- من حيث المكان والزمان

الدراسة الحالية في بلدية الماء الأبيض ولاية تبسة 2019، أما الدراسات السابقة تمت في عدة ولايات وطنية وبلدان مختلفة، وكانت في السنوات التالية:

2018، 2017، 2016، 2015، 2014، 2012، 2010، 2008، 2006.



## خاتمة الفصل

من خلال ما عرض في هذا الفصل تم التوصل الى أن التمكين الإداري هو الأسلوب المنتهج الذي تشغله المؤسسات، وذلك بالاهتمام بالموارد البشري والسعي الى تدريبه وتشجيعه على الابداع والابتكار، أي توفير الظروف المناسبة للعاملين، حيث يسهم التمكين الإداري في زيادة فعالية الاتصال ومشاركة المعلومات بين المرؤوسين والمؤسسة وتنمية شعورهم بالمسؤولية، من اجل تقديم اقصى الطاقات والجهود نحو التحسن المستمر لها وتحقيق أهدافها.

كما تم التطرق الى مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح او فشل المنظمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه مؤسسته التي يعمل بها، واعطائه الرغبة في بذل اقصى جهد لصالحها سعيا لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

وبالتالي توجد علاقة تكاملية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وتطبيق كل منهما داخل المؤسسة يؤدي الى تطوير القدرات الفكرية للعاملين والسعي دوما نحو التجديد فيها.

# الفصل الثاني



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة-

بعد العرض النظري الذي تم من خلاله التعرف على جوانب الدراسة، والتعرف على أهمية ودور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي، خصص هذا الفصل لدراسة ميدانية يهدف من خلالها إلى اختبار المفاهيم النظرية على أرض الواقع، ومن أجل تحقيق هذه الغاية تم اختيار مؤسسة اسمنت-تبسة - . يتناول هذا الفصل مبحثين، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، بعرض مجتمع الدراسة، العينة المأخوذة، ثم منهج الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي، التي يعتمد عليها، كما سيتم التطرق في المبحث الثاني إلى عرض مختلف النتائج المتوصل إليها، واختبار فرضيات الدراسة، ثم استخلاص مجموعة من النتائج، وأخيرا الوصول إلى أهم التوصيات التي يمكن الاستفادة منها.

وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث مختلف الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، وهي منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، والعينة المأخوذة من المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**
- **المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.**

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

##### أولاً: مجتمع الدراسة

تمت الدراسة الميدانية على فئة من الموظفين في مؤسسة الإسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -، والتي اشتملت على 400 عامل<sup>1</sup>، فموضوع التمكين الإداري من أبرز المواضيع الهامة والحديثة فقد ساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال ما تم عرضه مسبقاً.

##### 1- نبذة مختصرة حول الشركة

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض - ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج، ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج، ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج - سنة 2000، لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE، و ذلك باعتبارها قريبة جغرافياً لمدينة تبسة، و في سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة، و التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض<sup>2</sup>.

ولقد أنشأت الشركة<sup>3</sup> SCT بهدف إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف الإداري على المصنع؛
  - برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج.
- إن كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم باسمها، كما تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بنى فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

<sup>1</sup> - بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

<sup>2</sup> - بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>3</sup> - Société des Ciments de Tébessa.

- وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم؛
- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الونزة وجبل العنق ببئر الكاهنة، والجبس من دائرة بئر العاتر -جبل العنق كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة.

#### ثانيا: عينة الدراسة

لمعرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي، استهدفت الدراسة سحب عينة عشوائية، قدرها 50 عامل، حيث تم توزيع 50 استبانة على العمال والموظفين الإداريين بمؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-، وتم استرجاع كل الاستبانات، أي بنسبة 100% وكانت كل الاستبانات المسترجعة صالح للتحليل الإحصائي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01): تداول الاستمارة

عدد الاستبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	50	100
غير المسترجعة	0	0
صالحة للتحليل	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استمارة الاستبيان

#### ثالثا: منهج الدراسة

يعتبر منهج الدراسة الطريقة التي يتبعها الباحث خطاها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، إضافة إلى انه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية، وقد تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثا أو قضية موجودة حاليا، من خلالها يمكن الحصول على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة، دون تدخل الباحث فيها، حيث يصف المشكلة وصفا دقيق ويحلل، ويقارن، ويقوم أملا في التوصل إلى حقائق عن مشكلة الدراسة، يزيد بها رصيد العلم والمعرفة، من خلال دراسة ماضي هذه المشكلة، دون الاستغراق فيه بأخذ العبرة، ودراسة حاضرها لتشخيص جوانب القوة والقصور وتدعيمها، ثم التنبؤ بما ستؤول إليه هذه المشكلة في المستقبل، كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروقات والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي (من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة)، دار ابن كثير، الطبعة الأولى، دمشق، 2010، ص: 84.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتم في هذا المطلب شرح استمارة الاستبيان، وطريقة جمع المعلومات.

### أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم إعداد استبانة حول دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي طبقت على مستوى مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض- ويعرف بأنه: " أداة لفظية بسيطة ومباشرة، تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين، من خلال توجيه أسئلة أو صياغة عبارات قريبة من التقنيين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك.<sup>1</sup>

ولإعداد الاستمارة تم الاعتماد على:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- استشارة عدد من أساتذة الجامعة والمشرفين، في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها؛
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة؛
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

ولتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية استخدم سلم ليكارت الخماسي، كونه يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس كالآتي:

- موافق بشدة: 5 درجات؛
- موافق: 4 درجات؛
- محايد: 3 درجات؛
- غير موافق: 2 درجة؛
- غير موافق بشدة: 1 درجة.

وتم تحديد طول خلايا سلم ليكارت الخماسي، بحساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (0.8=5/4)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس، والجدول الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>- زياد علي محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، فلسطين، غزة، 2010، ص: 16.

### جدول رقم (02): قيم متوسط المرجح

درجة التقدير	مقياس ليكارت الخماسي	فئة قيمة المتوسط
منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى أقل من 1.80
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استمارة الاستبيان.

قسمت الاستبانة إلى 3 أجزاء رئيسية:<sup>1</sup>

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للعمال محل الدراسة، (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية)؛

**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن العبارات المتعلقة بمتغير التمكين الإداري، تكون من 24 فقرة موزعة على 6 مجالات؛

**الجزء الثالث:** وهو عبارة عن عبارات متعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي تكون من 12 عبارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (03): توزيع عبارات محاور الاستبيان

رقم الجزء	محاور الدراسة	عدد العبارات
التمكين الإداري	مشاركة المعلومات	04
	بناء فرق العمل	04
	وضوح الهدف	04
	التحفيز	04
	تفويض السلطة	04
	التدريب	04
الالتزام التنظيمي		12
المجموع الكلي		36

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استمارة الاستبيان.

<sup>1</sup> - ملحق رقم (01).

### ثانياً: طريقة جمع المعلومات

لمعالجة الجوانب التحليلية تم اللجوء إلى جمع البيانات، من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة حيث تم توزيعها على مختلف العمال في المؤسسة محل الدراسة، وتم جمعها في نهاية اليوم وكان عدد الاستبانات الموزعة 50 استمارة، كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

### ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي

تم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها بداية بجمع البيانات الموزعة، وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "SPSS"<sup>1</sup>، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية:

#### 1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = 100 \times \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

#### 2- معامل ألفا كرونباخ

أُستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويُعبّر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

n: يمثل حجم العينة؛

V<sub>i</sub>: يمثل التباين لأسئلة المحور؛

V<sub>t</sub>: يمثل التباين في مجموع أسئلة الاستمارة.

#### 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

#### 3-1 المتوسط الحسابي

يُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

x<sub>i</sub>: عدد القيم؛

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي؛

n: حجم العينة.

<sup>1</sup> -Statistical Package For Social Sciences.



### 3-2 الانحراف المعياري

الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، وهو الجذر التربيعي للتباين ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

$x_i$ : عدد القيم.

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي.

$n$ : حجم العينة.

### 4-معامل ارتباط بيرسون

يُعرف الارتباط بأنه "مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويُرمز له بالرمز  $r$ " فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطي ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابهم انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية "SPSS"، ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

حيث:

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{X})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

$n$ : عدد المشاهدات.

$X_i$ : قيم المتغير الأول.

$Y_i$ : قيم المتغير الثاني.

$S_x$ : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

$S_y$ : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

### 5-الانحدار البسيط

يُستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويُستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط لابد من رسم خط الانحدار للوصول إلى معادلة

$$Y = ax + b$$

حيث أن  $a$  تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني به معدل التغير في  $y$  عندما تتغير قيمة المتغير المستقل  $x$ ، أما  $b$  فتتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

لتحليل النتائج المستخلصة من بيانات الاستبيان، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، كما تم إثبات صحة وثبات أداة الدراسة، ثم تحليل مختلف بيانات الاستبيان وسيتم تقسيم المبحث إلى:

- **المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات؛**
- **المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

### المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات

#### أولاً: اختبار صحة الاستبيان

##### 1- صدق أداة الدراسة

ويقصد به مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة، ومدى توافق مضمونها مع العرض الذي صممت من أجله، لذا تم مراجعتها من قبل الأستاذ المشرف وعرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من أساتذة قسم علوم التسيير<sup>1</sup>، لإبداء رأيهم فيها، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهرياً والأخذ بأرائهم في تعديل بعض العبارات.

##### 2- ثبات أداة الدراسة

أي الاستقرار في النتائج المتوصل إليها وعدم تغييرها بشكل كبير في حالة إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وقد تم الاعتماد في ذلك على معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): معامل الثبات " ألفا كرونباخ " ومعامل الصدق

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أجزاء الدراسة
0.979	0.959	24	التمكين الإداري
0.956	0.914	12	الالتزام التنظيمي
0.982	0.966	36	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان، حيث حازت مجموع عبارات متغيرات الدراسة ما نسبته 96% من معامل الثبات "ألفا كرونباخ" و 0.982 من معامل الصدق، وكانت قيم ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للمتغيرين متقاربة، فوجد أن متغير التمكين الإداري نال ما نسبته 95% من معامل الثبات ألفا كرونباخ، و 0.979 من معامل الصدق، في حين حظي متغير الالتزام التنظيمي ما نسبته 91.4%، من معامل الثبات "ألفا كرونباخ" \*<sup>2</sup> و 0.956 من معامل الصدق، مما يدل على قبول الأداة والاعتماد عليها، كمصدر لجمع البيانات واختبار فروض الدراسة.

<sup>1</sup>- ملحق رقم (02).

<sup>2</sup>- ملحق رقم (03).

### ثانيا: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

بعد توزيع استمارة الاستبيان على مختلف عمال شركة الاسمنت تبسة، وقصد معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية للعمال في ما يلي سيتم تحليل ذلك:

#### 1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

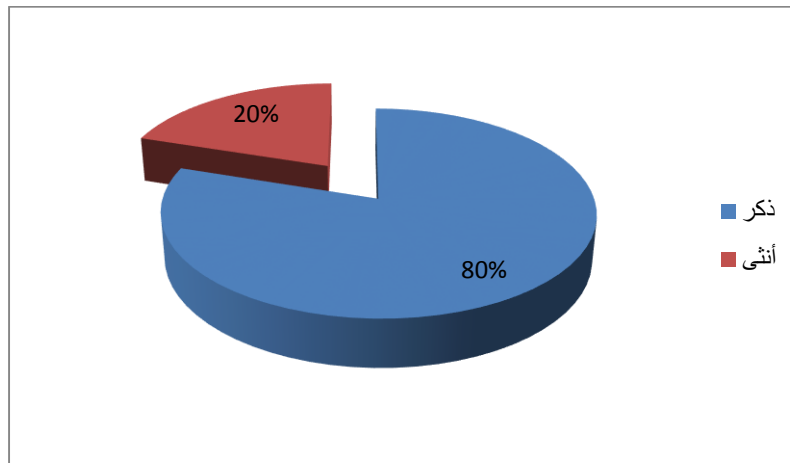
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	تكرار	النسبة %
ذكر	40	80
أنثى	10	20
المجموع الكلي	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية الوظائف في المؤسسة محل الدراسة، يشغلها عدد كبير من الذكور بنسبة 80%، ويقابلها انخفاض ملحوظ بنسبة 20% إناث، وذلك راجع إلى العديد من الأسباب التي تقف حائلا أمام العنصر النسوي بالمؤسسة، منها القدرات الجسمية المطلوبة (جهود كبيرة) وطبيعة النشاط في المؤسسة. والشكل الموالي يوضح توزيع افراد العينة في الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الشكل رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء نتائج التحليل الإحصائي spss

\*"ألفا كرونباخ": هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على قياس البيانات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، قيمة المعامل أعلى كانت أداة القياس أفضل تتراوح قيمته بين 0 و1، والحد الأدنى المقبول لهذا المعامل 60% (محمود مهدي العتني، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، 2005، ص: 49).

## 2- متغير العمر

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

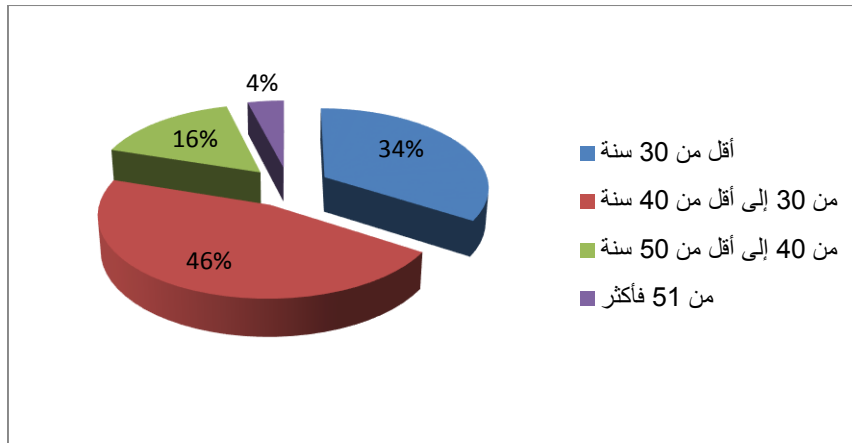
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	البيان
34	17	أقل من 30 سنة
46	23	من 30 إلى أقل من 40 سنة
16	08	من 40 إلى أقل من 50 سنة
04	02	من 51 سنة فأكثر
100	50	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغت 46% وهي أكبر نسبة مما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة من فئة الشباب، بينما بلغت الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة 34%، أما الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة كانت نسبتها 16%، في حين بلغت الفئة العمرية ل 50 سنة فأكثر نسبة منخفضة قدرت ب 4%. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفق متغير العمر:

الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء نتائج التحليل الإحصائي spss

### 3- متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

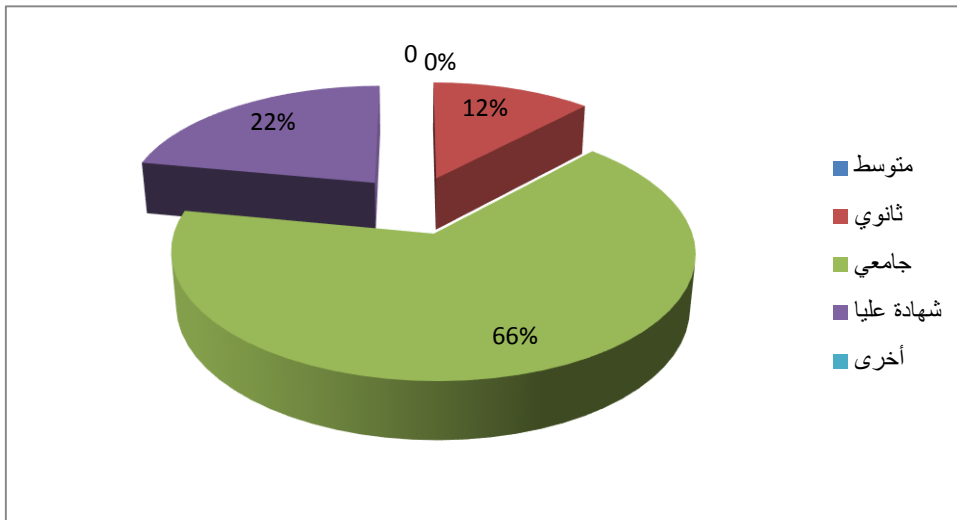
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
12	06	ثانوي
66	33	جامعي
22	11	شهادة عليا
0	0	أخرى
100	50	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (07): أن أكثرية أفراد العينة ذات المؤهل الجامعي نسبة 66 %، راجع إلى أن أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بشكل كافي لفهمهم ل فقرات الاستبيان، والإجابة عليها بدقة يليه 22% من أفراد العينة ذات المؤهل شهادة عليا، وما نسبته 12 % من أفراد العينة ذات المؤهل الثانوي، في حين عدم وجود أفراد عينة ذات مؤهل متوسط وشهادات أخرى، وذلك دلالة على أن المؤسسة تنوعت في توفير فرص لمعظم الفئات باختلاف مستوياتهم العلمية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

#### 4- متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

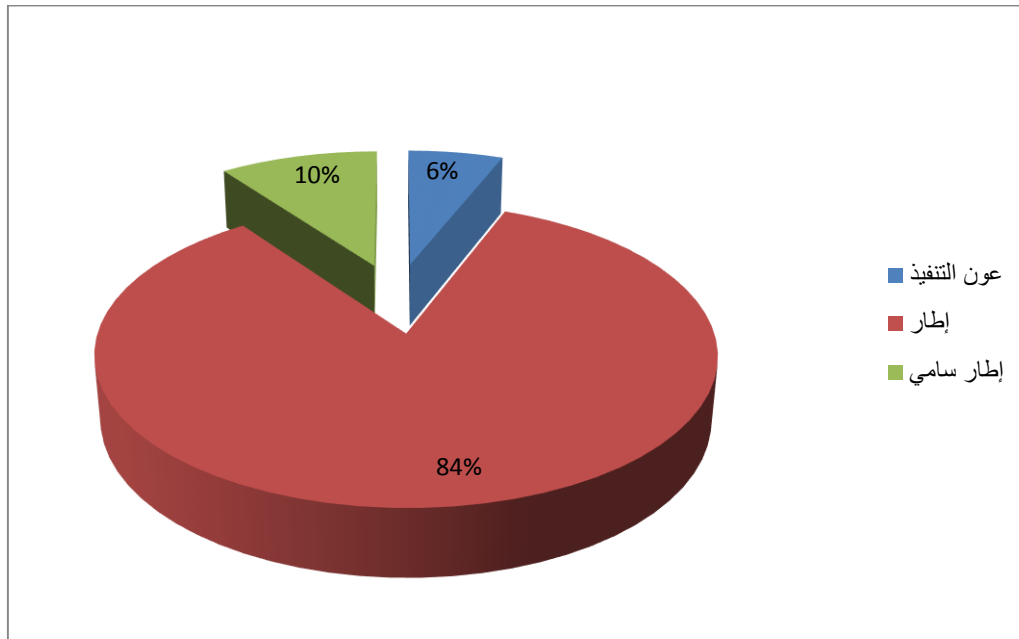
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
06	03	عون تنفيذ
84	42	إطار
10	5	إطار سامي
100	50	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن مفردات العينة حسب الوظيفة موزعة بتفاوت، حيث بلغت نسبة الإطارات 84%، يليها 10% إطار سامي، وما نسبته 6% عون تنفيذ، وهذا دلالة على أن المؤسسة توظف أفراد ذو كفاءات ومهارات مختلفة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

## 5- متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

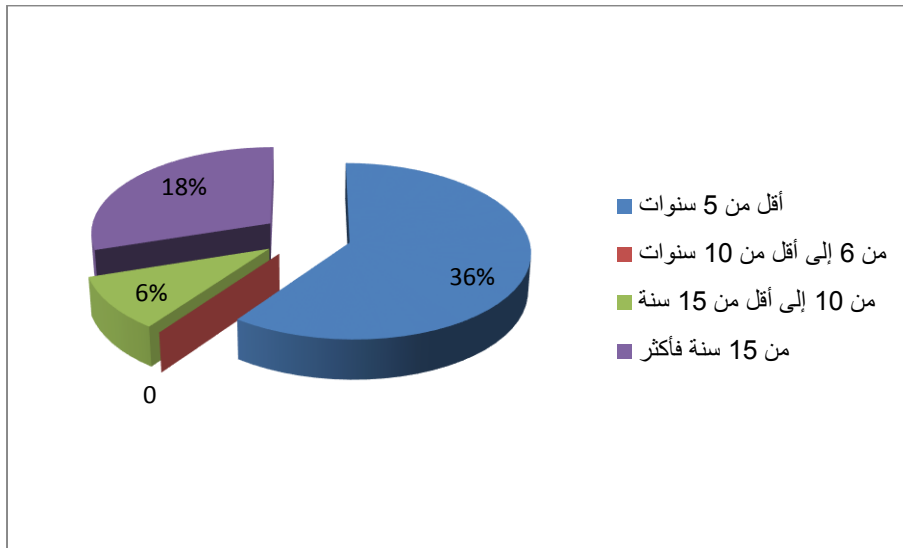
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
36	18	أقل من 5 سنوات
40	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
06	03	من 10 إلى أقل من 15 سنة
18	09	من 15 سنة فأكثر
100	50	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 36%، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات نسبة 40% أما الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة كانت نسبتهم 6%، والنسبة المتبقية والمتمثلة في 18% فهي تمثل الفئة ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة، مما يعزز القدرة العلمية والعملية على استيعاب عبارات الاستبيان والإجابة عليها بشكل واضح، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): يمثل توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

## 6- متغير الدورات التدريبية

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

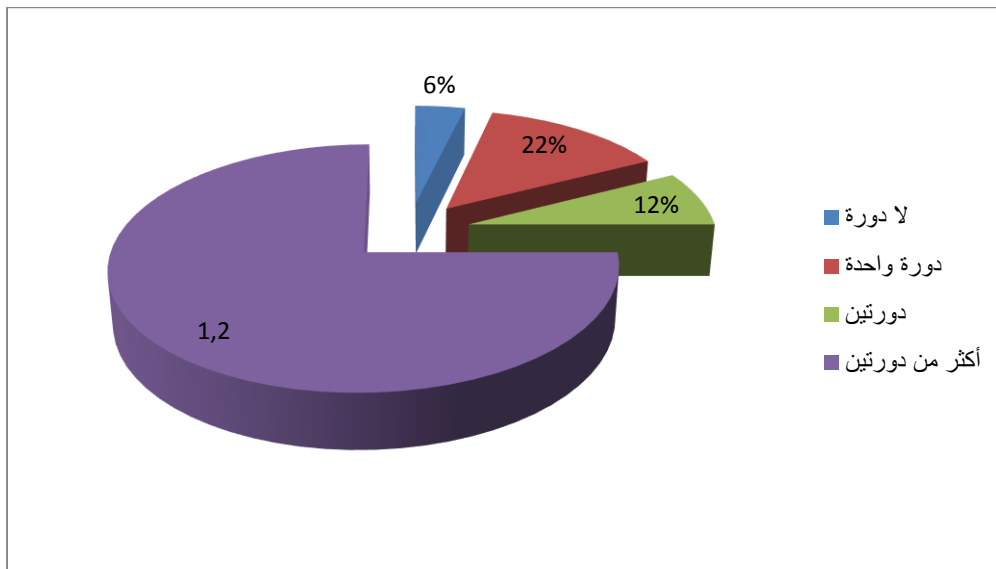
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

النسبة %	التكرار	الدورات التدريبية
06	03	لا دورة
22	11	دورة واحدة
12	06	دورتين
60	30	أكثر من دورتين
100	50	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن النسبة المئوية للذين لم يجتازوا أي دورة تدريبية في المؤسسة محل الدراسة قدرت بـ 6%، في حين بلغت النسبة المئوية للذين اجتازوا دورة واحدة 22%، يليها الذين اجتازوا دورتين بنسبة 12%، أما النسبة المتبقية فكانت لأكثر من دورتين قدرت بـ 60%، وهذا دلالة على أن المؤسسة، توفر برامج تدريبية لتطوير وتحسين قدرات وأداء العاملين فيها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): يمثل عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS



### ثالثاً: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS .

#### 1- استجابات أفراد العينة لمتغير التمكين الإداري

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-24) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### 1-1 استجابات أفراد العينة لبعد مشاركة المعلومات

الجدول رقم (11): يمثل استجابات أفراد العينة لبعد مشاركة المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
01	تسعى المؤسسة إلى توسيع الاتصالات بين العاملين سعياً للفهم المشترك	3.54	1.01	مرتفعة	02
02	تتم مشاركة العاملين بالمعلومات حول نشاط وغاية المؤسسة بشكل عام	3.52	0.99	مرتفعة	04
03	تتيح المشاركة بالمعلومات في المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للعاملين	3.54	1.05	مرتفعة	03
04	تنشر المؤسسة المعلومات في آجالها المحددة في مختلف المستويات	3.56	1.07	مرتفعة	01
	درجة بعد مشاركة المعلومات	3.54	0.86	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال التطرق لبيانات هذا المحور تم التطرق إلى 4 فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد مشاركة المعلومات 3.54، وهي قيمة مرتفعة وهذا دلالة على وجود مستوى مرتفع من مشاركة المعلومات بين العاملين والمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كآتي:

- **العبارة رقم 01:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.54 وانحراف معياري 1.01، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى توسيع الاتصالات بين العاملين بهدف زيادة الفهم المشترك للمعلومات.
- **العبارة رقم 02:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.52 وانحراف معياري 0.99، حيث احتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على مشاركة العاملين بالمعلومات حول نشاط وغاية المؤسسة.
- **العبارة رقم 03:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.54 وانحراف معياري 1.05، حيث احتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل بمبدأ المشاركة بالمعلومات ومعرفة كل عامل مدى كفاءته وخبرته في أداء العمل.

• العبارة رقم 04: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.56 وانحراف معياري 1.07، حيث احتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تشارك المعلومات في مختلف المستويات.

يتضح من خلال ما سبق أن إجابات أفراد العينة حول بعد مشاركة المعلومات مرتفعة، هذا يعني أن المؤسسة تعمل بمبدأ مشاركة المعلومات لضمان سير العمل فيها وتحقيق أهدافها.

## 1-2 استجابات أفراد العينة لبعد بناء فرق العمل

الجدول رقم (12): يمثل استجابات أفراد العينة لبعد بناء فرق العمل

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	مرتفعة	0.95	3.52	تعمل المؤسسة بمبدأ العمل الجماعي بدلا من الأداء الفردي	05
01	مرتفعة	0.98	3.74	يساعد العمل ضمن فريق على توفير جو ملائم للعمل بالمؤسسة	06
02	مرتفعة	1.06	3.66	تعتمد المؤسسة على عمل الفريق لمواجهة الأزمات	07
03	مرتفعة	0.99	3.58	يملك أعضاء فريق العمل الكفاءة والخبرة في تأدية المهام في المؤسسة	08
	مرتفعة	0.79	3.62	درجة بعد بناء فرق العمل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال التطرق لبيانات هذا المحور تم التطرق إلى 4 فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل 3.62، وهي قيمة مرتفعة وهذا دلالة على وجود مستوى مرتفع من بناء فرق العمل بين العاملين والمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالتالي:

• العبارة رقم 05: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.52 وانحراف معياري 0.95، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لروح الجماعة في ما بينهم بدلا من الأداء الفردي.

• العبارة رقم 06: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.74 وانحراف معياري 0.98، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى لتوفير جو ملائم من العمل.

• العبارة رقم 07: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.66 وانحراف معياري 1.06، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في المحور بدرجة قبول مرتفعة، دلالة على حرص المؤسسة العمل كفريق والمساهمة في حل الأزمات.

- العبارة رقم 08: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.58 وانحراف معياري 0.99، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، هذا ما يؤكد بأن امتلاك أفراد ذو كفاءات ومهارات عالية هو أساس نجاح المؤسسة. يتضح من خلال ما سبق أن المؤسسة تطبق بعد فرق العمل بدرجة تحقق مرتفعة، دلالة على أنها تسعى الى العمل كفريق متعاون ومتكامل.

### 1-3 استجابات أفراد العينة لبعده وضوح الهدف

الجدول رقم (13): يمثل استجابات أفراد العينة لبعده وضوح الهدف

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	متوسطة	1.14	3.38	تتميز أهداف المؤسسة بالوضوح والشفافية	09
04	متوسطة	1.14	3.04	توفر المؤسسة للعاملين رؤية مستقبلية حول أهدافها	10
01	مرتفعة	1.12	3.64	يدرك العامل المهام الموجهة إليه في المؤسسة	11
03	متوسطة	1.17	3.18	تتوفر المؤسسة على سياسات واضحة لتحقيق أهدافها	12
	متوسطة	1.00	3.31	درجة بعد وضوح الهدف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال التطرق لبيانات هذا المحور تم التطرق إلى 4 فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده وضوح الهدف 3.31، وهي قيمة متوسطة وهذا دلالة على وجود مستوى متوسط من وضوح الهدف بين العاملين والمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالتالي:

- العبارة رقم 09: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.38 وانحراف معياري 1.14، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في المحور بدرجة قبول متوسطة. دلالة على أن المؤسسة تعمل نوعاً ما بمبدأ الإفصاح والشفافية.
- العبارة رقم 10: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.04 وانحراف معياري 1.14، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة في المحور بدرجة قبول متوسطة، هذا يعني أن المؤسسة تسعى لإعطاء لمحة حول أهدافها المستقبلية للعاملين فيها.
- العبارة رقم 11: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 وانحراف معياري 1.12، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في المحور بدرجة قبول مرتفعة. هذا يعني أن كل عامل على دراية جيدة بمهامه داخل المؤسسة.

- العبارة رقم 12: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.18 وانحراف معياري 1.17، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في المحور بدرجة قبول متوسطة، هذا يعني أن المؤسسة تمتلك خطط مدروسة من أجل تسيير العمل فيها وتحقيق نتائج وأهداف أفضل.
- يتضح من خلال ما سبق أن المؤسسة تطبق بعد وضوح الهدف بدرجة تحقق متوسطة، دلالة على أنها تعمل بمبدأ الإفصاح والشفافية في طريقة سير العمل في المؤسسة، ومعرفة رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها.
- 1-4 استجابات أفراد العينة لبعد التحفيز

الجدول رقم (14): يمثل استجابات أفراد العينة لبعد التحفيز

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	منخفضة	1.09	2.50	تكافئ المؤسسة العاملين المتفوقين في العمل	13
04	منخفضة	1.06	2.08	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهود المبذولة في العمل بالمؤسسة	14
01	متوسطة	1.06	2.80	تخلق المؤسسة الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل	15
02	متوسطة	1.13	2.68	توجد عدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة	16
	منخفضة	0.90	2.51	درجة بعد التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

- من خلال التطرق لبيانات هذا المحور تم التطرق إلى 4 فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد التحفيز 2.51، وهي قيمة منخفضة وهذا دلالة على وجود مستوى منخفض من التحفيز بين العاملين والمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالتالي:
- العبارة رقم 13: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.50، وانحراف معياري 1.09، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في المحور بدرجة قبول منخفضة، وهذا ما يؤكد نقص جانب التحفيز للعاملين وتشجيعهم على الإبداع وتطوير القدرات.
  - العبارة رقم 14: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.08، وانحراف معياري 1.06، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة في المحور بدرجة قبول منخفضة، وهذا يعني أن نسبة قبول العامل للأجر الذي يتقاضاه مقابل جهوده داخل المؤسسة غير مرضي بالنسبة له.
  - العبارة رقم 15: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.80، وانحراف معياري 1.06، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في المحور بدرجة قبول متوسطة، وهذا يعني وجود نقص في مستوى إدراك المؤسسة محل الدراسة لفاعلية نظام الحوافز.

• العبارة رقم 16: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.68، وانحراف معياري 1.13، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في المحور بدرجة قبول متوسطة، دلالة على نقص الاهتمام بجانب التحفيز من قبل المؤسسة.

يتضح من خلال ما سبق أن المؤسسة تطبق بعد التحفيز بدرجة تحقق منخفضة، دلالة على أنها لا تستعمل نظام حوافز معين لتشجيع العاملين فيها. مما أدى الى عدم بث طاقة إيجابية بينهم.

#### 1-5 استجابات أفراد العينة لبعث تفويض السلطة

#### الجدول رقم (15): يمثل استجابات أفراد العينة لبعث تفويض السلطة

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	متوسطة	1.16	3.20	تتيح المؤسسة صلاحيات لموظفيها ضمن إطار وظيفتهم	17
04	متوسطة	1.16	2.70	تسعى المؤسسة إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	18
03	متوسطة	1.20	2.74	توجه المؤسسة مهام تتناسب وقدرات الموظفين	19
01	متوسطة	1.04	3.24	تحرص المؤسسة على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل	20
	متوسطة	0.99	2.97	درجة بعد تفويض السلطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال التطرق لبيانات هذا المحور تم التطرق إلى 4 فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعث تفويض السلطة 2.97، وهي قيمة متوسطة وهذا دلالة على وجود مستوى متوسط من تفويض السلطة بين العاملين والمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كآتي:

• العبارة رقم 17: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.24، وانحراف معياري 1.04، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في المحور بدرجة قبول متوسطة، هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتحديد صلاحيات موظفيها كل على حدى داخل وظيفته.

• العبارة رقم 18: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.20، وانحراف معياري 1.16، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة في المحور بدرجة قبول متوسطة، هذا يعني أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لإشراك العاملين في اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل داخلها.

• العبارة رقم 19: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.74 وانحراف معياري 1.20، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في المحور بدرجة قبول متوسطة، هذا يعني أن المؤسسة تفوض مهام للعاملين كل حسب قدرته.

• العبارة رقم 20: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.70 وانحراف معياري 1.16، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في المحور بدرجة قبول متوسطة، هذا يعني أن المؤسسة تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد أساليب العمل فيها نوعاً ما.

يتضح من خلال ما سبق أن المؤسسة تطبق بعد تفويض السلطة بدرجة تحقق متوسطة، دلالة على أنها تتيج للعاملين فرصة مشاركة قرارات محددة فقط.

1- 6 استجابات أفراد العينة لبعث التدريب

الجدول رقم (16): يمثل استجابات أفراد العينة لبعث التدريب

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسطة	1.13	3.36	تسعى المؤسسة إلى تقديم الأفكار الجديدة في العمل	21
01	مرتفعة	1.00	3.76	توفر المؤسسة برامج تدريبية ملائمة لرفع كفاءة العاملين	22
02	مرتفعة	1.12	3.52	تنظم المؤسسة اجتماعات ودورات لمناقشة التعليمات الجديدة	23
03	مرتفعة	1.14	3.46	توفر المؤسسة إمكانات مادية ومعنوية داعمة للبرامج التدريبية	24
	مرتفعة	0.95	3.52	درجة بعد التدريب	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال التطرق لبيانات هذا المحور تم التطرق إلى 4 فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعث التدريب 3.52، وهي قيمة مرتفعة وهذا دلالة على وجود مستوى مرتفع من التدريب بين العاملين والمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالتالي:

- العبارة رقم 21: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.36، وانحراف معياري 1.13، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة في المحور بدرجة قبول متوسطة، هذا يعني أن المؤسسة تحاول الاهتمام بالأفكار الجديدة في العمل.
  - العبارة رقم 22: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.76، وانحراف معياري 1.00، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في المحور، بدرجة قبول مرتفعة، هذا يعني أن المؤسسة تسعى دائما إلى تطوير مهارات العاملين فيها من خلال تدريبات تكوينية.
  - العبارة رقم 23: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.52، وانحراف معياري 1.12، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في المحور بدرجة قبول مرتفعة، هذا يدل على اهتمام المؤسسة بمناقشة التعليمات الجديدة من أجل تحقيق الأفضل لها.
  - العبارة رقم 24: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.46، وانحراف معياري 1.14، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، هذا يعني أن المؤسسة تحاول تقديم كل المساعدات التي بدورها تساعد على تدريب العاملين فيها.
- يتضح من خلال ما سبق أن المؤسسة تطبق بعد التدريب بدرجة تحقق مرتفعة، دلالة على أنها تسعى إلى توظيف أفراد ذو كفاءات ومهارات عالية.

بناء على النتائج المتوصل إليها يتضح أنه يوجد مستوى مرتفع من التمكين الإداري للعاملين بمؤسسة أسمنت تبسة - الماء الأبيض -، وذلك من خلال مشاركة المعلومات وتوسيع الاتصالات بين العمال والمؤسسة، كما تعمل وفق مبدأ الفريق الجماعي وتوفير جو ملائم للعمل بالمؤسسة، بحيث تتيح فرصة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتسعى دائما لتوفير دورات تدريبية قصد تطوير القدرات وتنمية المعارف نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

## 2- استجابات الأفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي

سيتم اختبار هذا المحور خلال الفقرات من العبارة 25 إلى العبارة 36 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### الجدول رقم (17): يمثل أفراد العينة نحو متغير الالتزام التنظيمي

المرتبنة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
10	مرتفعة	1.07	3.44	يعتز العامل بعمله في المؤسسة	25
12	متوسطة	1.19	3.04	يشعر العامل بالراحة والاستقرار أثناء تأدية العمل في المؤسسة	26
09	مرتفعة	1.18	3.50	تعتبر المشكلات التي تواجه المؤسسة من المشاكل الخاصة للعمال	27
08	مرتفعة	1.07	3.56	يشعر العامل بارتباط نفسي بينه وبين المؤسسة	28
05	مرتفعة	1.03	3.84	يطمح العامل للوصول إلى منصب وظيفي متميز في المؤسسة	29
07	مرتفعة	0.98	3.74	يحاول العامل تطوير أدائه في المؤسسة باستمرار	30
11	متوسطة	1.19	3.20	يقبل العامل بأي وظيفة يكلف بها مقابل الاستمرار بالعمل في المؤسسة	31
06	مرتفعة	1.02	3.76	تستحق المؤسسة الولاء من قبل العاملين فيها	32
03	مرتفعة	0.96	3.92	يحترم العامل مواقيت العمل في المؤسسة	33
04	مرتفعة	0.89	3.88	يساهم العامل بتقديم نتائج مرضية لإدارة المؤسسة	34
02	مرتفعة	1.05	3.94	يعمل العامل في وقت متأخر إذا تطلب الأمر	35
01	مرتفعة	0.95	4.02	يلتزم العامل بالقيام بما يكلف به	36
	مرتفعة	0.75	3.65	نتيجة محور الالتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يبين الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، حيث اشتمل هذا المحور على 12 فقرة تقيس بمجملها اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات هذا المحور 3.65، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.75، مما يدل على عدم وجود تشتت في القيم عن متوسطها الحسابي.

**العبارة رقم 25:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.44**، وانحراف معياري **1.07**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة العاشرة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، دلالة على ولاء وانتماء العمال في العمل مما ولد لديهم الشعور بالفخر والاعتزاز.

**العبارة رقم 26:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.04**، وانحراف معياري **1.19**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية عشرة في المحور بدرجة قبول متوسطة، دلالة على توفير المؤسسة جو ملائم للعمل، مما يولد لدى العامل الشعور بالأمن والاستقرار.

**العبارة رقم 27:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.50**، وانحراف معياري **1.18**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة التاسعة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، هذا يدل على أن كل ما يؤثر في مصالح المؤسسة ومدى نجاحها، يؤثر العاملين بصفة خاصة.

**العبارة رقم 28:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.56**، وانحراف معياري **1.07**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، هذا يعني أن العامل يشعر بالانتماء إلى المؤسسة.

**العبارة رقم 29:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.84**، وانحراف معياري **1.03**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، هذا يعني أن العامل يبذل أقصى جهده للارتقاء الى منصب أعلى داخل المؤسسة.

**العبارة رقم 30:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.74** وانحراف معياري **0.98**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السابعة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، دلالة على رغبة والتزام العامل لتقديم الأفضل في المؤسسة.

**العبارة رقم 31:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.20**، وانحراف معياري **1.19**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الحادية عشرة في المحور بدرجة قبول متوسطة، دلالة على أن العامل يفضل مكان عمله ولديه فكرة البقاء في المؤسسة.

**العبارة رقم 32:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.76**، وانحراف معياري **1.02**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، هذا يعني أن المؤسسة تسعى الى توفير الظروف المناسبة للعاملين مما جعلهم يخلصون في أداء العمل داخلها.

**العبارة رقم 33:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.92**، وانحراف معياري **0.96**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، دلالة على انضباط العاملين داخل المؤسسة والاهتمام بجميع القوانين المسطرة فيها.

**العبارة رقم 34:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.88**، وانحراف معياري **0.89**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة في المحور بدرجة قبول مرتفعة، دلالة على توظيف خبرات ذات مهارات عالية تسعى لتقديم الأفضل للمؤسسة.

**العبارة رقم 35:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.94**، وانحراف معياري **1.05**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية في المحور بدرجة قبول مرتفعة، دلالة على وجود عدم تقبل العامل العمل في وقت متأخر.

**العبارة رقم 36:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **4.02**، وانحراف معياري **0.95**، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الاولى في المحور بدرجة قبول مرتفعة، دلالة على وجود التزام في تطبيق قوانين المؤسسة.



### المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يشمل هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، من أجل معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض- حيث تم الاستناد على مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 5\%$  عند تحليل فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سيمرنوف)

يتمثل جدول التوزيع الطبيعي من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

جدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

أجزاء الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية Sig
الجزء الأول	التمكين الإداري	0.689	0.729
الجزء الثاني	الالتزام التنظيمي	1.413	0.067
الاستبيان ككل		1.036	0.233

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss

تم إجراء اختبار كولمجروف - سيمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، والذي تم بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار حيث بلغت قيمة الاختبار Z بالنسبة لمتغير التمكين الإداري 0.689 عند مستوى دلالة Sig 0.729، في حين بلغت قيمة الاختبار Z لمتغير الالتزام التنظيمي 1.413 مع مستوى دلالة Sig 0.067، وكانت نتائج اختبار Z للاستبيان ككل 1.036 عند مستوى دلالة Sig 0.233، بما أن  $\text{Sig} \geq 0.05$  فهذا يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y=ax+b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع الالتزام التنظيمي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ملحق رقم (04).

<sup>2</sup> - ملحق رقم (05).

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
مشاركة المعلومات	مشاركة المعلومات	1.501	0.608	0.696	0.484	6.714	45.075	0.000
	بناء فرق العمل	1.473	0.601	0.627	0.394	5.582	31.158	0.000
	وضوح الهدف	2.265	0.419	0.556	0.310	4.639	21.516	0.000
	التحفيز	2.615	0.413	0.494	0.244	3.933	15.470	0.000
	تفويض السلطة	2.367	0.433	0.568	0.322	4.779	22.843	0.000
	التدريب	1.351	0.653	0.821	0.674	9.963	99.258	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss

### 1- الفرضيات الفرعية

#### 1-1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مشاركة المعلومات والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مشاركة المعلومات والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين مشاركة المعلومات والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط **0.696** ومما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ **0.484** وهذا يعني أن نسبة **48.4%** من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى مشاركة المعلومات والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار **T** الذي بلغ **6.714** أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة **Sig 0.000** وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مشاركة المعلومات والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.

ويمكن كتابة العلاقة بين مشاركة المعلومات والالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.608x +1.501$  حيث أن:

X : مشاركة المعلومات؛

Y : الالتزام التنظيمي.

### 1-2 الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بناء فرق العمل والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.-.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بناء فرق العمل والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.-.

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين بناء فرق العمل والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط  $0.627$  ومما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ  $0.394$  وهذا يعني أن نسبة  $39.4\%$  من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى بناء فرق عمل، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، وقد أوضح اختبار T الذي بلغ  $5.582$  أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة  $0.000$  Sig وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بناء فرق العمل والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.-.

ويمكن كتابة العلاقة بين بعد بناء فرق العمل والالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.601x +1.473$  حيث أن:

X : بناء فرق العمل؛

Y : الالتزام التنظيمي.

### 1-3 الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وضوح الهدف والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.-.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وضوح الهدف والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.-.

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين وضوح الهدف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط  $0.556$  ومما يدل على وجود ارتباط

قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ **0.31**، وهذا يعني أن نسبة **31%** من التغير في الالتزام التنظيمي، يعود إلى وضوح الهدف والباقي إلى عوامل أخرى، وقد أوضح اختبار **T** الذي بلغ **4.639** أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة **0.000 Sig** وهو أقل من مستوى المعنوية (**0.05**) وعلية ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.05**) بين وضوح الهدف والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.

ويمكن كتابة العلاقة بين وضوح الهدف والالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: **Y=0.419x +2.265** حيث أن:

**X** : وضوح الهدف؛

**Y** : الالتزام التنظيمي.

#### 1-4 الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.05**) بين التحفيز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.05**) بين التحفيز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.05**) حيث بلغ معامل الارتباط **0.556** ومما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ **0.244** وهذا يعني أن نسبة **24.4%** من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى التحفيز والباقي إلى عوامل أخرى وقد أوضح اختبار **T** الذي بلغ **3.933** انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة **0.000 Sig** وهو أقل من مستوى المعنوية (**0.05**) وعلية ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.05**) بين التحفيز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.

ويمكن كتابة العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: **Y=0.413x +2.615** حيث أن:

**X** : التحفيز؛

**Y** : الالتزام التنظيمي.

### 1-5 الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.
  - الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.
- يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط 0.568 ومما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.322 وهذا يعني أن نسبة 32.2% من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى تفويض السلطة والباقي إلى عوامل أخرى وقد أوضح اختبار T الذي بلغ 4.779 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة **0.000 Sig** وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.

ويمكن كتابة العلاقة بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.433x + 2.367$  حيث أن:

X : تفويض السلطة؛

Y : الالتزام التنظيمي.

### 1-6 الفرضية الفرعية السادسة

- الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط 0.821 ومما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.674 وهذا يعني أن نسبة 67.4% من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى التدريب والباقي إلى عوامل أخرى وقد أوضح اختبار T الذي بلغ 9.963 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة **0.000 Sig** وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-.

ويمكن كتابة العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.653x + 1.351$  حيث أن:

X : التدريب؛

Y : الالتزام التنظيمي.

2- الفرضية الرئيسية

يمثل الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية على النحو التالي:<sup>1</sup>

جدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين الإداري	الالتزام التنظيمي	1.313	0.721	0.740	0.547	7.616	58.003	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Sps

- الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-.

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط 0.740 ومما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.547 وهذا يعني أن نسبة 54.7% من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى التمكين الإداري والباقي إلى عوامل أخرى وقد أوضح اختبار T الذي بلغ 7.616 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه ترفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة الموالية:

<sup>1</sup> - ملحق رقم (06).

- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض.-
- ويمكن كتابة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.721 x +1.313$  حيث أن:
- X : التمكين الإداري؛
- Y : الالتزام التنظيمي.

## خاتمة الفصل

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض - وذلك بإسقاط الجانب النظري لمتغيرات الدراسة: التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، في المؤسسة محل الدراسة، باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات من خلال دراسة مجتمع وعينة الدراسة وصولاً إلى الأدوات المساعدة على ذلك في جمع المعلومات، ثم دراسة مدى تمركزها وتمائلها وقياس ثبات وصدق الدراسة بمعاملي الارتباط وألفا كرونباخ وصولاً بذلك إلى أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، حيث أن التمكين الإداري للعاملين يتحقق من خلال المشاركة الفاعلة للمعلومات والتدريب والتنمية، بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وأن الالتزام التنظيمي أحد المتطلبات التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها، وذلك من خلال تمكين العاملين في المؤسسة عن طريق منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل كفريق وتقديم التحفيز والدعم لهم، مما يولد لديهم الشعور بالانتماء والاستمرار في المؤسسة، والسعي دائماً نحو تحقيق أهدافها.





خاتمة عامة

## خاتمة عامة

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة تم التوصل إلى أن التمكين الإداري عملية هادفة تسمح بتحقيق التفاعل بين العاملين حيث تكون لديهم ثقة بالنفس، والتمكين بصفته مفهوماً إدارياً معاصراً يركز على إطلاق طاقات الإنسان وإمكانياته الذاتية بدوافع ذاتية، بما في ذلك خبرات مهنية وروح مبادرة قوية والعمل على تحقيق التوافق الإيجابي لاتخاذ قرارات سليمة، مما يؤدي ذلك إلى شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة، كما أن الالتزام التنظيمي يعبر عن مدى تعلق واندماج الفرد بالمؤسسة، وذلك من خلال بذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والسعي للاستمرار بها قصد تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بشكل أساسي بعملية الالتزام التنظيمي، بمعنى آخر فإن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها لها صلة مباشرة بالفرد، فالالتزام يؤثر بلا شك في أداء وفعالية العاملين للعمل، ومن ثمة في أداء المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، كما يأتي دوره في إعطاء أهمية بالغة لأهداف وقيم المؤسسة في عدة مجالات حيث تكون أكثر اندماجا مع أهداف وقيم العاملين، وعليه فإن الفرد في المؤسسة كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، وبالتالي يولد تأثيراً إيجابياً على أدائها.

وقد انطلقت الدراسة من خلال الإشكالية الموالية:

**ما مدى تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اسمنت-تبسة - فرع الماء الأبيض؟**

وقد تم تناول الموضوع من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي اللذان يعتبران أكثر شمولية ولا نهاية لهما يستمران بالبقاء مع الموظف في المؤسسة.

**أولاً: نتائج الدراسة**

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

### 1- نتائج الدراسة النظرية

- تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة النظرية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- أن التمكين الإداري يعمل على توفير البرامج التدريبية باستمرار وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم.
- يسعى التمكين الإداري للتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة، ومشاركة المعلومات لتحقيق الأهداف المسطرة لدى المؤسسة بنتائج إيجابية؛

- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- العمل على زيادة تبني استراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال؛
- يعتبر التمكين الإداري من الأساليب المنتهجة في المؤسسات، لما له من أهمية بالغة في تطوير قدرات العاملين والسعي وراء تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، مما يساهم وبدرجة كبيرة في زيادة ولاء وتحقيق التزام العاملين بالمؤسسة، والسعي وراء الاستمرارية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## 2- نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى على مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض - تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيح أهمها فيما يلي:
- يوجد مستوى مرتفع للتمكين الإداري بمؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -، ويظهر ذلك من خلال توسيع الاتصالات بين العاملين سعياً للفهم المشترك لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، كما تتيح المشاركة بالمعلومات في المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للعاملين لتقيق غاية المؤسسة؛
  - يوجد مستوى مرتفع التمكين الإداري بمؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -، ويظهر ذلك من خلال العمل ضمن فريق بدلا من العمل الفردي لمواجهة الازمات وتوفير الجو الملائم للعاملين بالمؤسسة كما تسعى لتدريب العاملين وتطوير أدائهم.
  - يوجد مستوى متوسط التمكين الإداري بمؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -، ويظهر ذلك من خلال عدم اهتمام المؤسسة بما توفره من سياسات وقوانين لتحقيق أهدافها من وضوح وشفافية.
  - يوجد مستوى منخفض للتمكين الإداري بمؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -، ويظهر ذلك من خلال رواتب العمال مثلا أي انه لا يتناسب مع جهودهم المبذولة للعمل بالمؤسسة وكذلك لا توجد عدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة مما أدى الى ذلك.
  - المؤسسة لم تولي أهمية كبيرة في اشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل
  - يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي بمؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -، ويظهر ذلك من خلال شعور العامل بالراحة والاستقرار أثناء تأدية عمله، كذلك سعي العامل للوصول إلى منصب وظيفي متميز في المؤسسة وهذا راجع لتطوير أدائه في المؤسسة باستمرار بالتالي فهي تستحق الولاء من قبل العاملين فيها.

## ثانيا: اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الاطر النظرية والتطبيقية المرتبطة بالتمكين الإداري والالتزام التنظيمي، تم التوصل الى وجود علاقة تأثير قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي أي ان المؤسسة هنا كلما قامت بتمكين موظفيها كلما كان هناك التزام تنظيمي قوي لدى العاملين في المؤسسة، وهو ما يثبت صحة

الفرضية الرئيسية لهذا الموضوع والمتمثلة في: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \leq \alpha$ ) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

• تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \leq \alpha$ ) بين مشاركة المعلومات والالتزام التنظيمي؛

هذه الفرضية تم اثبات صحتها في هذا البحث لان مشاركة المعلومات تؤدي بالضرورة الى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

• أما الفرضية الفرعية الثانية فتتمحور حول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \leq \alpha$ ) بين فرق العمل والالتزام التنظيمي؛

هذه الفرضية تم اثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما كان العمل كفريق، أدى ذلك الى خلق نوع من الولاء والانتماء وبالتالي يولد شعورا ايجابيا حيال المؤسسة؛

• أما الفرضية الفرعية الثالثة فتتمحور حول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \leq \alpha$ ) بين وضوح الهدف والالتزام التنظيمي؛

هذه الفرضية الفرعية تم اثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين وضوح الهدف والالتزام التنظيمي، أي أنه يدل على وجود رؤية واضحة لأهداف المؤسسة بالنسبة للعاملين، وبالتالي وضوحها يعزز من الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

• اما مفاد الفرضية الفرعية الرابعة تمحور حول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \leq \alpha$ ) بين التحفيز والالتزام التنظيمي؛

هذه الفرضية تم اثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين التحفيز والالتزام التنظيمي، فهذا يدل على وجود نظام تحفيزي مادي ومعنوي يساهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

• اما مفاد الفرضية الفرعية الخامسة تمحور حول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \leq \alpha$ ) بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي؛

فهذه الفرضية تم اثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي، أي أن اعطاء السلطة للعاملين يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

• اما الفرضية الفرعية السادسة تمحورت حول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $0,05 \leq \alpha$ ) بين التدريب والالتزام التنظيمي.

فهذه الفرضية تم اثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين التدريب والالتزام التنظيمي، أي أنه كل ما كان هناك برنامج تدريبي واسع، ساهم ذلك في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

### ثالثا: الاقتراحات

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في المضي قدما حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

- ضرورة توفير كافة متطلبات التمكين الإداري في المؤسسات من أجل رفع كفاءة عمل المؤسسات في ظل المتغيرات البيئية، وذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل الداعم للتمكين الإداري فكريا وعمليا.
- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز بكافة أنواعها المختلفة، ومنحها بشكل عادل حيث انه أخذ نسبة منخفضة، وتتبع أهمية الحوافز كون الحوافز تخلق الدافعية للعمل بجدية، فوجوده بشكل يكون ملائم وعادل في المؤسسة يوجه العاملين للإنجاز ويزيد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
- كذلك إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات واعطاءهم المزيد من حرية التصرف وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر في حال إعطاءهم الصلاحيات في صنع القرار مما ينعكس إيجابيا في تحقيق اهداف المؤسسة.
- يجب أن يكون الحرص على تنمية الشعور بالولاء والالتزام داخل المؤسسة من الأولويات لديها.
- يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي.
- أن تتبع المؤسسة أنسب الطرق وأحسن الأساليب في تحسين مناخ العمل بخلق جو من التعاون داخل مكان العمل.
- التركيز أكثر على برامج التدريب ومنح فرص أكبر للعاملين من خلال وضع خطط ودورات تدريبية تسمح لهم بتنمية كفاءاتهم وتقديم أفكار إبداعية تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

### رابعا: آفاق البحث

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي من الممكن أن تشكل إمدادا لموضوع الدراسة ويمكن ذكرها في الآتي:

- التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل؛
- دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي؛
- التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي؛
- دور الالتزام التنظيمي في تنشيط التفكير الإبداعي لدى العاملين؛
- الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.



## قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
2. إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، دار المنهل للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
4. إيناس ابوبكر الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، دار حميثرا للنشر والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2018.
5. بلقاسم سلاطينية، أسماء بن تركي، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سيبيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
6. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، تعريب، محمد رفاعي محمد، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، 2009.
7. حسين وليد عباس، سعدون حمود جثير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
8. خالد سعيد أبو هنلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010.
9. خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر، 2009.
10. خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري، الأردن، 2011.
11. راشد الابوري بودبوس، سامي منصور، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019.
12. رضوان محمود عبد الفتاح، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2013.
13. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
14. زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

15. زياد علي محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، فلسطين، غزة، 2010.
16. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
17. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الاستشراف ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي (من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة)، دار ابن كثير، الطبعة الأولى، دمشق، 2010.
19. علي محمد مصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
20. عماد علي المهيرات، إثر تمكين العاملين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010.
21. فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
22. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
23. قيس محمد علي، وليد سالم حموك، الدافعية العقلية رؤية جديدة، مركز دبيونو وعليم التفكير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
24. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
25. محمد زايد الرقب، محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
26. محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، 2005.
27. منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
28. نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
29. يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، مصر، 2006.



## II. الرسائل الجامعية

1. أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، مذكرة ماجستير، 2016.
2. احمد بن عوض احمد الشهري، الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية واقعه ومحدداته، واليات تنميته، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مصر، 2013.
3. أمل فوزي إبراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
4. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
5. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008.

## III. المجلات والدوريات

1. أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2017.
2. أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، جامعة الفلوجة، 2016.
3. أمجد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح، المجلد 31، العدد 08، 2017.
4. باسم عبد المحسن، إثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012.
5. بوقرة عواطف، بوقرة حليلة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الإمام مالك بن انس بسبيدي عيسى ولاية مسيلة -، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، ديسمبر 2016.
6. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الرافدين، قسم إدارة الأعمال، مجلد 06، العدد 01، 2016.

7. نزاري حسام الدين، الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر -دراسة تحليلية-، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، الجزائر.

IV. التقارير

1. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012-2013.

2. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة المستقبل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

I. الكتب

1. Saurabk Kurman Tiwari, psychological perspectives of organizational commitment, published and printed by concept publishing company, 2009.

II. المجلات والدوريات

1. Mostafa Emami and Maryam Darabi, Organizational commitment and the implications for employees and Organizations, International Journal./ Elixir Psychology 49, Faculty of Economic and Managements Tarbiat Modares University, Tehran, Iran, 2012.



الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



قسم: علوم التسيير

استبيان حول

دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -

السادة موظفي المؤسسة:

تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر على مستوى كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بجامعة العربي التبسي - تبسة -

نرجو من سيادتكم التعاون والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة، وشكرا على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبتين:

-غريب الطاوس

- جدي إيمان

- عبيد بشرى

السنة الجامعية

2020 - 2019

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. العمر

اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي

متوسط  ثانوي  جامعي

شهادة عليا  أخرى

4. المركز الوظيفي

عون تنفيذ  إطار  إطار سامي

5. الخبرة المهنية

اقل من 5 سنوات  من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 11 إلى اقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

6. عدد الدورات التدريبية

لا دورة  دورة واحدة

دورتين  أكثر من دورتين

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: التمكين الإداري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

مشاركة المعلومات

01	تسعى المؤسسة إلى توسيع الاتصالات بين العاملين سعياً للفهم المشترك					
02	تتم مشاركة العاملين بالمعلومات حول نشاط وغاية المؤسسة بشكل عام					
03	تتيح المشاركة بالمعلومات في المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للعاملين					
04	تنشر المؤسسة المعلومات في أجالها المحددة في مختلف المستويات					

بناء فرق العمل

05	تعمل المؤسسة بمبدأ العمل الجماعي بدلاً من الأداء الفردي					
06	يساعد العمل ضمن فريق على توفير جو ملائم للعمل بالمؤسسة					
07	تعتمد المؤسسة على عمل الفريق لمواجهة الأزمات					
08	يمتلك أعضاء فريق العمل الكفاءة والخبرة في تأدية المهام في المؤسسة					

وضوح الهدف

09	تتميز أهداف المؤسسة بالوضوح والشفافية					
10	توفر المؤسسة للعاملين رؤية مستقبلية حول أهدافها					
11	يدرك العامل المهام الموجهة إليه في المؤسسة					
12	تتوفر المؤسسة على سياسات واضحة لتحقيق أهدافها					

التحفيز

13	تكافئ المؤسسة العاملين المتفوقين في العمل					
14	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهود المبذولة في العمل بالمؤسسة					
15	تخلق المؤسسة الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل					
16	توجد عدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة					

تفويض السلطة

17	تتيح المؤسسة صلاحيات لموظفيها ضمن إطار وظيفتهم					
18	تسعى المؤسسة إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات					
19	توجه المؤسسة مهام تتناسب وقدرات الموظفين					

					تحرص المؤسسة على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل	20
--	--	--	--	--	--	----

التدريب

					تسعى المؤسسة إلى تقديم الأفكار الجديدة في العمل	21
					توفر المؤسسة برامج تدريبية ملائمة لرفع كفاءة العاملين	22
					تنظم المؤسسة اجتماعات ودورات لمناقشة التعليمات الجديدة	23
					توفر المؤسسة إمكانيات مادية ومعنوية داعمة للبرامج التدريبية	24

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

الالتزام العاطفي

					يعتز العامل بعمله في المؤسسة	25
					يشعر العامل بالراحة والاستقرار أثناء تأدية العمل في المؤسسة	26
					تعتبر المشكلات التي تواجه المؤسسة من المشاكل الخاصة للعمال	27
					يشعر العامل بارتباط نفسي بينه وبين المؤسسة	28

الالتزام الاستمراري

					يطمح العامل للوصول إلى منصب وظيفي متميز في المؤسسة	29
					يحاول العامل تطوير أدائه في المؤسسة باستمرار	30
					يقبل العامل بأي وظيفة يكلف بها مقابل الاستمرار بالعمل في المؤسسة	31
					تستحق المؤسسة الولاء من قبل العاملين فيها	32

الالتزام المعياري

					يحترم العامل مواقيت العمل في المؤسسة	33
					يساهم العامل بتقديم نتائج مرضية لإدارة المؤسسة	34
					يعمل العامل في وقت متأخر إذا تطلب الأمر	35
					يلتزم العامل بالقيام بما يكلف به	36

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الرتبة العلمية	أسماء الأساتذة المحكمين
	أستاذ محاضر أ	دريد حنان
	أستاذ محاضر أ	محرز صالح
	أستاذ محاضر ب	مهدي مراد
	أستاذ مساعد أ	مسعي بلال



الملحق رقم (03): اختبار أداة الدراسة

ألفا كرونباخ للاستبيان (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	36

ألفا كرونباخ للتمكين الإداري (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	24

ألفا كرونباخ للالتزام التنظيمي (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	12

## الملحق رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

## التوزيع الطبيعي للمتغيرين

		التمكين الإداري	الالتزام التنظيمي
<b>N</b>		50	50
<b>Normal Parameters<sup>a,b</sup></b>	<b>Mean</b>	3.2475	3.6533
	<b>Std. Deviation</b>	.77844	.75824
	<b>Absolute</b>	.097	.200
<b>Most Extreme Differences</b>	<b>Positive</b>	.074	.125
	<b>Negative</b>	-.097	-.200
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>		.689	1.413
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		.729	.067

الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.696 <sup>a</sup>	.484	.474	.55016

a. Predictors: (Constant), T1

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.643	1	13.643	45.075	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.529	48	.303		
	Total	28.172	49			

a. Dependent Variable: iltizame

b. Predictors: (Constant), T1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.501	.330		4.552	.000
	T1	.608	.091	.696	6.714	.000

a. Dependent Variable: iltizame

## (Model Summary) الفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.627 <sup>a</sup>	.394	.381	.59657

a. Predictors: (Constant), T2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.089	1	11.089	31.158	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.083	48	.356		
	Total	28.172	49			

a. Dependent Variable: iltizame

b. Predictors: (Constant), T2

## (Model Summary) الفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.556 <sup>a</sup>	.310	.295	.63660

a. Predictors: (Constant), T3

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.719	1	8.719	21.516	.000 <sup>b</sup>
	Residual	19.452	48	.405		
	Total	28.172	49			

a. Dependent Variable: iltizame

b. Predictors: (Constant), T3

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.473	.400		3.687	.001
	T2	.601	.108	.627	5.582	.000

a. Dependent Variable: iltizame

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.265	.313		7.248	.000
	T3	.419	.090	.556	4.639	.000

a. Dependent Variable: iltizame

## (Model Summary) الفرضية الفرعية الرابعة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.494 <sup>a</sup>	.244	.228	.66623

a. Predictors: (Constant), T4

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.866	1	6.866	15.470	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21.305	48	.444		
	Total	28.172	49			

a. Dependent Variable: iltizame

b. Predictors: (Constant), T4

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.615	.280		9.332	.000
	T4	.413	.105	.494	3.933	.000

a. Dependent Variable: iltizame

## (Model Summary) الفرضية الفرعية الخامسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568 <sup>a</sup>	.322	.308	.63060

a. Predictors: (Constant), T5

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.084	1	9.084	22.843	.000 <sup>b</sup>
	Residual	19.088	48	.398		
	Total	28.172	49			

a. Dependent Variable: iltizame

b. Predictors: (Constant), T5

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.367	.283		8.352	.000
	T5	.433	.091	.568	4.779	.000

a. Dependent Variable: iltizame

## (Model Summary) الفرضية الفرعية السادسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 <sup>a</sup>	.674	.667	.43739

a. Predictors: (Constant), T6

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18.989	1	18.989	99.258	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	9.183	48	.191		
Total	28.172	49			

a. Dependent Variable: iltizame

b. Predictors: (Constant), T6

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.351	.239		5.650	.000
	T6	.653	.066	.821	9.963	.000

a. Dependent Variable: iltizame



الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

(Model Summary) الفرضية الرئيسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 <sup>a</sup>	.547	.538	.51552

a. Predictors: (Constant), Tamquine

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.415	1	15.415	58.003	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.757	48	.266		
	Total	28.172	49			

a. Dependent Variable: iltizame

b. Predictors: (Constant), Tamquine

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.313	.316		4.159	.000
	Tamquine	.721	.095	.740	7.616	.000

a. Dependent Variable: iltizame

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - تيسة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.ت.ك. /ق.ع.ت.ج.ت. /ق.ع.ت.ج.ت. 2020/2019

## اتفاقية التبرص

### المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تيسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة : ..... **مؤسسة SCT** .....  
مقرها في : ..... **تيسة** .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الانية أسماؤهم :

- 1- **عبيد بشري**
- 2- **جديا ايمان**
- 3- .....
- 4- **.....**

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989

### المادة الثانية:

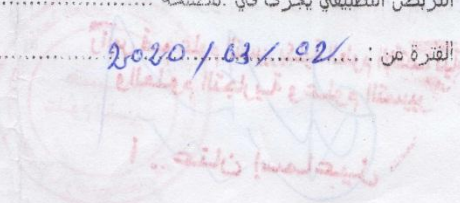
يهدف هذا التبرص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعينين.

التخصص: **ثانوية ماستر ادارة الأعمال**

### المادة الثالثة :

التبرص التطبيقي يجري في: مصلحة .....

الفترة من : ..... **2020/03/02** ..... إلى : ..... **2020/03/16** .....



المادة الرابعة :

برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنديده من طرف جامعة بسطة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمراقبة تنفيذ البرنامج التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على الصافيات الضرورية لتنفيذ الأمل للبرنامج وكل غياب للتريض ينبغي أن يكون عند استمارة السيرة الذاتية الصلحة من طرف الكلية.

المادة السادسة:

خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يقع التريض بموجب التوظيف في وحدته المحددة في النظام الداخلي وظله بحسب على المؤسسة أن توضح للطالب عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموع التدارس المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الاحتياض الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإحلال بهذه الفوائد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلان القسم عن طريق رسالة مطبوعة وموقعة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية التريض ضد حصول مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص عند عهد كل تدبير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعني لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة :

في حالة حادت ما على التريض يمكن التوجيه بحسب على المؤسسة أن نتجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مبلتيرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تحمل المؤسسة النكال بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محط الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند لوجوب وإلا فالطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، العطف.

حرر بسطة في 20/01/20

رئيس قسم علوم التسيير بكلية العلوم الإنسانية  
والعلوم التكنولوجية وعلوم التسيير  
أ. عثمان إسماعيل

Accompagné par  
Stage pratique  
20/01/20  
Director des Ressources Humaines  
SOUAHI Abdelali  
DIRECTOR DES RESSOURCES HUMAINES  
DE THERESA  
CLEMENTS DE THERESA  
Director des Ressources Humaines

## المخلص

هدفت هذه الدراسة لإظهار دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وقد ارتكزت الدراسة على عينة قدرت ب 50 استبانة صالحة للتحليل، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط في اختبار الفرضيات

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دور كبير للتمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي لمؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من) مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، وضوح الهدف، التحفيز، تفويض السلطة، التدريب) في تعزيز الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة. وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة الى تقديم بعض التوصيات. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، وضوح الهدف، التحفيز، تفويض السلطة، التدريب.

## SUMMARY

This study aims at demonstrating the role of administrative empowerment in promotion the organizational commitment in Tebessa cement corporation, -El Ma Labiod branch -, the study is based on the use of the descriptive analysis method, where data was collected using the Questionnaire as a study tool, It is based on sample of 50 Questionnaires which are valid for analysis. Also descriptive statistic methods were used to describe the study variables, and simple regression methods were used to test the hypotheses.

The study shows that there is a great role for administrative empowerment in strengthening the organizational commitment of Tebessa cement corporation -El Ma Labiod branch -Also, that there is statistically significant impact for each of ( information sharing, teamwork building, clarity of goal, motivation, the delegation of authority, training) in promoting of organizational commitment of the corporation under study.

Finally, a series of theoretical and applied results were reached, in addition to providing some recommendations.

**Keywords: administrative empowerment, organizational commitment, information sharing, teamwork building, clarity of goal, the delegation of authority, training**