



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي
دراسة حالة موظفي بلدية ترعي باينان ولاية ميلا

المشرف	إعداد الطلبة	
د. قرين ربيع	بلعبورخولة	1
	طويوي فاطمة الزهراء	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	لمزري مفيدة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	قرين ربيع
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	دباش صالح

السنة الجامعية 2023/2022

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بفضلہ، ثم الصلوات، وفضل صلاة على نبي المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

نحمد الله الذي أمدنا القوة والثبات وروح التعاون في العلم، ووفقنا لإتمام هذه المذكرة.

نتقدم أولاً بجزيل الشكر وكما التقدير للاستاذ الدكتور " **توفيق ربيع** " الذي أشرف على إعداد مذكرتنا ووفقنا طيلة فترة التبرص وإعداد المذكرة لم يجعل علينا حتى بمعلومة أو نصيحة.

علمنا التفاؤل والمضي للأمام، والذي وقف بجانبنا، كما نشكره على سعة صدره معنا في كل خطوة وحسن تعامله وتحمله إيانا.

ولا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

وشكر كبير لعائلتنا على دعمهم من كل جانب ولى كل موظفي بلدية ترعي باينان كل باسمه وكل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد.





إهداء

أحمد لله رب العالمين الذي رزقني من العلم ما لم أكن أعلم ووفقني في هذه ولم أكن أصد إليه،
ها أنا أخطو للمرة الثانية إحدى خطوات النجاح، وإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في مجالي
الدراسي.

وهدي هذا العمل المتواضع لي من علمتني العطاء بدون انتظار و علمتني التفاني، وكانت ملاكي في الحياة
أبي الغالية وأبي أظال الله في عمرهما.

لي إخوتي سندي في الحياة: **عبد الرزق، خالد، جلال، وهيبه، حميدة، صونيا، وروة، إيمان.**

كما لا أنسى زوجاتكم وأزواجكم وأولادكم كل باسمه، وأخص بالذكر ابنة أختي **تقوى**

كما أشكر كل من مدني يد العون والمساعدة لإتمام هذه المذكرة.



خولة بلعبور



إهداء

لحمد لله رب العالمين الذي رزقني من العلم ما لم أكن أعلم ووفقني في هذه، ولم أكن أصل إليه،
هاؤنا وأخطو للمرة الثانية إحدى خطوات النجاح، وإعداده مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في مجالي
الدراسي.

وهدي هذا العمل المتواضع لي من علمتني العطاء بدون انتظار و علمتني التفاني، وكانت ملاكي في الحياة
أمي الغالية وأبي أظال الله في عمرهما.

لي إخوتي سندي في الحياة: راجح، محمد، إسماعيل، والكوكبة سلسبيل.

كما أشكر كل من مدني يد العون والمساعدة لإتمام هذه المذكرة.



فاطمة الزمراء طويوي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي مع دراسة ميدانية على موظفي بلدية ترعي باينان ميله ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، ثم توجيهها على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة. والتي بلغ عددها 50، وقمنا باستخدام الحزمة الإحصائية Spss لتحليل بيانات الاستبيان، من أجل معرفة إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود علاقة ارتباط واضحة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والالتزام التنظيمي، بالاعتماد على معامل الارتباط $R = 70.9\%$.

الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الفعال.

Abstract:

This study aims to know the role of administrative empowerment in achieving organizational commitment, with a field study on the municipality of Tarei Beinane Mila. Which numbered 50, and we used the Spss statistical package to analyze the questionnaire data, in order to find out If There Is a statistically significant effect of administrative empowerment with its dimensions (delegation of authority, training, motivation, work teams, effective communication) on organizational commitment from the point of view of a sample the study.

The study reached several results, the most Important of which are: that the level of administrative empowerment and organizational commitment in the institution under study was medium, and it was found that there is a clear correlation between administrative empowerment in its various dimensions and organizational commitment, depending on the correlation coefficient $R = 70.9\%$.

Key words:

Administrative empowerment, organizational commitment, delegation of authority, motivation, effective communication

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرهان
II	إهداء
IV	ملخص
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الملاحق
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري	
02	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
02	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
04	المطلب الثاني: أهداف التمكين الإداري
06	المطلب الثالث: أنواع التمكين الإداري
07	المبحث الثاني: نظريات التمكين الإداري
07	المطلب الأول: الإدارة بالأهداف
08	المطلب الثاني: الإدارة بالنتائج
08	المطلب الثالث: الإدارة بالمشاركة
10	المبحث الثالث: أبعاد التمكين الإداري ، مراحل ، معوقات التمكين الإداري
10	المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري
12	المطلب الثاني: مراحل التمكين الإداري
13	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الالتزام التنظيمي	
18	المبحث الأول: مفهوم ، أهمية وأبعاد الالتزام التنظيمي

18	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
19	المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي
20	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي
22	المبحث الثاني: مراحل، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي والمعوقات
22	المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي
23	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
23	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الالتزام التنظيمي
24	المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي.
24	المطلب الأول: أثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي
24	المطلب الثاني: أثر التدريب على الالتزام التنظيمي
25	المطلب الثالث: أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي
26	المطلب الرابع: أثر الاتصال الفعال و فرق العمل على الالتزام التنظيمي
27	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان بميلة.	
30	المبحث الأول: تقديم عام لبلدية ترعي باينان
30	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة (بلدية ترعي باينان - ميلة)
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مهام وصلاحيات المؤسسة.
35	المطلب الثالث: التمكين الإداري والالتزام التنظيمي دراسة حالة بلدية ترعي باينان
36	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: نموذج الدراسة
37	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
44	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
51	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان

59	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة
72	قائمة المصادر و المراجع
77	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
38	تداول الاستبيان	1
39	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	2
40	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على أجزاء الدراسة	3
43	معامل الارتباط بيرسون بين كل جزء وآخر.	4
43	معامل الثبات والصدق	5
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	7
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	8
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل	9
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	10
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	11
52	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	12
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول	13
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني	14
59	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	15
60	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفقا للانحدار البسيط	16
62	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	17
62	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط	18

الصفحة	العنوان	الرقم
31	الهيكل التنظيمي لبلدية ترعي باينان	1
37	نموذج الدراسة	2
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	4
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي	5
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل	6
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	7
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	8

الصفحة	العنوان	الرقم
77	قائمة الأساتذة المحكمين	01
78	الموافقة على إجراء الدراسة	02
79	الاستبيان بعد التحكيم	03
83	خريطة المؤسسة	04
84	نتائج Spss	05

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم جملة من التغيرات والتحويلات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها، الأمر الذي دفع بها إلى إعادة النظر في رأس مالها البشري، من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ليس من الغريب أن يحظى التمكين بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجهًا حديثًا واستراتيجية قائمة بذاتها تندرج تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تقوم على مشاركة كل من المدراء والعاملين، على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات، وكذلك تكوين الثقة بين الإدارة والأفراد، والتي تتحدد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة.

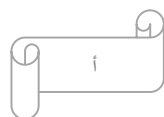
ويتضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزًا، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فعالية الاتصال بين المؤسسة والعاملين والعملاء، ويسرع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، يؤدي إلى أداء أكثر فعالية.

كما يعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً أساسياً يؤثر على إنتاجية وفعالية المؤسسة، فالعامل الملتزم يؤمن بأهداف المؤسسة، وقيمها، مما يجعله يبذل الجهد اللازم لتحقيقها على نحو مناسب، كما أنه يعمل بإخلاص لصالح المؤسسة ويحافظ على استقرارها ويساهم إلى حد كبير في نجاحها واستمرارها. هذا من ناحية أولى، ومن ناحية أخرى يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية للعاملين، حيث أكدت العديد من الدراسات أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، بينما تؤدي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها، حيث أصبح من المتطلبات الهامة للنجاح وتميز المؤسسات حيث تزداد رغبة العامل في تطبيق سياسة المؤسسة، والعمل على نجاحها، فهو يرى نفسه عنصراً فاعلاً فيها ومشاركاً بها.

أولاً: إشكالية الدراسة

يشكل التمكين الإداري إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة لمواجهة التطورات والتحديات، وهو موضوع نقاش واسع بين الباحثين في هذا المجال لما له من تأثيرات على مختلف الحثيات المتعلقة بسلوك المورد البشري داخل المؤسسة من بينها الالتزام التنظيمي، ولذلك جاءت هذه الإشكالية لتبحث عن دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي على موظفي بلدية ترعي باينان-ميلة؟



وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تفويض السلطة في تحقيق الالتزام التنظيمي على موظفي بلدية ترعي باينان ولاية ميله؟
- ما هو دور فرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي على موظفي بلدية ترعي باينان ولاية ميله؟
- ما هو دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي على موظفي بلدية ترعي باينان ولاية ميله؟
- ما هو دور التحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي على موظفي بلدية ترعي باينان ولاية ميله؟
- ما هو دور الاتصال الفعال في تحقيق الالتزام التنظيمي على موظفي بلدية ترعي باينان ولاية ميله؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

ب. الفرضيات الفرعية:

وتتدرج تحت الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية هي:

- الفرضية الأولى:

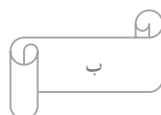
توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي.

- الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين فرق العمل والالتزام التنظيمي.

- الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين التدريب والالتزام التنظيمي.



- الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) التحفيز والالتزام التنظيمي.

- الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين الاتصال الفعال والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

نستمد أهمية الدراسة من موضوعي التمكين والالتزام داخل المؤسسة وانعكاسها على الأفراد والمؤسسة على حد سواء، ويمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

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

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ولاية ميله، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- معرفة الخلفية النظرية للتمكين الإداري والالتزام التنظيمي؛
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة التمكين الإداري بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة

هناك مجموعة من الأسباب والدوافع لاختيار هذا الموضوع أهمهما:

أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعرف على مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- الميل الشخصي لمعالجة ودراسة مواضيع ومفاهيم حديثة في الفكر الإداري؛
- الاهتمام بالموضوع كونه يصب في تخصصنا.

ب. أسباب موضوعية:

- يعد مفهوم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) مجالاً حياً للدراسة والبحث في منظمات الأعمال؛
- محاولة إثبات صدق بعض النتائج المتحصل عليها في دراسات سابقة رغم تغيير مكان دراسة الحالة؛
- إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا البحث قابل للبحث والدراسة.

سادساً: المنهج المتبع في الدراسة

من أجل كشف وتحليل هذا الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان والملاحظة في الدراسة الميدانية.

سابعاً: حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمايلي:

- أ- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي بلدية ترعي باينان-ميلة
- ب- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ج- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية ببلدية ترعي باينان بميلة.
- د- الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

ثامناً: الدراسات السابقة

إن موضوع بحثنا يجمع بين شقين هما: التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، فنجد أن هناك دراسات تناولت التمكين الإداري ودراسات أخرى تناولت الالتزام التنظيمي، وهناك دراسات تناولت العلاقة بينهما؛ وفيما يلي نحاول استعراض بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع على النحو التالي:

1. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

دراسة (ثائرة عدنان حسن الماضي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، وقد شملت عينة الدراسة على 31 مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- يطبق مستشفى الجامعة الأردنية إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة؛
- يشعر المبحوثون بمستوى متوسط من التمكين الإداري؛
- وجود دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية الممارسة، رسالة ماجستير مديرية الري بأم البواقي، 2012).
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية موجبة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية؛
 - غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، هذا ما يؤدي إلى إحساس الموظفين بعدم الاهتمام بهم، أي أنهم مجرد أداة لتنفيذ مهامهم.
2. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

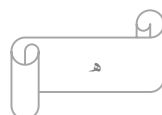
دراسة (سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2006).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة نوع الخدمة (المستوى الوظيفي)، قدرت عينة الدراسة ب 340 موظف وموظفة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداء الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛
- وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية، (العمر، مستوى التعليم، نوع الخدمة، المستوى الوظيفي).

دراسة (الفضلي فضل مصباح، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 37، الرياض، السعودية، 1997).



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس والموظفين على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وقد تم اختيار خمس جهات حكومية في الكويت بطريقة عشوائية من بين 47% وزارة وهيئة، تكونت العينة من 190 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين العاملين ليمثلوا مجتمع الدراسة خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس والموظفين والالتزام التنظيمي؛
- وجود فروق معنوية في مستوى متوسط الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور.

3. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والالتزام التنظيمي معا:

دراسة (بوقرة عواطف وبوقرة حليلة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة، مجلة الرواق، العدد 5، جوان 2017).

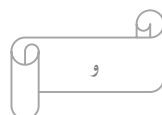
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي لهم وطبيعة العلاقة بينهما، من خلال تطبيق مقياسي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي على عينة من 40 أستاذ بثانوية الإمام مالك بن أنس، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لهم؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة جاء متوسطا.

دراسة (أمل فوزي إبراهيم الحاج، علاقة التمكين بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة 2015).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع البحث من العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، حيث اختارت 8 مؤسسات كعينة من بين 65 مؤسسة، ولتحقيق هذا الغرض قامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 150 استبانة على العاملين الذين تم اختيارهم كعينة دراسة، والذين يحملون المسميات التالية (مدير، نائب مدير منسق مشروع، مساعد منسق مشروع، إداري) وبلغت نسبة الاسترداد 80.5%.



وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي؛
- وجود مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة بدرجة مرتفعة بنسبة 83%، أما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة فإنه بدرجة مرتفعة بنسبة 86%.

تاسعا: تقسيم الدراسة

سيتم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، فصلين نظريين وفصل ميداني، وكانت تقسيمات الفصول كما يلي:

الفصل الأول خصصناه لدراسة الإطار النظري للتمكين الإداري، قسمناه لثلاث مباحث سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل عام للتمكين الإداري من مفهوم، أهداف وأهمية، بالإضافة إلى النظريات، الأبعاد والمراحل والمعوقات.

أما الفصل الثاني فيتناول الالتزام التنظيمي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث درسنا من خلاله المفهوم، الخصائص، الأهمية والأهداف، وكذا الأبعاد، العوامل المؤثرة والمعوقات بالإضافة إلى العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثالث خصصناه للدراسة الميدانية والذي يمثل دراسة الحالة، الأدوات المستخدمة فيه والمتمثلة في الاستبيان، والقيام بمختلف العمليات التابعة له من جمع النتائج، تحليلها، تفسيرها وإسقاط النتائج المتحصل عليها على الحالة المدروسة وفق الدراسة النظرية.

عاشرا: صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا خلال عملية إعداد هذه الدراسة:

- الندرة النسبية الدراسات التي تناولت المتغيرين معا؛
- قلة الخبرة في استخدام برنامج Spss لمعالجة البيانات؛
- ضيق الوقت الكافي لإجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد:

إن عصر العولمة وتسارع المعرفة وازدهارها تستوجب تبني مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة فقد ازداد اهتمام المنظمات بالعنصر البشري، لأن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المؤسسة، وترتكز كثير من جهود المؤسسات إلى تبني أسلوب التمكين الإداري لما له من أثر على أداء القائد الإداري والمؤوسين، هذا الأخير هو محور الدراسة، والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وكذلك ربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم، وخلق الشعور بالثقة والمسؤولية لديهم والرضا عن العمل، هذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، باعتبار الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق التميز للمؤسسة.

وفي إطار هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار النظري للتمكين الإداري من خلال المباحث التالية التي قسمناها إلى ثلاث مباحث، حيث يتضمن:

المبحث الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته وأهدافه كما تناولنا في **المبحث الثاني:** نظريات التمكين الإداري، وأخيراً في **المبحث الثالث:** تطرقنا إلى أبعاد ومراحل التمكين الإداري ومعوقاته.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

للتعرف على التمكين الإداري أكثر سوف نتطرق إلى مفهومه، وأهميته وأنواعه وأهدافه من خلال المبحث التالي ضمن مطالب.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

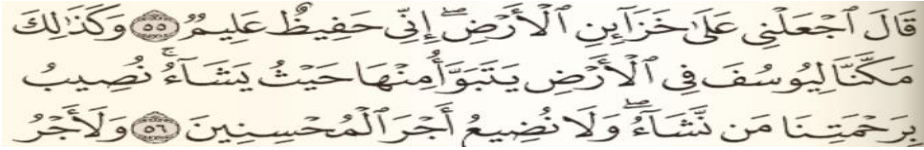
أولاً: تعريف التمكين الإداري:

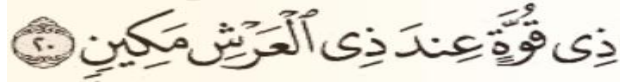
كان مفهوم التمكين قد عرف حديثاً في مجال عمل المؤسسات الإدارية إذ يختلف تعريفه من عالم إلى آخر.

1. **لغة:** وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم في ستة عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة ونذكر منها:

قوله تعالى: **إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا** ¹

¹ سورة الكهف الآية (85).

وقوله تعالى:  وقاله تعالى: ¹

وقوله تعالى:  وقاله تعالى: ²

2. اصطلاحا:

- عرف "Invancevichet": التمكين على أنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل³.
- عرفه كل من "Render"، "Heizer": على أنه توسيع وظائف الأفراد العاملين، ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة.⁴
- يعرفه "Hellviegel": بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، للقيام بوظائفهم على أكمل وجه.⁵
- عرف "المدھون" التمكين بأنه إعطاء صوت حقيقي للموظفين وذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه من خلال مقاييس وأطر إرشادية محددة⁶.

¹ سورة يوسف، الآية (56).

² سورة التكوير، الآية (20).

³ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 27.

⁴ احسان دهش جلاب وكمال كاظم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 20.

⁵ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 28.

⁶ حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 35.

ومما سبق نستنتج أن التمكين هو منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار للموظفين في المستويات الأدنى، الأمر الذي يحقق قدرا من الاستقلالية، يعكس مدى الثقة بقدرة الموظفين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك.¹

ثانيا: خصائص التمكين الإداري

يمكننا أن نوجز خصائص التمكين في النقاط التالية:²

- التمكين فعل ايجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتحسين المستمر بتشجيع التعلم كمبدأ ضروري لاكتساب المعرفة وتوظيفها لتحسين الأداء؛
- التمكين ينمو داخل المؤسسة بوجود وعي، وإدراك دوره والمهام المرتبطة بوظيفته؛
- تطبيق التمكين على كافة مستويات المؤسسة وموظفيها؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعماله؛
- جعل العمل الجماعي بديلا عن العمل الفردي، ورسم الأدوار وتوظيف المهام؛
- الثقة والانتماء والولاء والالتزام الذاتي ومنح الجميع حرية التفكير والتصرف بحثا عما هو أفضل،
- يتضمن معنى المشاركة لأن الأفراد العاملين يصبحون أكثر اندماجا داخل التنظيم فالمنظمات الممكنة تعمل على تفويض السلطات، ومشاركة كل المستويات في اتخاذ القرارات ما يجعل العملية الإدارية أكثر مرونة وتحقق الأهداف الموجودة؛
- يبنى التعلم التنظيمي كمنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة؛
- وضع الأفراد الممكّنين في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري

أولا: أهمية التمكين الإداري

تتجلى أهمية التمكين الإداري في النقاط التالية:³

- منح العاملين مسؤولية أكبر وإحساسهم أكثر بالإنجاز في عملهم؛
- زيادة وتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والتحفيز وتحقيق الانتماء الوظيفي؛

¹ حسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² رباحي زهيدة التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه تخصص العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3، الجزائر 2017-2018، ص 39-40.

³ مرجع نفسه ص 41.

- إعلام العاملين بكل ما يحدث في المؤسسة من مستجدات؛
- تشجيع التعلم، التطوير الذاتي والحصول على مهارات جديدة؛
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، خاصة البشرية منها لتطوير المؤسسة واكتسابها الميزة التنافسية؛
- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للظروف والمتغيرات في بيئة العمل.

وتتمثل أهمية التمكين أيضا فيما يلي ¹:

- تحفيز الموارد البشرية على العمل بأقصى طاقاتها والحصول على أفضل إبداعاتها في حال قيام المدراء، بتمهيد الطريق لتمكين الموظفين، التي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحسين منافسة المؤسسات الأخرى بإقامة مؤسسة ذات قدرات أداء عالية؛
- زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات والإنتاجية؛
- جلب منافع على مستوى المؤسسة من خلال تحسين الجودة، الربحية، والإنتاجية؛
- زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة؛
- يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

ثانيا: أهداف التمكين الإداري

إن الهدف الرئيسي لتمكين الأشخاص العاملين هو إيجاد قوى عاملة، قدرات فاعلة لإنتاج منتجات، وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها أو يمارس الأشخاص العاملين نشاطات إضافية خدمة لزيائن المؤسسة، ويمكن تلخيص أهداف التمكين الإداري في النقاط التالية:²

- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة؛
- زيادة ربحية ومبيعات المؤسسة ومن ثم تحقيق النمو؛
- مساعدة التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- السرعة في اتخاذ القرارات؛
- زيادة الإنتاجية من خلال اعتزاز العامل، واحترام الذات؛
- استخدام ضغط المجموعة الإيجابي وأساليب إدارة الفريق الذاتية لمراقبة العامل وإنتاجيته؛

¹ محمد العطار هيثم، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012، ص 10-11.

² عيسات فاطمة الزهراء، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2018-2019، ص 44-45.

ونسعى أيضا إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في :¹

- زيادة وقت الإدارة لتطوير المبيعات؛
- زيادة مستوى لتعليل الأخطاء؛
- زيادة فرص الإبداع لدى الأفراد؛
- تحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، مع زيادة حصتها في السوق؛
- تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم، وقراراتهم؛
- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا وفعالا؛
- زيادة الاتصال بين العاملين والأقسام؛
- يمكن استخدام التمكين بوصفه أداة أساسية في تطوير الاستراتيجيات في تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة، والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المؤسسة وأهدافها.

المطلب الثالث: أنواع تمكين العاملين

ينقسم التمكين الإداري إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:²

1. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد لإبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري؛
 2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل؛
 3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.
- كما يمكن تقسيم التمكين الإداري إلى نوعين هما:³

¹ سعود أمال، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2021 ص 68-69.

² محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 191.

³ رعد عبد الله الطائي وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 244.

- التمكين على مستوى الفرد: يدور حول التمكين النفسي للعاملين بما يتعلق بالمشاعر والإدراك ويرتكز على الكفاءة للتأثير وحرية الاختيار.
- التمكين على المستوى الهيكلي: يتمحور حول إجراء التغييرات في الهيكل للمؤسسة، والإجراءات الإدارية المتخذة لتمكين العاملين في مستويات تنظيمية دنيا.¹

المبحث الثاني: نظريات التمكين الإداري

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم نظريات التمكين الإداري المتمثلة في نظرية: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالنتائج، الإدارة بالمشاركة، يمكن ترتيبها فيما يلي:

المطلب الأول: نظرية الإدارة بالأهداف

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف

- يقول "عبوي" أن الإدارة بالأهداف هي: نتائج تسعى المؤسسة للوصول إليها، مستغلة في ذلك الوقت والموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن.²
- ويعرف أيضا على أنها " أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة في تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها.³

ثانياً: متطلبات الإدارة بالأهداف

تنجح الإدارة بالأهداف بتحقيق أهداف الإدارة بوجود جملة من المتطلبات منها:⁴

- اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي؛
- القيام باتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين؛
- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ؛
- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين؛
- اتباع نظام متطور المعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية الراجعة بصورة فعالة؛

¹ رعد عبد الله الطائي وقداة عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 245.

² عبوي وزيد منير، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 125.

³ محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2014، ص 26.

⁴ ماجد عبد المهدي المساعدة وخالد عبد الوهاب الزيد، مبادئ علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 77.

- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز، واتباع مبدأ الضرورة في التنظيم.

المطلب الثاني: نظرية الإدارة بالنتائج

ويتم تعريفها: "بأنها واحدة من أهم فروع الإدارة العصرية الفعالة والتي استطاعت إحداث تغيير ملحوظ في ميدان الأعمال المختلفة، التي اختارت أن تتبع هذا النهج الاستراتيجي الحديث، والذي يقوم على أسس معينة تختلف من حيث الجوهر والتطبيق عن الاستراتيجيات الأخرى".¹

ثانياً: أهداف الإدارة بالنتائج.

ويمكن إيجازها في النقاط التالية:²

- خفض المخاطر المحتملة؛
- ترشيد التكاليف، واختصار الوقت؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام والفروع التي تشارك في التنفيذ؛
- تحقيق أعلى درجة ممكنة من الضبط والتنظيم، والتخطيط الجيد للأمر؛
- تحديد مراحل التنفيذ وتقييمها؛
- تحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة، سواء الداخلية أو الخارجية.

المطلب الثالث: نظرية الإدارة بالمشاركة

أولاً: مفهوم الإدارة بالمشاركة:

عادة ما تعني المشاركة داخل مؤسسة ما أن يكون الأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما أو رأي في صنع هذا القرار.

ومثل هذه القرارات قد تشمل على حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب، أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم. يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت، ومهما يكن القرار فإن الحقيقة الضمنية، هي اشتراك الموظفين مع رؤسائهم في القيادة.

¹ ريتشارد سوانسون وإلود هيلتون، الإدارة بالنتائج، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2010، ص 15.

² سميرة عباس الإدارة بالنتائج وإدارة الاحتواء العالي، بتاريخ: 2023/02/15، الساعة: 14:00، عن موقع [http://www.tahmil-](http://www.tahmil-kutubpdf.net//)

تقوم العلاقة بين الإدارة والموظفين على أساس الثقة والاحترام والصراحة، ويعتقد بعض المديرين أن مثل هذه المشاركة تدل على التنازل عن حقوق ومسؤوليات الإدارة، لكن الوصول إلى مشاركة الموظفين ليس أمرا سهلا. أحيانا يتطلب الأمر من الأعضاء وقتا طويلا للوصول إلى الثقة والمصادقية الضروريتين لتطبيق الإدارة المشتركة على أنها عملية تنشئة، يمكننا رؤية النتائج التي تأخذ أحيانا وقتا طويلا متمثلة في الالتزام الوظيفي العميق والحافز المتزايد والإنتاجية الأعلى.

ثانيا: خصائص المجموعة المشتركة:

من أهم خصائص الإدارة المشتركة نجد:¹

1. الاستغلال المتسلط: الإدارة لا تثق بالمرؤوسين ولا تأخذ بأرائهم في تحديد السياسة العامة، واتخاذ القرارات، ينبع الحافز من الخوف، والتهديدات والمكافآت أحيانا.

ينساب الحوار غالبا من أعلى إلى أسفل، وما يصعد من أسفل إلى أعلى لا يكون دقيقا، ويعبر عما يظن الموظفون أنه ما يريد المدير سماعه حيث تتحدد الأهداف من القيادة العليا.

2. المتسلط المعطاء: تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين علاقة السيد والخدام يضم هذا النظام بعض المشاركة من الموظفين، ومكافآت أكثر من النظام الأول، وانسيابا أفضل قليلا للمعلومات من أسفل إلى أعلى هذه المؤسسة لكنها لا تهتم كثيرا بإرضاء الموظفين.

3. التشاور: الإدارة تتحكم في الأمور، لكن يمكن أن تستشير الموظفين قبل الوصول إلى القرارات أو الحلول لبعض المشكلات. الحوار من أسفل إلى أعلى أفضل لكن الموظفين مازالوا حذرين مما يصل إلى الإدارة فالمعلومات غير السارة وغير المرغوبة لا يتم عرضها بصراحة، يدرك الموظفون أيضا أن مساهماتهم في اتخاذ القرارات قد لا تؤخذ بجدية.

4. المجموعة المشتركة:

- تثق الإدارة بالموظفين، وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - أعضاء المؤسسة محفزون بالمكافآت، والموظفون ملتزمون على المستويات بمناقشة وتحديد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم؛
 - الحوار دقيق تماما ويتدفق من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل وداخل المستويات والواحدة؛
 - الأهداف لا تتحد بأمر الإدارة العليا، وإنما بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تحقيقها
- تعرف الإدارة تماما عن طريق تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات ما المطلوب لإنجاز العمل.

¹ محمد إبراهيم الصمدي، الإدارة بالمشاركة، بتاريخ الإصدار: 2023/02/28، الساعة: 15:00، عن موقع <http://www.manhal.net>.

المبحث الثالث: أبعاد التمكين الإداري، مراحل، معوقات التمكين الإداري

حتى يتم فهم التمكين الإداري أكثر من حيث أبعاده ومراحله من قبل المؤسسات وقادتها سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم النقاط الأساسية الواجب معرفتها ذات العلاقة به.

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

ترتبط ممارسة التمكين الإداري بتوفير مجموعة من الأبعاد مرتبطة بها، والتي نلخصها في النقاط

التالية:

1. تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة والمتعلقة بأدائهم لعملهم من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، ويشير التفويض إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين.¹

إن تعيين المسؤوليات لأي مدير تسير جنباً إلى جنب مع تفويض السلطة الكافية للقيام بإنجاز العمل، حيث يقول (Dessler) أنه يجب أن تكون السلطة والمسؤولية متكافئتين، أي أن السلطة بقدر المسؤولية والمسؤولية مساوية للسلطة، وهذا ما يؤدي إلى توسيع المدير لمسؤولياته على حساب مسؤوليات الآخرين، ولو منح سلطة دون ما تتطلبه مسؤولياته فقد يصاب بالإحباط واليأس والعجز عن أداء واجباته.²

2. فرق العمل: تلعب الفرق دوراً بارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث يعتبر إحدى الآليات الأساسية لذلك التطور والتحسين الإداري. هذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المؤسسات أمراً مألوفاً وطبيعياً، بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، لما له من دور مهم في تحسين أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها. وتم التركيز على مفهوم فرق العمل، حيث نظر إليه على أساس أنه مجموعة من الأفراد، لديهم مهارات وقدرات كافية لأداء مهمات بصورة فعالة وترابطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية ويعملون على تحقيق هدف محدد.³

¹ عبد الله أحمد آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان، 2016، ص 13.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 182.

³ صباح محمود مصطفى عرقوب، واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2014، ص 34.

بالإضافة إلى أنه مجموعة ممكنة تنظيماً للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها. ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات، والتشارك في المعلومات وتحسين عملية التنسيق بين المجالات العديدة، وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية.¹

3. التدريب: يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في تطويرها وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة. بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالي من الإشباع لحاجات وطموحات الأفراد، حيث أن شعور الفرد بحاجته إلى التدريب يعتبر شعوراً صحيحاً وكونه يشعر بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته مما يجعل الفرد وتلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها.²

من جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات، والقدرات وذلك من خلال المسار الوظيفي والمهني بغرض ترقيةهم إليها في القريب الآجل، بالإضافة إلى تطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة بمعنى أن التدريب يفيد في تطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين كما أنه يساهم بصورة فعالة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، ومنه فإن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم و تعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل فيها.³

4. التحفيز: هناك العديد من النظريات التي اهتمت بدوافع الفرد في العمل. إن المهم للقائد أو المدير هو كيفية التأثير في سلوك المرؤوسين لجعله منسجماً مع السلوك المرغوب به في المؤسسة وهنا كان الاهتمام بمعرفة الدوافع الداخلية التي تحكم سلوك الفرد والحوافز الخارجية التي تواجهها المؤسسة للتأثير في دوافع الفرد ثم سلوكه.⁴

ما تستعمله المؤسسات الإدارية من الاهتمام بالحوافز، يظهر من خلال تركيز الجهود وتوضيح أهميتها، وهذا كله مبرر لكي تقف الإدارة على حقيقة الأداء والإنتاجية والتحويلات المطلوبة من خلال الاهتمام بالحوافز التي تساهم بدرجة فعالة في بيان المعطيات التقويمية هذه النواحي الأساسية في داخل المؤسسة الإدارية.

¹ عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 261.

² نجم عبد الله الغزاوي، وعباس حسين جواد، الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2013، ص 207، 208.

³ محمد السميع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 209.

⁴ عبد الله الطائي وعيسى قداد مرجع سبق ذكره ص 258.

وفي مجال التمكين الإداري يعتمد على بث الحماسة في نفوس العاملين أولاً وأخيراً ودور القيادات الفاعلة التي تستطيع أن تلائم بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديهم وأهداف المنظمة وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.¹

5. الاتصال الفعال: أحد أهداف النجاح الإداري هو التواصل إلى طرق حديثة وفعالة لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات، واتخاذ الخطوات التي تخدم وتفرز أهداف هذه الفكرة، منها وجود اتصال فعال بين مختلف إدارات وأقسام المؤسسة، لذلك يجب أن تكون الاتصالات والمراسلات بصورة أفقية بين هذه الإدارات والأقسام أو تشجيع الموظفين للتغلب على المشاكل التي تواجههم أثناء تأديتهم للعمل.²

يتوقف نجاح التمكين على جانب الاتصالات في المؤسسات المتمكنة، وذلك بقدرة العاملين على الاتصال بالمعلومات المناسبة وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة في الوقت المحدد وهذا يتطلب نظم اتصالات فعالة حيث أن الاتصالات الداخلية تمنح العاملين قوة أكبر عن كونهم مسؤولين ومبدعين.³

المطلب الثاني: مراحل التمكين الإداري

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المؤسسة وتمر عملية التغيير بعدة مراحل مدرجة كمايلي:⁴

1. **مرحلة التهيئة المبدئية:** وذلك بتهيئة المؤسسة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.
2. **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:** وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي هو دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المؤسسة ويحلها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمؤسسة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.
3. **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

¹ صباح محمود ومصطفى عرقوب، مرجع سبق ذكره ص 16.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 177.

³ سمية عودة الطراونة، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص 34.

⁴ عبد الله أحمد آدم فوز، مرجع سبق ذكره، ص 16.

4. **مرحلة التطوير:** ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري

بالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا هناك معوقات في تطبيق وانتشار هذه الممارسة الإدارية وأهم هذه المعوقات نذكر:

1. تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من مقدرات النفوذ والسيطرة والتمسك بالمركزية الشديدة.
 2. الخوف من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري، وبالتالي فإن القادة والمدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية سوف يؤثر على موقفهم هذا ويشعرهم بالضغط وفقدان ما يميزهم.¹
 3. الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر للتمكين كحل سريع لحل المشكلات الإدارية بحث يشير إلى جميع الأطراف.
 4. الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة التي تتوفر في المؤسسة.
 5. تغيير مدير جديد قد يغير من فلسفة التمكين الإداري وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين.
 6. قيام المؤسسة بتحالفات استراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.
 7. عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم.
 8. سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطیح الهرمي.
- ويرى الباحثون أنه يمكن للمؤسسة مواجهة المعوقات التي تعرقل التطبيق الناجح للتمكين الإداري، وذلك من خلال قيامها بمايلي:²
- انتقاء المدراء الذين يؤمنون بمفهوم التمكين الإداري وإمكانية تطبيقه ولا يعارضون تحويل سلطات اتخاذ القرار لديهم إلى المرؤوسين؛

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، الطبعة العربية الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص 111-112.

² عيسات فاطمة الزهراء مرجع سبق ذكره، ص 89.

- انتقاء العاملين الأكفاء الذين يتسمون بقدرات ومهارات عالية ولديهم القدرة على تحمل المسؤوليات؛
- التحديد بشكل واضح للمهام والأدوار ومكافآت العاملين؛
- مشاركة في المعلومات وإيصالها من المدراء إلى العاملين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب؛
- النظر إلى الأخطاء على أنها فرص تطوير وتشجيع المرؤوسين على تحمل المخاطرة.¹

¹ عيسات فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص، 89.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التمكين الإداري وأبعاده التنظيمية، وقد لخصنا إلى أنه يساعد المؤسسة في الرقي بمستوى أداء العاملين لديهم وزيادة ولائهم وانتمائهم لها، وهذا لأنه يزيد من مستوى الثقة لديهم ويقوي العلاقة بينهم وبين القائد والمؤسسة في آن واحد.

أيضا يمكننا القول بأن التمكين الإداري يعتبر استراتيجية من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في إدارة الموارد البشرية الحديثة و التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات تجعل من العنصر البشري مورد استراتيجي وميزة تنافسية لتقديم ما هو متوقع كما ونوعا.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الالتزام التنظيمي

تمهيد:

تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة، سواء لدى المديرين أو الأكاديميين على اعتبار أن الموظف الملتزم، يكون أكثر جدية في تحقيق أهدافها وهذا ما تبحث عنه كل المؤسسات إذ يعد المورد البشري الملتزم اتجاه مؤسساته مصدر قوة للمؤسسة ويساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ولتحقيق الاستفادة المثلى من قدرات وإمكانيات العاملين فإنه لابد الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، الأمر الذي يدفع بالمؤسسات إلى مضاعفة جهودها في تحديد العوامل التي تؤثر على تطوير وتعزيز وترسيخ هذا المفهوم ضمن الفلسفة الإدارية للمؤسسات .

وللتعرف أكثر على الالتزام التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي: حيث تناولنا في المبحث الأول: مفهوم، أهمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى: مراحل الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته، وأخيرا تناولنا في المبحث الثالث أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم، أهمية، وأبعاد الالتزام التنظيمي

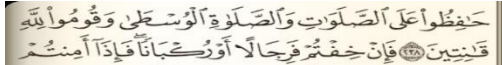
سنحاول التعرف من خلال هذا المبحث على مفهوم وأهمية أبعاد الالتزام التنظيمي وفقا للمطالب التالية:

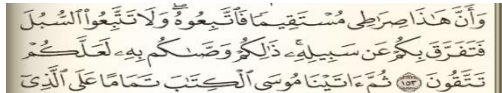
المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.


أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

1. لغة: يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وقد حث القرآن الكريم على الالتزام

بأوامر ونواهي الله عز وجل، وقد ذكر في القرآن الكريم في عدة مواضع:

• **قال تعالى:**  1

• **وقوله تعالى:**  2

• **وقال أيضا:**  3

¹ سورة البقرة، الآية 236.

² سورة الأنعام، الآية 154.

³ سورة الحشر، الآية 07.

2. اصطلاحاً: تعددت مفاهيم الالتزام التنظيمي لتشمل جوانب عديدة أهمها:

- يعرف بأنه: " الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المؤسسة.¹
- هو القوة الداخلية النابعة من اقتناع الفرد بأهداف المؤسسة، والتي تدفعه للتمسك بالمؤسسة والسعي لإنجاحها وتحقيق أهدافها.²
- هناك من ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه عملية يصبح فيها أهداف المؤسسة، وأهداف الفرد المنسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي.³
- يعرفه العتيبي والسواط بأنه: " الارتباط النفسي الذي يربط بين الفرد بالمؤسسة والذي يدفع إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المؤسسة وتبنيها"⁴.
- ومن خلال التعريفات السابقة نتوصل إلى أن الالتزام التنظيمي هو الاقتران الفعال بين الفرض والمؤسسة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل.⁵

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

يمكن استخلاص عدة خصائص للالتزام التنظيمي كما يلي:⁶

- الالتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته في الاستمرار بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- وكذلك يعبر عن الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنح الولاء؛
- يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولاءهم لمؤسستهم؛
- يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة، والعمل بالطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة مصالحها؛

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربية دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 180.

² إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 45.

³ سعد علي حمود العنزي، وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 56.

⁴ بوقرة حليلة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، المجلد 1، العدد 5، جوان 2017، ص 170.

⁵ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 181.

⁶ سمر سعيد البباري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2018، ص 25-26.

- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لتحقيقه، لأنه يلزم حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة يؤثر في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمؤسسة؛
- يعبر الالتزام التنظيمي للعاملين عن قوة الارتباط بأهداف وقيم المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

وتتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:¹

- يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبط بمهام العمل، ويجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها، ويحثهم على التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يساعد إلى حد ما في توضيح كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة؛
- احتمال مغادرة الفرد الملتزم للعمل ضئيل؛
- يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وانخفاض معدل دوران العمل، ويحسن من جودة العمل؛
- جذب الكفاءات واستقطابهم للمؤسسة، حيث أن المؤسسة التي يشعر أفرادها بالولاء المرتفع اتجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي إلى ترغيب الكفاءات من خارجها للاهتمام لها؛
- خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة؛
- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي إيجابياً على الارتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين بحيث يشعر ذوي الولاء بالسعادة والرضا.

ويمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية أيضاً:²

- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عمل لتحقيق أهدافها؛
- يعتبر عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها؛
- تكمن أهميته أيضاً في ترجمة الرغبات والمويل والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه مؤسسته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء؛
- إن التزام الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضى الوظيفي في التنبؤ لبقائهم في مؤسساتهم أو تركهم للعمل.

¹ محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 33-34.

² عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 55.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

1. الالتزام العاطفي Engagement Affectif:

يعني ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، ويؤكد هذا المفهوم أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمؤسسة وقبوله أهدافها وقيمها، واستعداده لبذل الجهد من أجلها ورغبته القوية في البقاء كعضو فعال فيها، حيث يعبر عن قوة و رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تلك الأهداف.

وبالتالي فإن الالتزام العاطفي يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المؤسسة، فهو القوة النسبية لاقتزان الفرد بالمؤسسة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الالتزام بشعوره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يعتبر نفسه فرداً من أفراد تلك العائلة، وأنه سيكون سعيداً بأن يقضي بقية حياته في العمل بهذه المؤسسة، فلا يفكر بترك المؤسسة من أجل الحصول على أجر أكبر وامتيازات مادية قد يتحصل عليها لعمله في مؤسسة أخرى، فهو فخور بانتمائه ومقتنع أنه جزء من المؤسسة.¹

2. الالتزام المعياري Engagement Normatif:

يعبر عنه بمدى إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة، ويعزز مثل هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بوضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة والتي تنتج عن المشاركة والتفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين، والقائمين على هذا التوجه هم العاملون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون بعين الاعتبار رأي الآخرين حول احتمال تركهم للعمل، فهم لا يريدون أن يتعلقوا بالمؤسسة أو يتركوا طابعا سيئاً لدى زملائهم بسبب تركهم للعمل .

إذن فالالتزام التنظيمي يعبر عن الالتزام الشخصي بالتمسك بقيم المؤسسة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، فالفرد يركز على عمله بالمؤسسة ولا يشغل باله بالتفكير في احتمال تركه المؤسسة والبحث عن عمل آخر.²

¹ صادق بهية، القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018، ص 80.

² ماجد قاسم السياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، ص 125.

3. الالتزام المستمر Engagement Continuité:

يقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المؤسسة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين ليس لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء، ويشير أيضا إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بأن تركه لها يفقده ما استثمره فيها.

يتعلق الالتزام المستمر بقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى، فقد يجد راحته في الأمن المادي الذي تحققه له وظيفته ويكتفي بالامتيازات المادية التي يتحصل عليها من طرف المؤسسة ويريد البقاء فيها حتى لا يخسر ما استثمره في المؤسسة.¹

¹ خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تعليمية، كلية التربية، جامعة بنها، ليبيا، ص149.

المبحث الثاني: مراحل، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي والمعوقات

يعد الالتزام التنظيمي مهما جدا للمؤسسة كونه على ارتباط وثيق بسلوكيات العاملين وله التأثير البالغ على إنتاجيتهم وأدائهم واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المؤسسة، ومن أجل ذلك سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم المراحل والعوامل المؤثرة بالإضافة إلى معوقات الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي للفرد بثلاث مراحل متتابعة وهي:¹

1. **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المؤسسة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكنان إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئة المرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.
2. **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين العامين وأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأكثر ما يميز هذه الفترة هي الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل المنظم.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج.
 - a. بالإضافة إلى هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:
4. **مرحلة الادعان:** والالتزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية لذا نجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين بما يطلبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.
5. **مرحلة التطابق والتماثل بين أفراد المؤسسة:** فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل في المؤسسة فهي تشبع حاجته للانتماء فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.
6. **مرحلة التبرني:** فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافها وقيما لها. فالالتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المؤسسة وقيمتها.

¹ محمد إسماعيل دواد الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية والعسكرية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا جامعة غزة، 2016، ص 45.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

يتأثر الالتزام التنظيمي بعوامل عديدة والتي تؤثر في التزام الفرد، حسب هذه العوامل إلى مجموعات

كمايلي:¹

1. **العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: العمر، الجنس الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، الحاجة إلى الإنجاز.
2. **العوامل المتعلقة بخصائص العمل:** وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، وكذلك المعلومات المرتدة عن الأداء.
3. **العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمؤسسة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر نمط العمل، حرية، اختيار جماعة العمل.
4. **العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية فرص العمل البديلة:** ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم وعلى العكس من ذلك عندما لا تتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبيرة للمؤسسة.

المطلب الثالث: معوقات الالتزام التنظيمي

من أهم معوقات الالتزام التنظيمي ما يلي:²

- سوء توزيع المهام في العمل ما يجعل البعض يعمل تحت ضغط كبير؛
- صدور تعليمات غامضة أو غير محددة ومن عدة مشرفين يجعل مهام الوظيفة غير واضحة وبالتالي تعرقل العمل؛
- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل؛

¹ - أمجد علي إبراهيم نصار دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة ص26-27.

² - أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 187.

- عدم قدرة المؤسسة على التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل؛
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر؛
- ضالة فرص الترقية؛
- ضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان؛
- انتشار مظاهر اللامبالاة والتسبب والغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل والاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى؛
- سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- عدم التقارب بين القيادة الإدارية والعاملين وانخفاض الروح المعنوية.¹

المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي

سنقوم في هذا المبحث بدراسة علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي، من خلال دراسة علاقة أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز تفويض السلطة الاتصال الفعال) بالالتزام التنظيمي.²

المطلب الأول: أثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي

إن لتفويض السلطة أثر كبير في تحسين العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين داخل المؤسسة وخاصة إذا كان هذا التفويض يمارس بشكل جيد، وإيمان المسؤول بقدرات وإمكانيات المرؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يتم إظهار مختلف القدرات المهنية وزيادة عن رئيسهم، وهذا ما يخلق جوا مناسباً للعمل داخل المؤسسة لأن المرؤوس لم يعد يحس بالانفصال بينه وبين رئيسه وستتولد لديه الثقة بتحقيق هدف هذه المؤسسة التي يعمل فيها وبالتالي تحقيق الفعالية. فعملية التفويض تخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس نظراً لفهم واستيعاب نصوصها وقوانينها لذلك نجد جميع الموظفين يتبادلون هذه الثقة وهذا ما يسمح للإدارة بتشجيع هذه العملية فهي تتيح للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وزيادة تدريبهم على تحمل المسؤولية لضمان استمرار وبقاء مؤسساتهم وهذا ما يحقق الفعالية.

¹ عباس الحميري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 329.

² عبد الرزاق سلام وهجير شيخ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 6، العدد 1، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية الاقتصاد الشلف، الجزائر، نوفمبر 2019، ص 105.

المطلب الثاني: أثر التدريب على الالتزام التنظيمي

إن حرص الإدارة على تصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الفعلية التي تنقصها، وتركيزها على ان يشارك العمال في أكثر من برنامج تدريبي حتى يملك الواحد منهم اكبر قدر من المعارف والمهارات التي تخدمه في تأدية وفهم وظيفتها واتقانها والترقية إلى رتب أعلى مستقبلا تبعا للسلم الوظيفي هو ما يخلق الشعور بالثقة في النفس والرغبة في الانفتاح على الغير ،اما ابراز جهوده وانجازاته لتعزيز شعور الثقة والحب لديه بما يقوم به أو رغبة في تبادل الخبرات والارشادات والنصائح بما يوطد العلاقات بينه وبين زملائه في محيط العمل الخاص به ،وهذا ينمي نوعا من التلاحم والترابط بين الفرد والفرد أو الفرد و المجموعة أو الفرد والادارة العليا لتعزيزها بتبنيها نظام التدريب بكامل إجراءاته ومتطلباته، تعزز لدى العامل الشعور بقيمته داخل البيئة التي يعمل بها والاهتمام الكبير الذي توليه اياه القيادة، كل مما سبق هناك إيجابية تأتي كمصلحة للتدريب الجيد ، تؤثر بنفسه وتوجهات العامل وتجعله راغبا بالبقاء والاستمرار أي الالتزام اتجاه مؤسسته.¹

المطلب الثالث: أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي

إن النجاح والتفوق في أي مؤسسة مرهون بمدى قدرة المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المثلى لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل من التطور السريع ،المنافسة الشديدة العولمة ،وغيرها من المتغيرات ومدى تفعيل وظائف وممارسة الموارد البشرية لأجل ضمان مساهمتها الفاعلة في إعداد وصيانة استراتيجية المؤسسة، فالعنصر البشري بما يمتلكه من قدرات ومؤهلات فإنه يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج داخل المؤسسة لذلك أصبح المسؤولون في المؤسسات يسعون للبحث عن العوامل المؤثرة في كفاءته وإنتاجيته سواء سلبا أو إيجابا وذلك تقديرا لإمكاناته في مجال الإبداع، حل المشكلات ،التجديد، والتطوير ،وعلى ذلك أصبح المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الألفية الثالثة وفي ظل هذا الواقع فإن المؤسسة مطالبة بضمان بقائه والمحافظة عليه من الشرب خارجها وهذا من خلال ضمان ولائه وانتمائه لها، لذلك فهي في سعي دائم بغية توفير له كافة العوامل التي تدفعه إلى تقديم أفضل أداء وهذا من خلال تحفيزه على بذل المزيد من المجهودات لزيادة إنتاجيته ،فوضع برامج التحفيز التي تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانات المنظمة المادية ،فوضع نظام حوافز في المنظمة يكفل توزيع الحوافز بأنواعها سواء المادية أو المعنوية الإيجابية ،السلبية ...وغيرها ،بعدالة كاملة بين الموظفين بحيث يتم تقديم مكافئات مادية ومعنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه كالعلاوات والترقيات وتحسين الأجور وشهادات

¹ عالية محمد علي جواد، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 94، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ديسمبر 2016، ص 296.

حسن السيرة والشكر والتقدير، وهذا يشجعهم حتى يكونوا الفئة المتميزة إضافة إلى ذلك معاقبة المقصرين في العمل.¹

المطلب الرابع: أثر الاتصال الفعال و فرق العمل على الالتزام التنظيمي

أولاً: الاتصال الفعال : الاتصال هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة ، إذ يعتبر أحد أنواع الاتصال التنظيمي الذي يتجسد في مختلف هياكل لاسيما في المؤسسات الكبرى ،حيث تظهر أهميته كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية نظرا لتحديد الأسلاك والرتب ،مدير ،نائب مدير ،رئيس مصلحة ،مستخدم ،كاتب ،حيث تكون مواقع القيادة بعيدة عن مواقع التنفيذ فهذه المسافة بين الإدارات تتطلب توصيل وتبادل المعلومات بين جميع المستويات وهذا لايتحقق إلا من خلال ممارسات الاتصال الداخلي بمختلف وسائلها المكتوبة والشفوية والتقنية وبأنواعه الرسمية عن طريق الهيكل التنظيمي ،واحترام السلم الإداري وغير الرسمية من خلال الصداقة والانتماء الثقافي واللغوي، فهو يعمل على استمرارية وبقاء المؤسسة من خلال التفاعل الذي ينشأ بين مختلف العاملين بها والمتعاملين معها، فتشجيع الاتصال الداخلي بين كل أطراف المؤسسة، يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية وتولد للمستخدم إحساسا بالراحة النفسية والشعور بالرضا ومن ثم الاحساس بالانتماء والولاء.²

ثانياً: فرق العمل: يعمل أسلوب فرق العمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه لجماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

ويعتمد العمل الجماعي الناجح التآزر الموجود بين جميع أعضاء الفريق مما يخلق بيئة يكونون فيها جميعا على استعداد للمساهمة والمشاركة من أجل تعزيز ورعاية بيئة جماعية إيجابية وفعالة ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالمرونة الكافية للتكيف مع بيئات العمل التعاوني حيث يتم تحقيق الأهداف من خلال التعاون والترابط الاجتماعي بدلا من الأهداف الفردية والتنافسية وبشكل أكثر تحديدا ،يقال أن العمل الجماعي يساهم

¹ هيشر سميرة وابن بريكة عبد الوهاب، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 5، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد بسكرة، الجزائر، جوان 2018، ص 122.

² بوليدوي علي، بوشلاغم يحي، ممارسة الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي مجلة علوم الرياضة، المجلد 12، العدد 22، جامعة آكلي محند أولحاج كلية الإدارة والعلوم الرياضية بالبويرة، الجزائر، جوان 2017.

في تحسين الإنتاجية أو الاستجابة والمرونة التنظيمية وغالبا ما تغزى هذه الفوائد إلى التأثير الإيجابي للفرق على الالتزام بالمؤسسة.¹

¹ موسى اللوزي التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 48.

خلاصة الفصل:

الالتزام التنظيمي يعد من بين أهم الركائز التي تستند عليها المؤسسة لضمان مكانها داخل بيئتها وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، والالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة والفرد يرى في الآخر قيمة مضافة، وهو من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية، لما له من أهمية بالغة في تحقيق سيرورة واستمرارية مختلف المؤسسات، كونه يشجع الأفراد على البذل والعطاء أكثر لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة والتي تعود عليهم وعلى المؤسسة التي يعملون بها بالنفع والفائدة، فمن المفيد للإدارة النظر على الالتزام التنظيمي أنه اتجاه نستطيع التأثير عليه وأن تترك الطرق التي تحسن إذا ما ظهر أنه غير مرضي لها أو غير كافي بمعنى العمل على الحصول على التزام تنظيمي مرتفع بطريقة صحيحة أي يجعل الموظفين يلتزمون رغبة منهم وبدل كل الجهد في سبيل إنجاحه، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها فنجاح المؤسسات يتوقف على مدى التزام وتلاحم جماعات العمل المختلفة ورضاهم الوظيفي باعتبار أنفسهم جزء من المؤسسة يهتمون بمستقبلها وسمعتها ونجاح المؤسسة من نجاحهم .

الفصل الثالث: دراسة

ميدانية حول دور التمكين

الإداري في تحقيق الالتزام

التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميله

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري والالتزام التنظيمي من خلال الفصلين السابقين وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي ببلدية ترعي باينان-ميله، وذلك من خلال التطرق إلى: المبحث الأول تقديم عام لبلدية ترعي باينان بميله، المبحث الثاني الإطار المنهجي ونموذج الدراسة، أما المبحث الثالث نقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية ترعي باينان-ميله

بغرض استكمال الدراسة النظرية قمنا باختيار موظفي بلدية ترعي باينان-ميله كمؤسسة عمومية و التي قمنا فيها بالجزء التطبيقي، وسنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي نستعرض فيه المعلومات حول هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بلدية ترعي باينان

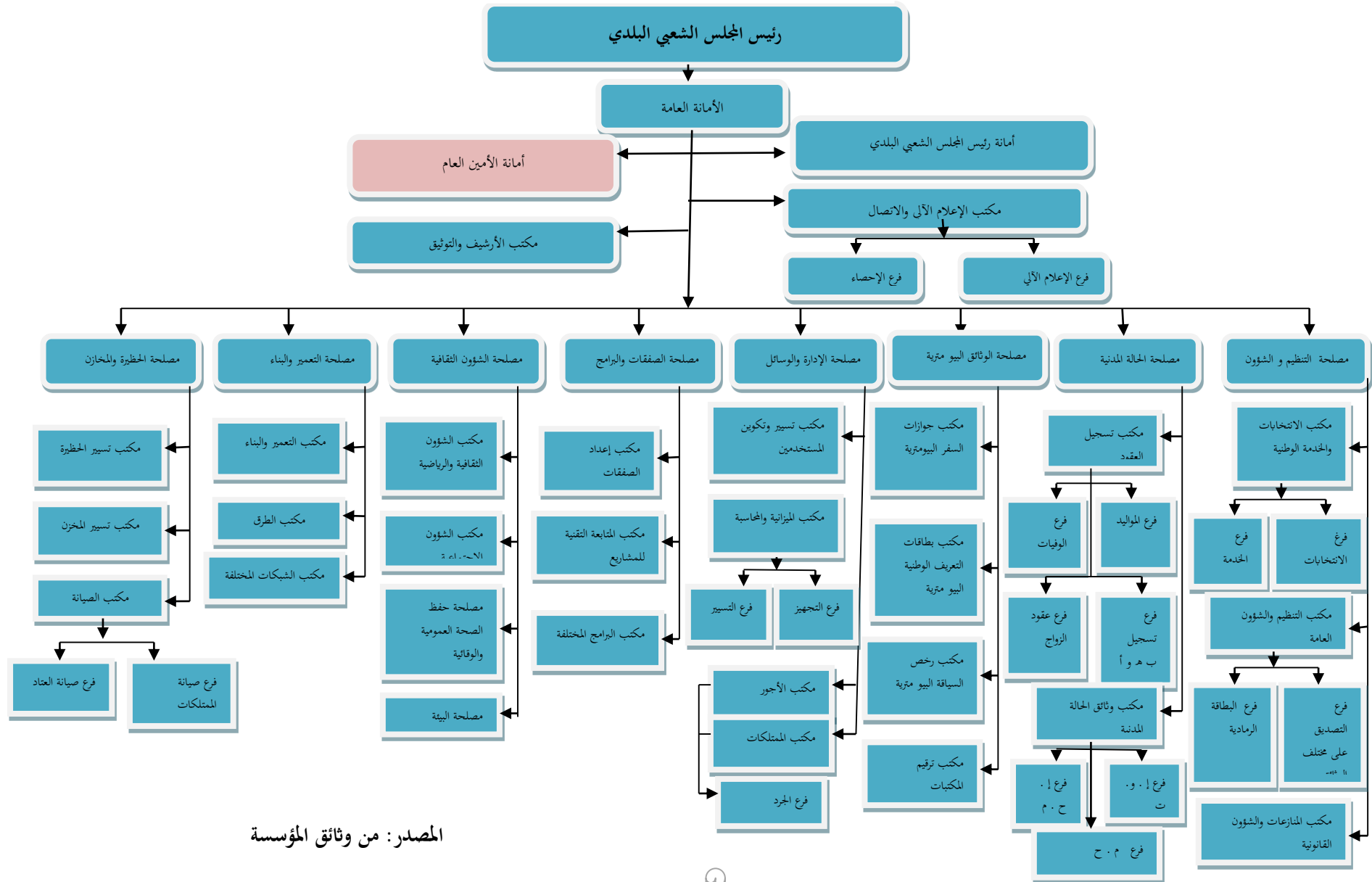
انبثقت بلدية ترعي باينان عن بلدية وادي النجاج بفعل التقسيم الإداري سنة 1984 حيث تبلغ مساحتها الإجمالية حوالي 79 كلم مربع، ويبلغ عدد سكانها حسب إحصائيات 2008 م ب: 23265 نسمة، وتحدها من الشمال ولاية جيجل وجنوبا بلديتي وادي النجاج وزغاية أما شرقا بلديتي الشيقارة وسيدي مروان وغربا بلدية أعميرة أراس، إذ يعتمد أغلب سكانها في معيشتهم على الفلاحة وتربية المواشي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام وصلاحيات بلدية ترعي باينان-ميله

أولا: الهيكل التنظيمي لبلدية ترعي باينان-ميله

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميلة

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لبلدية ترعي باينان



المصدر: من وثائق المؤسسة

ثانيا: مهام وصلاحيات بلدية ترعي باينان-ميلا

أ- مهام البلدية:

1. **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** هو الممثل الرئيسي للدولة والبلدية، يمثلها في مختلف تظاهرات والاحتفالات المقامة في البلدية، كما أنه يرأس المجلس الشعبي البلدي ويدعو إلى عقد جلساته كلما رأى ذلك ضروريا، ويقوم أيضا بإبرام الصفقات أو المزادات الخاصة بأشغال البلدية والإشراف على تنفيذها.

2. **الأمانة العامة:** تندرج الأمانة العامة تحت سلطة رئيس مجلس الشعبي البلدي ويشرف عليها الأمين العام للبلدية إذ يقوم بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي وتنفيذ المداولات.

تضم الأمانة العامة الأمين العام وأمانة مجلس الشعبي البلدي، إضافة إلى ذلك مكتبين هما:

أ- **مكتب الأرشيف والتوثيق والإحصاء:** هو مكتب للمحفوظات ولكل وثائق مصالح البلدية.

ب- **مكتب الإعلام الآلي والاتصال والعلاقات العامة:** يتولى هذا المكتب عمليات الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.

3. **مديرية الإدارة العامة والمالية:** تتولى إعداد الميزانية والحسابات ومتابعة تنفيذ الميزانية حيث تنقسم هذه المديرية إلى أربع مصالح تتمثل في:

أ. **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** وتنقسم إلى مكتبين هما:

- مكتب تسيير الموارد البشرية: يقوم بعمليات التسيير.

- مكتب التكوين والإحصائيات الموارد البشرية: ويقوم بكل العمليات الإحصائية.

ب. **مصلحة الميزانية والحسابات:** وتتكون من مكتبين هما:

- مكتب نفقات التسيير والتجهيز.

- مكتب الميزانية والإحصائيات، ويضم كل عمليات الحسابات الخاصة بالميزانية.

ج. **مصلحة الصفقات العمومية ومتابعة البرامج:** وتضم مكتبين:

- مكتب المتابعة يقوم بالمتابعة الذاتية من طرف البلدية بالتنسيق مع المتابعة الخارجية من طرف الهيئات الخارجية.

- مكتب الصفقات ويهتم بإعداد البطاقات التقنية للمشروع.

د. **مصلحة أملاك البلدية:** تهتم بكل ما يتعلق بأملك البلدية وتتكون من:

- مكتب التسيير والتوجيه العقاري خاص بمنازل الإيجار.

- مكتب الأملاك والعقود.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميله

أ-مصلحة التنظيم العام والشؤون القانونية: وتتكون من ثلاث مكاتب هي:

- مكتب البطاقة الرمادية.

- مكتب بيع السيارات ويتم فيه كل عمليات بيع السيارات.

- مكتب العقود الإدارية والمنازعات.

ب-مصلحة الانتخابات الخدمة الوطنية والحج: وتتكون من:

- مكتب الخدمة الوطنية ويتكفل بإحصاء فئات الخدمة الوطنية.

- مكتب الانتخابات والحج ويتكفل بالعمليات الإنتاجية.

ج-مصلحة الحالة المدنية: وتنقسم إلى:

- مكتب الحالة المدنية الذي يقوم بتحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية.

د-مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتتكون من:

-مكتب الشؤون الاجتماعية وترقية الشغل وخاص بقضايا المجتمع.

-مكتب التربية والثقافة والرياضية.

هـ. مصلحة البيو مترية: تقوم باستخراج الوثائق وتتكون من:

- مكتب جواز السفر.

-مكتب رخصة السياقة.

-مكتب بطاقة التعريف الوطنية.

5-مديرية المصالح التقنية: تتكفل بالأعمال المتعلقة بالبناء وتنقسم إلى:

أ-مصلحة التعمير والبناء: وتقوم بأعمال البناء والهدم وتتكون من:

-مكتب التنظيم العمراني الخاص بالسكن.

-مكتب التعمير والبناء الخاص ببناء السكنات وتهديم البناء الهش.

ب-مصلحة الطرق والشبكات المختلفة وتهيئة المحيط: وتتكون من:

-مكتب الطرق والشبكات خاص بالطرقات.

- مكتب تنظيم مخطط السير الخاص بكل العمليات المتعلقة بالسير.

6-مديرية النظافة والنقاوة العمومية وحماية البيئة: وتتكون من مصلحتين هما:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميله

-مكتب الوسائل العامة.

-مكتب النظافة وحماية البيئة.

-مكتب الأشغال وتسيير الورشات والنظافة.

-مكتب الميكانيك والصيانة الخاصة بعمليات الصيانة داخل وخارج البلدية.

ب-مصالح البلدية

1. التهيئة والتنمية المحلية: تعد البلدية مخطتها التنموي القصير والمتوسط والطويل المدى، وتصادق عليه، وتسهر على تنفيذه في إطار الصلاحيات المسندة لها. قانونيا وبانسجام مع مخطط الولاية وأهداف المخططات التهيئة العمرانية.

2. التعمير والهياكل الأساسية والتجهيز: يتعين على البلدية أن تتزود بكل وسائل التعمير المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها على البلدية أن تتحقق من احترام تخفيضات الأراضي وقواعد استعمالها كما تسهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء للشروط المحددة في القوانين.

3. حماية التراث العمراني: تعمل البلدية في إطار التراث العمراني مسؤولة المحافظة على المواقع الطبيعية والآثار نظرا لقيمتها التاريخية والجمالية. وحماية الطابع الجمالي والمعمرين.

4. التعليم الأساسي والنقل المدرسي: تختص البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي طبقا للمقاييس الوطنية، وتقوم علاوة على ذلك بصيانة المؤسسات وتشجيع النقل المدرسي.

5-الأجهزة الاجتماعية والجامعية: تتكفل البلدية بإنجاز مراكز صحية وقاعة علاج وصيانتها، وتشارك في صيانة المساجد والمدارس القرآنية والمراكز الثقافية الموجودة في ترابها.

6-السكن: تختص البلدية في مجال السكن بتنظيم وخلق شروط الترقية العقارية العمومية والخاصة من خلال تشجيع إنشاء تعاونيات العقارية والمشاركة بأسهم لإنشاء مؤسسات وشركات البناء العقاري.

7-حفظ الصحة والنظافة والمحيط: تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية لاسيما في مجالات توزيع المياه الصالحة للشرب، مكافحة التلوث وحماية البيئة، صرف ومعالجة المياه القدرة والنفايات الجامدة الحضرية.

8- الإستثمارات الاقتصادية: يقرر مجلس الشعبي البلدي تخصيص رأس مال على شكل استثمارات فيما يخص كل تفويض عام أو خاص لرئيس مجلس الشعبي البلدي لضمان تمثيل البلدية.

المطلب الثالث: التمكين الإداري والالتزام التنظيمي دراسة محل الدراسة

أولاً: واقع التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة

لمعرفة استجابة الموظفين لأبعاد التمكين الإداري نقوم بالتحليل التالي:

1. **تفويض السلطة:** هي الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، إذ نلاحظ أن الموظفين يبادرون في حل مشكلات عملهم دون اللجوء إلى الإدارة دائماً، كما توفر لهم المؤسسة فرص اتخاذ القرار باستقلالية.

2. **فرق العمل:** هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل واحد منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعدهم على الاستجابة المناسبة والمطلوبة من الفريق، ونلاحظ أن موظفي المؤسسة يعملون كفريق لحل المشكلات الإدارية، كما تشجعهم الإدارة على العمل الجماعي بدل العمل الفردي.

3. **التدريب:** هو الجهود الهادفة التي ترود العامل بالمعلومات والمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية، إذ نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تشجع موظفيها على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، وتتيح لهم فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.

4. **التحفيز:** من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوي الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ونلاحظ أن المؤسسة تمنح الفرصة لجميع الموظفين في الترقية ويسمح لهم نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

5- **الإتصال الفعال:** هو العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفيذ القرارات، أي تعريف العاملين جميعهم بأهداف المؤسسة ورسالتها، حيث نلاحظ أن الموظفين يجدون سهولة في التواصل مع بعضهم البعض، وتتميز التعليمات والإجراءات المقدمة من المؤسسة بالوضوح.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميلا

ثانيا: واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

لمعرفة درجة موافقة الموظفين على أبعاد هذا المتغير نقوم بالتحليل التالي:

1. الالتزام العاطفي: يشير إلى درجة تفرد الفرد بالارتباط بالمؤسسة وجدانيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، من خلال تحليلنا للاستبيانات المسترجعة من المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أن الموظفين يعملون كعائلة واحدة في المؤسسة، ويتعاونون مع بعضهم البعض في حل المشاكل المتعلقة بالمؤسسة.

2. الالتزام الأخلاقي: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المؤسسة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة. حيث نلاحظ أيضا أن الموظفين يحترمون أوقات الدخول والخروج من العمل، والمحافظة على موجودات المؤسسة من معدات في حالة استخدامها.

3-الالتزام الاستمراري: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمؤسسة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات، التعويضات بين الفرد والمؤسسة. إذ نلاحظ أن أغلبية الموظفين يستمرون بالعمل في المؤسسة محل الدراسة نابع من حاجتهم للعمل فيها، ولا يفكرون بترك العمل فيها إلا لظروف استثنائية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز والاتصال الفعال).

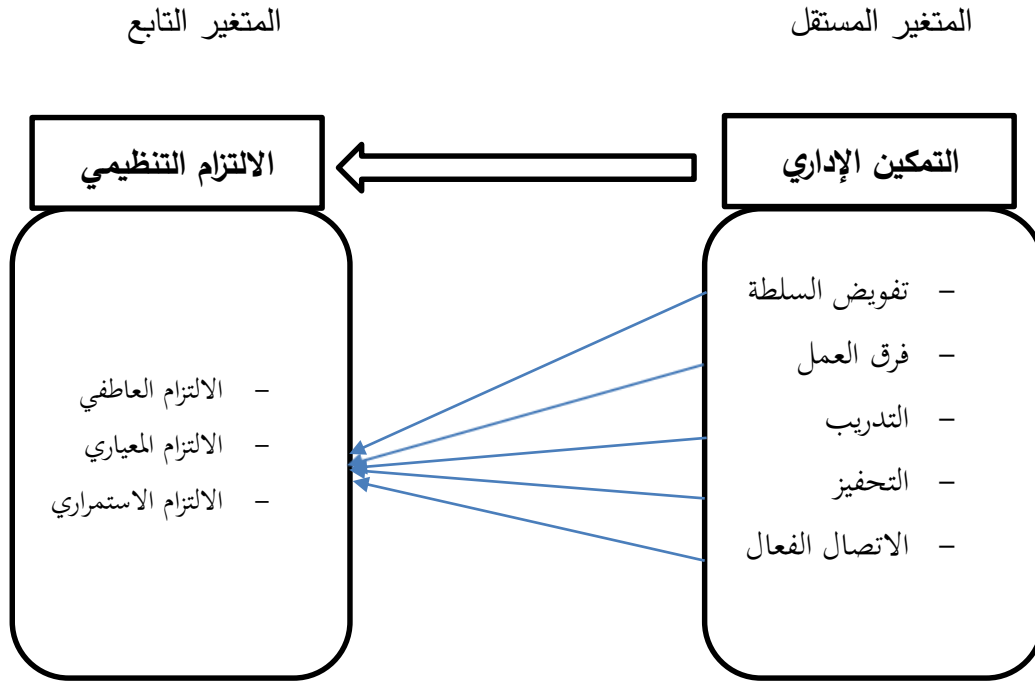
2. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).

يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرات في الشكل الآتي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميله

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من عينة من الموظفين في بلدية ترعي باينان بولاية ميله، وأخذنا عينة من 50 موظف، حيث تم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة مجتمع الدراسة ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

الجدول (01): تداول الاستبيان

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
100%	50	0	50	50	موظفي بلدية ترعي باينان

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 50 استبيان، تم استرجاعها كاملة أي ما يوافق نسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث اختلفت وظائف العاملين في بلدية ترعي باينان باختلاف مستوياتهم الإدارية وتوزيعهم حسب المناصب المحددة من طرف الهيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والتمثلة في الاستبيان. أداة الدراسة

1. تقسيم محاور الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث. وقد تم إعداد الاستمارة بناء على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحضير العبارات منها؛
- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستمارة الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛

¹ مصطفى صالح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 3.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميله

- ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذ المشرف؛
- كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارث للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ($5 - 1 = 4$) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.80 = 4/5$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي

المتوسط المرجح	{ 1.79-1}	{2.59 - 1.8}	{3.3 - 2.60}	{4.1 - 3.4}	{5 - 4.20}
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة،

2013، ص 24.

- حيث اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور أساسية، وفيما يلي وصف لهما:
 - **المحور الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، طبيعة عقد العمل، الوظيفة وسنوات العمل أو الأقدمية)
 - **المحور الثاني:** ويتضمن أسئلة المتغير المستقل التي يقدر عددها بـ 26 سؤال تم تقسيمه على خمس أبعاد تعكس القضايا الفرعية التي تناولتها الدراسة.
 - **الجزء الثالث:** ويتضمن أسئلة المتغير التابع التي يقدر عددها بـ 17 سؤال وتم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد وهي تعكس القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة.
- ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

الجدول رقم (03): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على أجزاء الدراسة

عدد الفقرات	محاوور الدراسة
05	تفويض السلطة
05	فرق العمل
05	التدريب
06	التحفيز
05	الاتصال الفعال
05	الالتزام العاطفي
06	الالتزام المعياري "الأخلاقي"
06	الالتزام الاستمراري
43	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان بولاية ميلا.

2. صدق أداة الدراسة

يقصد بذلك قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلا، تخصص إدارة أعمال، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة وذلك رفقة الأستاذ المشرف للحصول على النسخة النهائية للاستبيان، بالإضافة إلى قياس علاقة الارتباط بين الأجزاء.

3. ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 50 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرو نباخ¹ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" الإصدار السادس والعشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

1. التكرارات والنسب المئوية

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

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرارات المجموعة}}{\text{التكرار الكلي}} \times 100$$

2. معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

- a : يمثل معامل ألفا كرو نباخ؛
- n : يمثل عدد الأسئلة.
- vt : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة؛
- vi : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

¹ محمود مهدي العتيبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميله

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(xi - x)^2}}{N}$$

4. معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$r_{xy} = \frac{\sum(xi - x)(y1 - \bar{y})}{(n-1)sx sy}$$

حيث:

- n : عدد المشاهدات.
- xi : قيم المتغير الأول.
- yi : قيم المتغير الثاني.
- sx : الانحراف المعياري للمتغير الأول.
- sy : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5. اختبار التوزيع الطبيعي: (Sample Kolmogrov-Smirnov)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

6. الانحدار الخطي البسيط : (Simple Regression Analysis)

يتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل غير معروف اعتماداً على بيانات جمعت عن الماضي المعروف، فهو يحلل أحد المتغيرات المتغيرة التابع متأثراً بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل¹، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق والثبات من المقاييس التي تستخدم لتقييم جودة أدوات البحث من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى صدق أداة الاستبيان وصولاً إلى ثبات أداة الدراسة.

¹ خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، 2011، ص 195.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

يقصد بصدق الاستبيان مدى قدرة الاستبيان على تحقيق الهدف الموضوع لأجله، حيث تم حساب معامل ارتباط "Pearson correlation" بين كل سؤال بالدرجة الكلية للجزء الذي ينتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بيرسون بين كل جزء وآخر.

الأجزاء	التمكين الإداري	الالتزام التنظيمي
التمكين الإداري	1	0.709
الالتزام التنظيمي	0.709	1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل جزء وآخر موجبه ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير أن جميع أجزاء الاستبيان تتمتع بدرجة صدق منخفضة. ويمكن قياس صدق الاستبيان من خلال كل جزء وبعد على حدي مع الثبات، كما يلي:

الجدول رقم (05): معامل الثبات والصدق

المحاور	عدد الأسئلة	معامل الثبات (قيمة الفا)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	26	0.756	0.694	0.002
بعد تفويض السلطة	5	0.731	0.762	0.000
بعد فرق العمل	5	0.764	0.349	0.050
بعد التدريب	5	0.723	0.683	0.008
بعد التحفيز	6	0.741	0.561	0.002
بعد الاتصال الفعال	5	0.751	0.489	0.007
الالتزام التنظيمي	17	0.749	0.606	0.000
الالتزام العاطفي	5	0.774	0.179	0.095
الالتزام المعياري	6	0.765	0.347	0.000
الالتزام الاستمراري	6	0.754	0.560	0.000
كامل الاستمارة	43	0.771	0.209	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

- نجد من معامل الثبات لكل محور من أجزاء الاستبيان على حدى أن المحورين والاستبيان ككل قيمة ألفا كرو نباخ أكبر من 0.60 فيه، وبالتالي يمكن القول أن محاور الاستبيان تتصف بالثبات والاتساق.
- الصدق الخارجي وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط (صدق الاتساق الداخلي) بين كل سؤال من أسئلة الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه والجدول الآتية تبين ذلك، حيث يوضح معاملات الارتباط لكل محور، أن كل أسئلة الاستبيان دلالتها الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وارتباط جيد وموجب بين الأبعاد فيما عدا فرق العمل، والالتزام التنظيمي دلالتها الإحصائية أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن أسئلة الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد وسيتم تحليل الاستبيان،

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1. متغير الجنس

سيتم توضيح توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرارات	الجنس
72	36	أنثى
28	14	ذكر
100	50	المجموع

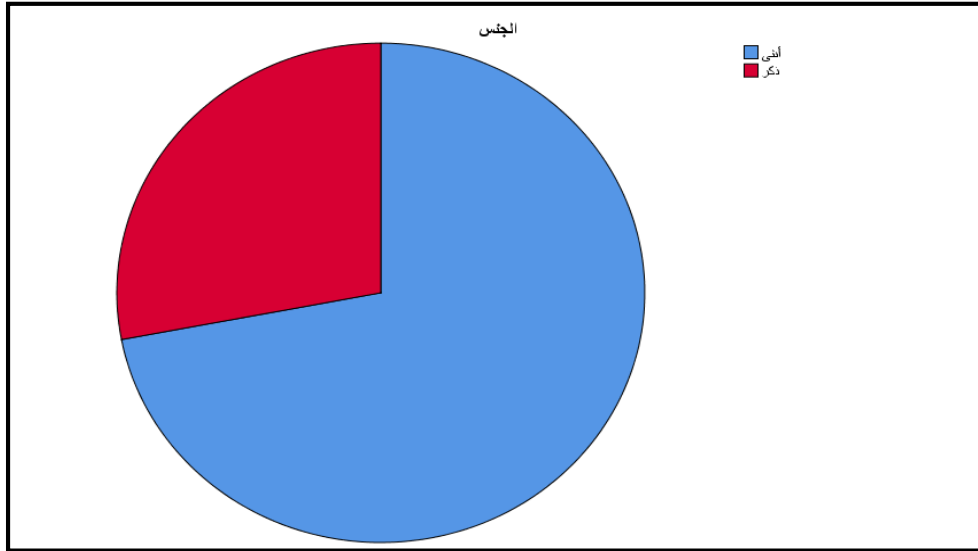
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يلاحظ ارتفاع نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ بلغت نسبة الإناث من المجتمع 72% مقابل 28% للذكور، وعليه فإن مختلف الوظائف بلدية ترعي باينان يشغلها نسبة معتبرة من الإناث مقارنة بالذكور وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي يوجد بها وظائف إدارية تناسب الإناث أكثر كونها لا تتطلب أي جهد كبير مثل العمل على الآلات الضخمة والشاحنات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميلا

وغيرها أي أنه في هذه المؤسسة تشغل الإناث الوظائف الإدارية، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين.

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



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

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في بلدية ترعي باينان ميلا، تتمثل أساسا في الإناث حيث تمثل هذه الأخيرة الأغلبية بالنسبة لموظفي عينة الدراسة، وذلك بسبب طبيعة العمل (وظائف إدارية ومكتبية) في المؤسسة والتي تتناسب النساء أكثر من الرجال.

ثانيا: متغير الفئة العمرية

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	1	2
من 30 إلى أقل 40 سنة	32	64
من 40 إلى أقل 50 سنة	13	26
أكبر من 50 سنة	4	8
المجموع	50	100

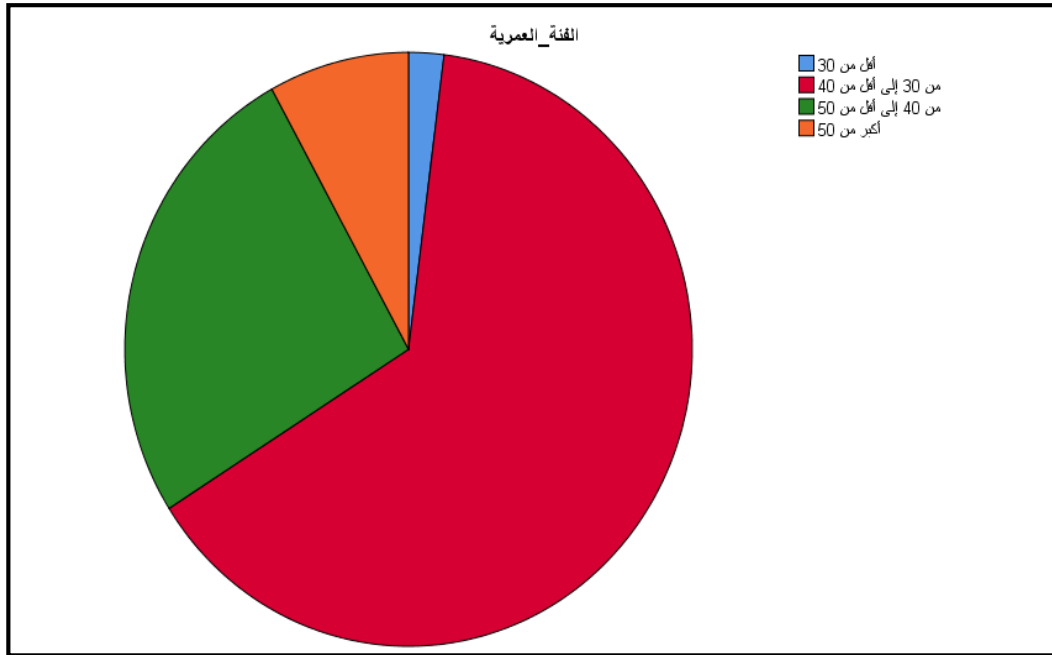
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" حيث قدرت بـ 64% أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، فيما يخص الفئة العمرية "من 40 إلى 50 سنة" بلغت نسبة أفراد المجتمع هنا 26%، أما بالنسبة للفئة العمرية أقل من "أكبر من 50 سنة" فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 8%، وأخير نسبة 2% للفئة "أقل من 30 سنة"، وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في البلدية تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب مع طبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تنويع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبانية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



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

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في بلدية ترعي باينان بميلا، تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة"، ومنه يمكن القول أن البلدية تعتمد في نشاطها على الطاقات والكفاءات الشابة والتي تكون عادة ذات خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميله

ثالثاً: المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
24	12	ثانوي
14	7	تقني سامي
48	24	ليسانس
6	3	ماستر
4	2	ماجستير
4	2	أخرى
100	50	المجموع

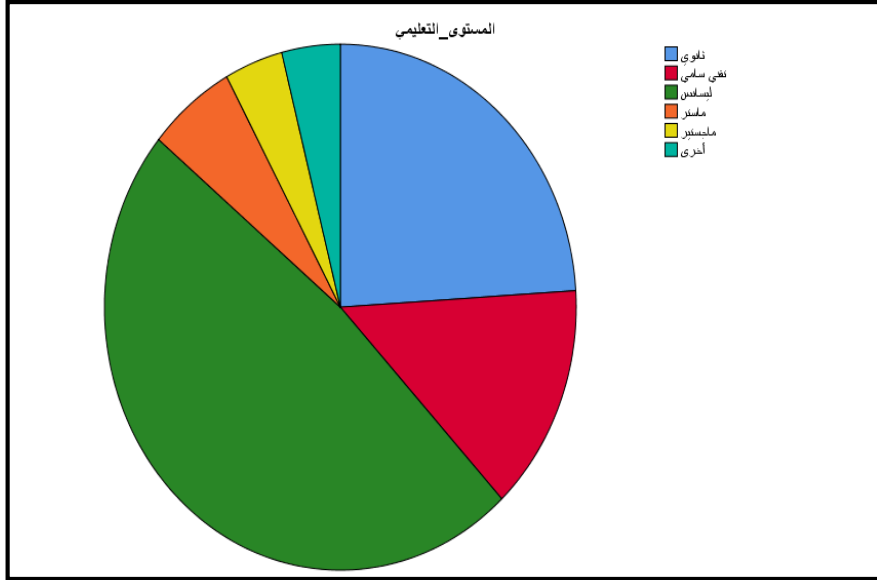
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss .

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى الجامعي ليسانس هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 48% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى (ثانوي) بـ 24%، وتقني سامي للأفراد الذي نسبتهم 14%، وتأتي بقية المستويات بنسب قليلة جداً، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميله

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



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

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في البلدية محل الدراسة هو مستوى ليسانس، وعليه يمكن القول أن البلدية محل الدراسة تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين الجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة.

رابعا: متغير طبيعة عقد العمل

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة عقد العمل من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل

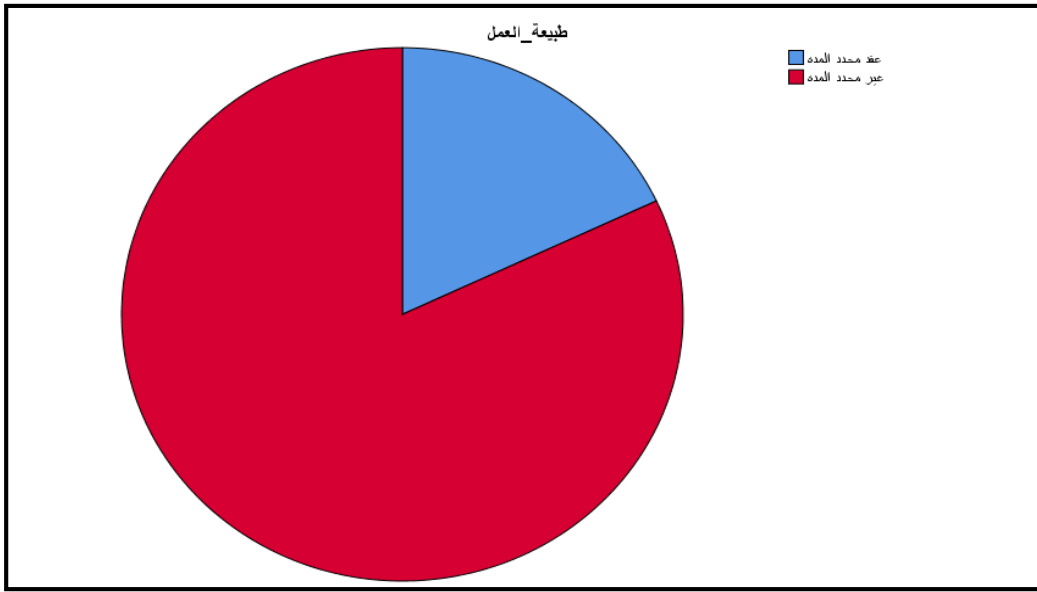
النسبة (%)	التكرار	طبيعة عقد
18	9	عقد محدد المدة
82	41	عقد غير محدد
100	50	المجموع

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

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميلا

من خلال الجدول السابق يلاحظ ارتفاع نسبة الأفراد الذين لديهم عقد غير محدد من ناحية طبيعة عقود عملهم، إذ بلغت نسبة 82%، والنسبة المتبقية 18% للأفراد الحائزون على عقد محدد، كما يتم توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عقد العمل



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

خامسا: متغير الوظيفة

مما لا شك فيه أن الوظيفة في البلدية تختلف من شخص لآخر حسب سلم ترتيب الوظائف، وهو ما يبينه الجدول الموالي.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
إطار سامي	1	2
إطار	3	6
موظف	46	92
المجموع	50	100

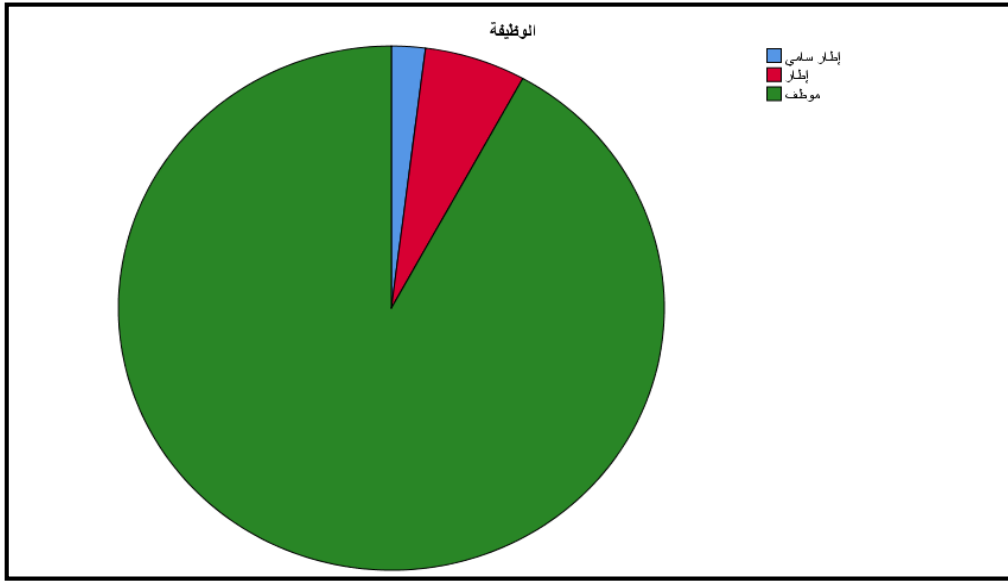
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة التي تحتل الصدارة هي منصب موظف بنسبة 92% أي أن البلدية تعتمد أكثر على الموظفين في تسيير المهام، أما الوظائف الأخرى إطارات نسبتهم 6%، وأقل نسبة كانت لإطار سامي بنسبة 2% من إجمالي أفراد العينة.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



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

سادسا: متغير الأقدمية

يمثل الجدول رقم (11) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الأقدمية:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	22	44
أقل من 10 سنوات	6	12
من 10 إلى 15 سنة	17	34
أكثر من 15 سنة	5	10
المجموع	50	100

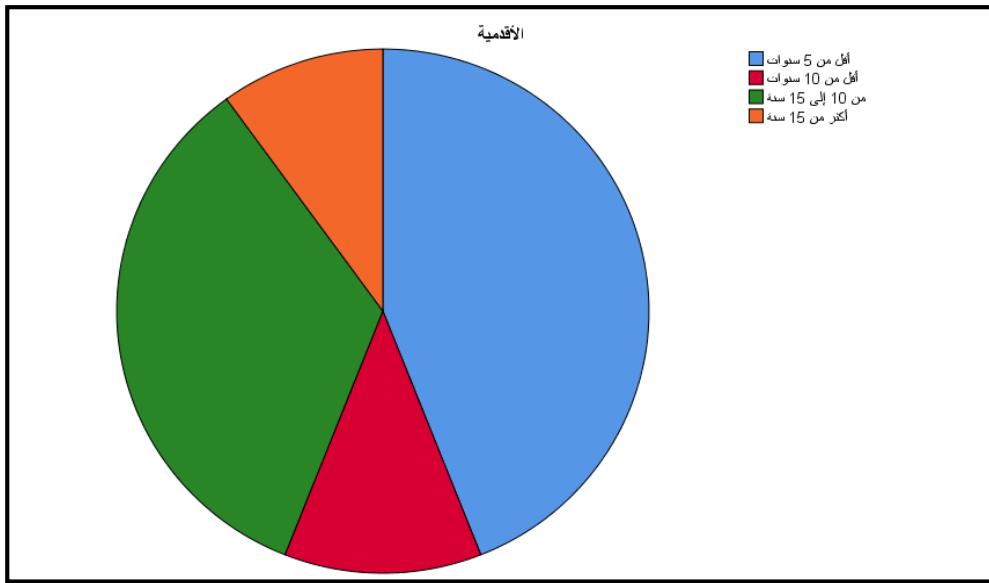
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر أقدمية، وهي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 44% وهي الفئة (أقل من 5 سنوات)، لتحل المرتبة الثانية وهي الفئة متوسطة الخبرة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 34%، وبعدها الفئة (أقل من 10 سنوات) بنسبة 12%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة قدرت بـ: 10% وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تطوير المؤسسة.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



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

وعليه يتبين أن متغير الخبرة المهنية محقق بنسب معتبرة بالبلدية محل الدراسة، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكفاء والسير الحسن للعمل.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف Smirnov-Kolmogorov من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميلا

المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	قيمة z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.007	0.200	التمكين الإداري	المحور الثاني
0.200	0.130	الالتزام التنظيمي	المحور الثالث

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

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة للمحور الثاني أقل من (0.05)، أي أن (sig<0.05) وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ولا يمكن استخدام الاختبارات المعملية، بينما قيمة مستوى الدلالة للمحور الثالث أكبر من 0.05 ومنه البيانات في هذه الحالة تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

في هذا الجزء سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التمكين الإداري وأبعاده الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
تفويض السلطة					
1	تمنحني الإدارة الصلاحيات الكاملة لإيجاد مهماتي	4.225	0.659	1	مرتفع جداً
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة	4.100	0.632	5	مرتفع
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام	4.150	0.699	3	مرتفع
4	أبادر في حل مشكلات عملي دون الرجوع دائماً للإدارة	4.150	0.622	2	مرتفع
5	توفر الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية	4.125	0.607	4	مرتفع
		4.15	0.504	مرتفع	
الإجمالي					
فرق العمل					
1	تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	4.200	0.607	1	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

مرتفع	4	0.479	3.975	هناك تكامل وانسجام للعبارات الفردية والجماعية في فريق العمل	2
مرتفع	2	0.563	4.125	تسود الثقة داخل فرق العمل في المؤسسة	3
مرتفع	5	0.619	3.975	فريق العمل في المؤسسة قادر على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	4
مرتفع	3	0.601	4.125	يقوم فريق العمل باعتماد منهج المشاركة في حل المشكلات الإدارية	5
مرتفع		0.572	4.079	الإجمالي	
التدريب					
مرتفع	3	0.671	4.100	تبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب عامليها	1
مرتفع	2	0.590	4.100	مراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المدربين	2
مرتفع	4	0.655	4.075	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3
مرتفع	5	0.590	3.900	تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	4
مرتفع	1	0.496	4.100	تشجع المؤسسة على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين	5
مرتفع		0.607	4.014	الإجمالي	
التحفيز					
مرتفع	2	0.479	3.975	تقدر المؤسسة جهود المبدولة في العمل	1
مرتفع	1	0.554	4.000	يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل	2
مرتفع	4	0.597	3.950	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	3
مرتفع	5	0.525	3.925	تمنح الفرصة لجميع الموظفين في الترقية	4
مرتفع	3	0.530	3.975	أتلقي مكافآت معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية	5
مرتفع	6	0.520	3.905	أتلقي مكافآت مادية عندما أقوم بأعمال إبداعية	6
مرتفع		0.537	3.965	الإجمالي	
الاتصال الفعال					
مرتفع	1	0.587	4.075	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	1
مرتفع	2	0.599	4.075	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل	2
مرتفع	3	0.536	4.025	توفر الإدارة وسائل اتصال حديثة	3
مرتفع	4	0.756	4.005	أجد سهولة في الحصول على معلومات من أجل إنجاز مهامي	4

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

مرتفع	5	1.257	3.975	أمتك القدرة للتواصل مع زملائي بوضوح ودقة	5
مرتفع		0.720	4.031		الإجمال
مرتفع		0.565	4.052		إجمالي المحور

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

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح عبارات المحور الأول الذي يتعلق بالتمكين الإداري، حيث نجد أن كل إجابات المستجوبين تتجه نحو الموافقة، وقد انحصرت قيم المتوسط الحسابي ضمن الفئة [3.19 - 4.20] وهي ذات اتجاه موافق في:

- البعد الأول: تفويض السلطة

نجد أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.22 وهي قيمة تخص العبارة رقم واحد التي أخذت الرتبة 1 من بين العبارات الأخرى، وقد انحراف المعياري فيها ب 0.659 أي أن المبحوثين يوافقون على عبارة تمنحي الإدارة الصلاحيات الكاملة لإنجاز مهامها.

وتأتي العبارة رقم 04 في الرتبة الثانية بفقرة أبادر في حل مشكلات عملي دون الرجوع دائما للإدارة، وقد قدر المتوسط الحسابي فيها 4.150 وانحراف معياري 4.620، وهذا يدل على أن اتجاه المبحوثين نحو الموافقة على حل مشكلاتهم بنفسهم.

بينما العبارة رقم 03 التي فيها: تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامها، حيث جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.150 وانحراف معياري 0.699.

العبارة رقم 05 جاءت في الترتيب الرابع وهي تنص على توفر لي الوظيفة الفرصة باتخاذ القرار باستقلالية، قدر المتوسط الحسابي في هذه العبارة ب 4.150 وانحراف معياري 0.607.

وجاءت في الترتيب الخامس الفقرة أو العبارة رقم 02 ومضمونها: تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهامها الموكلة لي بكفاءة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي في هذه العبارة 4.100 وانحراف معياري 0.632. وبالتالي فإن العبارات في هذا البعد اتجهت نحو الموافقة وقدر المتوسط الحسابي فيه 4.15، وانحراف معياري 0.504.

- البعد الثاني: فرق العمل

نجد أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.200 يقابله انحراف معياري 0.607، الذي يخص العبارة رقم 01، ذات الترتيب الأول وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون على أن الإدارة تشجع على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

بينما العبارة رقم 03 و05 جاءت في الترتيب رقم 02 و03 لها نفس المتوسط الحسابي الذي قدر ب 4.125 وانحراف معياري على الترتيب 0.563 و0.601، وبالتالي فإن أغلبية المبحوثين محل الدراسة يوافقون على تسود الثقة داخل فرق العمل في المؤسسة وتوفر الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية. وأخيرا جاءت العبارة رقم 04 والتي جاء مضمونها: فريق العمل في المؤسسة قادر على تنفيذ ما تتخذه من قرارات، في الترتيب الأخير (05) وقد بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.975 وانحراف معياري 0.619 وهذا يدل على أن أغلبية إجابات الأفراد محل العينة في المؤسسة محل الدراسة يوافقون على ذلك. وبالتالي فإن عبارات البعد المتضمن فرق العمل ذو اتجاه مرتفع وبمستوى موافق وقد بلغ المتوسط الحسابي فيه 4.066، وانحراف معياري 0.608.

- البعد الثالث: التدريب

في هذا البعد بلغت أعلى عبارة وهي التي أخذت الترتيب الأول، كما أن العبارات رقم 01، 02 والعبارة رقم 05 لها نفس قيمة المتوسط الحسابي الذي يبلغ 4.100، ومنه فإن أغلبية المبحوثين يوافقون على تبني الإدارة خطة واضحة لتدريب عاملها، ومراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المتدربين. تليها العبارة رقم 03 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.075 وانحراف معياري 0.655، ومنه فإن المبحوثين يوافقون على تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل. بينما العبارتان رقم 04 و05 في الترتيب الرابع والخامس بنفس القيمة للمتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.900 وانحراف معياري على الترتيب 0.590، 0.671. وقد جاءت إجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد في اتجاه الموافقة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 4.026، وانحراف معياري يقابله بالقيمة 0.612.

- البعد الرابع: التحفيز

بلغ أعلى متوسط حسابي في هذا البعد 4.000 وانحراف معياري 0.554، وهو يخص العبارة رقم 02 والتي تتضمن يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل، تليها مباشرة كل من العبارتان رقم 01 ورقم 05، بنفس قيمة المتوسط حسابي 3.975، وانحراف معياري 0.479، 0.530 على التوالي. وتأتي العبارة رقم 03 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر ب 3.950 وانحراف معياري 0.597، ومنه هناك موافقة وقبول على هذه العبارة من طرف المبحوثين. وأخيرا العبارة رقم 04 جاءت في الترتيب ما قبل الأخير بمتوسط حسابي 3.925 وانحراف معياري 0.525. ثم العبارة رقم 05 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 3.975 وانحراف معياري 1.125، وهي ذات درجة موافق على عبارة أتلقى مكافئات مادية عندما أقوم بأعمال إبداعية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

ومنه فإن عبارات هذا البعد تتجه نحو الموافقة حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.965 وانحراف معياري 0.537.

البعد الخامس: الاتصال الفعال

ومنه نستنتج أن عبارات المحور الأول المتضمن الاتصال الفعال بشكل عام تتجه إجابات المبحوثين عليها نحو الموافقة، وقد كان المتوسط الحسابي للمحور ككل يبلغ 4.031 وانحراف معياري 0.720 وهي في اتجاه موافق من القبول.

في هذا البعد بلغت أعلى عبارة وهي التي أخذت الترتيب الأول، حيث أن العبارات رقم 01، 02 لها نفس قيمة المتوسط الحسابي الذي يبلغ 4.075، ومنه فإن أغلبية المبحوثين يوافقون أن الإجراءات والتعليمات في المؤسسة تتميز بالوضوح، وأن هناك سهولة في التواصل مع رئيسهم في العمل.

تليها العبارة رقم 03 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.025 وانحراف معياري 0.536، ومنه فإن المبحوثين يوافقون على هذه العبارة.

بينما العبارة رقم 04 في الترتيب الرابع بقيمة للمتوسط الحسابي الذي قدر ب 4.005 وانحراف معياري 0.756، وهو ما يدل على أن المبحوثين يوافقون على أجد سهولة في الحصول على المعلومات من أجد إنجاز مهامهم.

وأخيرا العبارة رقم 05 التي تنص على أمتك القدرة للتواصل مع زملائي بوضوح ودقة بمتوسط حسابي 3.975 وانحراف معياري 1.125.

وقد جاءت إجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد في اتجاه الموافقة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 4.026، وانحراف معياري يقابله بالقيمة 0.612.

1. نتائج إجابات المبحوثين حول المحور الثاني

يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على فقرات المحور الثاني الذي يتضمن "الالتزام التنظيمي"، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
الالتزام العاطفي					
1	أشعر أن مستقبل المؤسسة جزء من مستقبلي	4.125	0.607	1	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

مرتفع	2	0.677	4.050	أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة	2
مرتفع	4	0.607	3.875	أشعر بأن هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة	3
مرتفع	3	0.655	3.925	أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكل خاصة	4
مرتفع	5	0.722	3.875	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة	5
مرتفع		0.653	3.97	الإجمالي	
الالتزام المعياري					
مرتفع	1	0.722	4.100	أعمل بإخلاص وأمانة نابع من مسؤوليتي اتجاه المؤسسة	1
مرتفع	2	0.545	3.925	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها	2
مرتفع	3	0.572	3.925	احترام أوقات الدخول والخروج من العمل	3
مرتفع	4	0.693	3.925	احترام معايير وبرامج العمل وفق الأجال المحددة	4
مرتفع	5	0.615	3.925	أحافظ على الموجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدمتها	5
				تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها	
مرتفع		0.629	3.96	الإجمالي	
الالتزام الاستمراري					
مرتفع	3	0.615	4.075	أفضل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	1
مرتفع	1	0.533	4.150	يعد عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي	2
مرتفع	4	0.615	4.075	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	3
مرتفع	5	0.576	4.025	من الصعب جدا بالنسبة لي ترك المؤسسة الآن	4
مرتفع	2	0.572	4.075	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها	5
مرتفع	6	0.579	4.005	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة هو المزايا التي توفرها مؤسستي	6
مرتفع		0.582	4.08	الإجمالي	
مرتفع		0.621	4.003	إجمالي المحور	

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

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح عبارات المحور الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي، حيث نجد أن كل إجابات المستجوبين تتجه نحو الموافقة، وقد انحصرت قيم المتوسط الحسابي ضمن الفئة [3.40 – 4.19] وهي ذات اتجاه مرتفع لكل العبارات.

بالنسبة للبعد الأول:

نجد أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.125 يخص العبارة رقم (01) التي تتعلق أشعر أن مستقبل المؤسسة هو جزء من مستقبلي وهي ذات انحراف معياري 0.607 ويدل هذا على أن أغلبية المستجوبين يوافقون على هذه العبارة.

وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) " أشعر أننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي يبلغ 4.050 وانحراف معياري 0.677.

العبارة رقم (04) جاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.925 وانحراف معياري 0.655 وبالتالي فإن المبحوثين يوافقون بنسبة كبيرة على العبارة أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الخاصة.

تأتي العبارتان (03) و(05)، في الترتيب الرابع والخامس بمتوسط حسابي قدر ب 3.875 وهذا دليل على أن المبحوثين يوافقون بدرجات كبيرة على أنهم يشعرون بأنهم عائلة واحدة في هذه المؤسسة، كما أن يشعرون بالفخر والاعتزاز كونهم يعملون في هذه المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المستجوبون يتفقون على أن الالتزام العاطفي في الشركة مهمة، كما أن عبارات البعد بشكل عام تتجه نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدرة 3.97 وانحراف معياري 0.653.

البعد الثاني: الالتزام المعياري

نجد أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.100 للعبارة رقم (01) ويقابله انحراف معياري 0.722، ومنه فإن المبحوثين في هذه الحالة يوافقون على العمل بإخلاص وأمانة نابع من المسؤولية اتجاه المؤسسة.

تأتي بعدها العبارات المتبقية في البعد بنفس القيمة للمتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.925، وجاءت بالترتيب التدريبي العبارات رقم (02)، (03)، (04)، (05) حيث أن المبحوثين يوافقون على أن:

- هناك توافق بين قيم المبحوثين وقيم المؤسسة التي يعملون بها؛

- احترام أوقات الدخول والخروج من العمل؛

- المحافظة على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدامها؛

- تستحق هذه المؤسسة إخلاص المبحوثين وولائهم لها؛

وفي هذا البعد أيضا كل المبحوثين يتجهون نحو الموافقة بشكل عام، حيث قدر المتوسط الحسابي في هذه

البعد 3.96 وانحراف معياري 0.629.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

البعد الثالث: الالتزام الاستمراري

بلغ أعلى متوسط حسابي في هذا البعد 4.150، والذي يتعلق بالعبارة رقم (02) التي تنص على يعد عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي وجاءت في الترتيب الأول كما أن لها انحراف معياري يبلغ 0.533.

تليها قيمة المتوسط الحسابي 4.075 لكل من العبارات رقم (01)، (03) والعبارة رقم (05) باتجاه موافق، ومنه فإن المبحوثين يوافقون على أن الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة هو الأفضل، كما أنهم لا يفكرون في ترك العمل إلا في ظروف استثنائية وأخيرا بقائهم في المؤسسة نابع من حاجتهم للعمل.

والعبارة رقم (03) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 4.025 وانحراف معياري 0.576، ومنه في هذه الحالة المبحوثين يوافقون بدرجة كبيرة على من الصعب جدا بالنسبة لي ترك المؤسسة الآن.

وأخيرا العبارة رقم (06) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 4.005 وانحراف معياري قدر ب 0.579، ومنه فإن المبحوثين يوافقون بدرجة كبيرة على العبارة التي تنص على أن أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل هو المزايا التي توفرها لي مؤسستي.

ومنه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث الذي تضمن الالتزام الاستمراري تتجه نحو الموافقة، حيث قدر متوسط الحسابي لهذا البعد 4.08، وانحراف معياري 0.582، أي أن المؤسسة محل الدراسة تطبق الالتزام الاستمراري على مستواها.

ومنه نستنتج أن عبارات المحور الثاني المتضمن الالتزام التنظيمي في البلدية بشكل عام تتجه إجابات المبحوثين عليها نحو الموافقة، وقد كان المتوسط الحسابي للمحور ككل يبلغ 4.003 وانحراف معياري 0.621.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

1. اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار كولمجروف سمرنوف للتحقق والتأكد من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري لاختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	اختبار Z	مستوى الدلالة
المحور الثاني	0.191	0.001
	0.204	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميله

0.000	0.127	التدريب	المحور الثالث
0.000	0.215	التحفيز	
0.044	0.141	الاتصال الفعال	
0.003	0.175	الالتزام العاطفي	
0.000	0.230	الالتزام المعياري	
0.005	0.171	الالتزام الاستمراري	
0.024	0.150	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور ولكل بعد وأيضا الإجمالي أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي وبالتالي ليس هناك إمكانية استعمال الاختبارات المعلمية بالنسبة للفرضيات المتعلقة به.

2. اختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

- الفرضية البديلة H_1 :

يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفقا للانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الإداري	الالتزام التنظيمي	10.184	0.142	1.066	0.805	0.709	128.136	0.007

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميلا

يتضح من الجدول أعلاه قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.007 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.142)، وأيضا قيمة الارتباط بين المتغيرين، التمكين الإداري والالتزام التنظيمي تقدر بـ (0.709)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ضعيفة طردية موجبة يقابله ارتباط معنوي عند مستوى أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة تتجه نحو الاتجاه الموجب، وأن ارتفاع أو انخفاض قيم المتغير الأول يرتبط بارتفاع أو انخفاض قيم المتغير الثاني. أيضا يتضح أن معامل التحديد قد بلغ $R\text{-deux}=0.805$ أي نسبة 80.5% من المتغيرات التي تحدث في متغير السلوك الإبداعي سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وهي قدرة تفسيرية ضعيفة جدا، بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير 80.05% من تباين المتغير التابع، أما الباقي والمقدر بـ (99.95%)، فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج.

بالإضافة إلى أن قيمة فيشر بلغت 128.13 والتي تمثل القيمة المحسوبة (إحصائية Fisher)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) أي بلغت القيمة الاحتمالية للنموذج 0.007 وهي قيمة أقل من مستوى معنوية 0.05، ومنه النموذج نموذج معنوي.

وبناء على ثبات جزئي لصلاحية النموذج يمكن تقدير معاملات النموذج وفق الصيغة ونتائج الموالية.

الشكل الرياضي لعلاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي تكون كما يلي:

$$SC = \alpha_0 + \alpha_1 CI + \varepsilon_t$$

حيث أن:

- SC : الالتزام التنظيمي؛
- CI : التمكين الإداري؛
- α_0 و α_1 : معاملات النموذج؛
- ε_t : حد الخطأ العشوائي.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار للعلاقة بين المتغير على النحو الآتي:

$$SC = 10.184 + 0.142CI + 6.193$$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميلا

ويتم الاعتماد على معامل الارتباط بين المحورين الثاني والثالث لاختبارها من خلال كل من ومصفوفة الارتباط

الجدول رقم (17): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثالث	المحور الثاني	المحاور	
0.709	1	R	المحور الثاني
0.000	-	Sig	
1	0.709	R	المحور الثالث
-	0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال المصفوفة قوة العلاقة بين المحورين ومنه فإن معامل الارتباط الذي بلغ 70.9% بين المتغيرين دال إحصائياً.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري له علاقة واضحة واضح بالالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

2. اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبارات الفرضيات.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقاً للانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الإداري	تفويض السلطة	37.045	0.787	1.678	0.065	0.318	2.815	0.106
	فرق العمل	40.116	0.637	1.121	0.010	0.519	1.258	0.043
	التدريب	43.968	0.208	0.632	-0.024	0.425	0.399	0.533
	التحفيز	27.325	0.099	2.325	0.475	0.502	7.325	0.023
	الاتصال الفعال	17.24	0.972	3.654	0.507	0.675	12.365	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

2.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى تقبل الفرضية الصفرية، أي أنه:

لا يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

حيث أشار مستوى الدلالة إلى 0.106 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.787) وقد بلغ معامل الارتباط ضعيف وموجب بقيمة $R=0.318$ وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، ويدل ذلك على أن تفويض السلطة في المؤسسة محل الدراسة لا تؤثر على الالتزام التنظيمي، في حين أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت $R\text{-deux}=0.065$ ، أي نسبة 0.65% من المتغيرات التي تحدث في متغير الالتزام التنظيمي سببها التغيرات الحاصلة في المتغير تفويض السلطة بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير 0.65% من تباين المتغير التابع، أما الباقي والمقدر بـ 99.35%، فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليس له دلالة إحصائية.

2.2. الفرضية الفرعية الثانية

يتم قبول الفرضية البديلة في الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.043 وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.637)، كما أن الارتباط جيد وموجب بقيمة $R=0.519$ ، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ $R\text{-deux}=0.010$ أي نسبة ضعيفة جدا 0.1% من المتغيرات التي تحدث في متغير الالتزام التنظيمي سببها التغيرات الحاصلة في المتغير فرق العمل بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير 0.1% من تباين المتغير التابع، أما الباقي فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات خارجية. أما فيما يخص قيمة فيشر 1.258 التي تمثل القيمة المحسوبة (إحصائية Ficher) وهي أقل من القيمة المجدولة عن 0.05، أما مستوى الاحتمال فقد بلغ القيمة 0.043 وهو أقل من 5% ومنه فهو دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) إذن النموذج نموذج معنوي.

2.3. الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميلا

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (18) أعلاه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة في الفرضية الفرعية الثالثة، أي أن: يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.533 وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقاً لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.208)، بالإضافة إلى أن الارتباط ضعيف وموجب بقيمة 0.425، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ -0.024 وهي نسبة ضعيفة وسالبة وهي نسبة من المتغيرات التي تحدث في متغير الالتزام التنظيمي سببها التغيرات السلبية الحاصلة في المتغير المستقل التدريب. ونجد قيمة فيشر 0.933 وهي أقل من القيمة المجدولة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن الاحتمال أكبر من 0.05 وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، ومنه النموذج نموذج غير معنوي.

2.4. الفرضية الفرعية الرابعة

يتم قبول الفرضية البديلة في الفرضية الفرعية الرابعة، أي أن: يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) يلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (18) أن مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.023 وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقاً لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.099)، كما أن الارتباط متوسط وموجب بقيمة 0.502، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ 0.475 وهي قيمة متوسطة أي نسبة 47% من التغيرات التي تحدث في متغير الالتزام التنظيمي سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل التحفيز بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير 47.5% من تباين المتغير التابع، أما الباقي يمكن إرجاعه لأسباب ومتغيرات خارجية لم تذكر في النموذج. أما فيما يخص قيمة فيشر 7.325 وهي أقل من القيمة الحرجة عند مستوى معنوية 5% وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، ومنه النموذج نموذج معنوي.

2.5. الفرضية الفرعية الخامسة

يتم قبول الفرضية البديلة في الفرضية الفرعية الخامسة، أي أن: يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (18) أن مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقاً لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.972)، كما أن الارتباط متوسط

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي

بلدية ترعي باينان ميله

وموجب بقيمة 0.675، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ 0.507 وهي قيمة متوسطة أي نسبة 50.7% من التغيرات التي تحدث في متغير الالتزام التنظيمي سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الاتصال الفعال بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير 50.7% من تباين المتغير التابع، أما الباقي يمكن إرجاعه لأسباب ومتغيرات خارجية لم تذكر في النموذج.

أما فيما يخص قيمة فيشر جاءت أقل من القيمة الحرجة عند مستوى معنوية 5% وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ومنه النموذج نموذج معنوي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميله

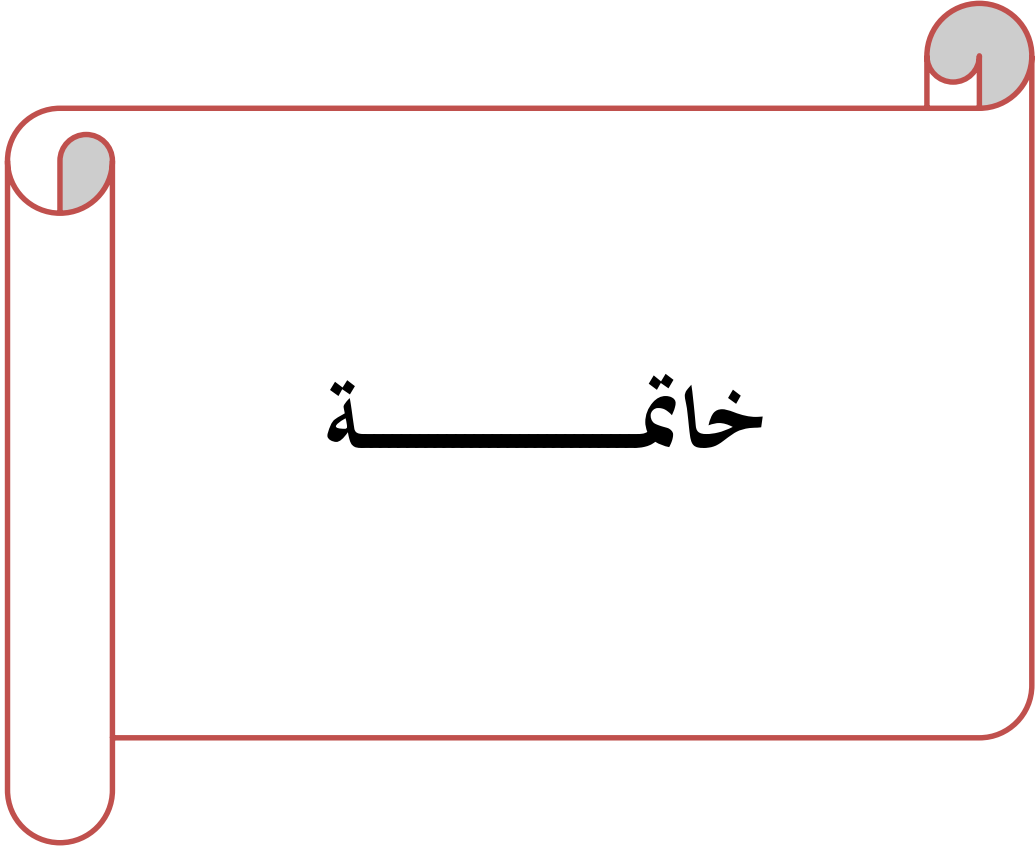
خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها حيث حاولنا معرفة دور التمكين الإداري بأبعاده المختلفة لدى موظفي بلدية ترعي باينان-ميله، ومدى الاعتماد على هذه الأبعاد في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خالصنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة. على أن هناك تبني لمفهوم التمكين الإداري لدى موظفي بلدية ترعي باينان-ميله من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية وكلية فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج Spss المتوصل إليها والمشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مستوى معنوية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز الاتصال الفعال) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية ترعي باينان ميله من وجهة نظر عينة الدراسة، تم تأكيد صحة هذه الفرضية حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر ب 70.9%.



خاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للمؤسسة حيث حاولنا تحديد الإشكالية في بلدية ترعي باينان بميلة، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا، حتى نتمكن من التعرف على مستوى التمكين الإداري وأبعاده المدروسة المتمثلة في: (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، فرق العمل والاتصال الفعال) والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

1. نتائج الدراسة النظرية:

- من خلال عرضنا للجانب النظري للدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج على النحو التالي:
- للتمكين الإداري أهمية في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات وخاصة المؤسسات الاقتصادية التي تواجه التنافسية كونه بعد أحد وسائل الاستثمار في المورد البشري وينظر له كميزة تنافسية مستدامة؛
 - يتأثر التزام الموظف بالعديد من العوامل الفردية، الإدارية البيئية الداخلية والخارجية وكذا التكنولوجيا؛
 - يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي رافقت المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو تعليمية أو خدمية. وأظهر نجاعة في زيادة نسبة الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛
 - يحفز التمكين الإداري العاملين على تحمل المسؤولية والشعور بالرقابة الذاتية؛ بما يساعدهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية ومن ثم بلوغ التحسين المستمر في أدائهم؛
 - هناك العديد من المؤشرات التي من شأنها قياس نسبة الالتزام التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة كالتعب. ومعدلات ترك العمل.

2. نتائج الدراسة الميدانية:

- من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:
- تشير قيمة الارتباط ($R=0.709$)، إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة؛
 - توصلنا من خلال هذه الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في بلدية ترعي باينان بميلة، جاء مرتفعاً وفق لمقياس الدراسة حيث بلغ 4.052 وانحراف معياري 0.565؛
 - توصلنا من خلال هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي محل الدراسة كان مرتفعاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ 4.003 وانحراف معياري ب 0.621؛

- لا توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن تفويض السلطة يفسر ما نسبة 65% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن فرق العمل يفسر ما نسبته 10% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن التدريب يفسر ما نسبته 2.4% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن التحفيز يفسر ما نسبته 47.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الالتزام التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والالتزام التنظيمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن الاتصال الفعال يفسر ما نسبته 50.75% من التغيرات الحاصلة على مستوى الإلتزام التنظيمي.

ثانيا : توصيات الدراسة:

- في ظل النتائج المتحصل عليها نقترح بعض التوصيات:
- إتاحة الفرصة موظفي البلدية محل الدراسة بالبحث عن أساليب جديدة في العمل؛
- وضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بشكلها المهني والعلمي بعيدا عن الأحكام الشخصية في هذا المجال؛
- توفير الوسائل والمتطلبات التنظيمية الضرورية للموظفين بغرض تشجيعهم على الالتزام التنظيمي؛
- تشجيع التواصل والمشاركة بين الموظفين والمسؤولين؛
- تنمية روح الالتزام التنظيمي أكثر لدى العاملين من خلال تعزيز عامل الثقة وتحسين ظروف العمل؛
- إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها؛
- العمل على إرساء أسس التمكين الإداري ونشره كثقافة داخل المؤسسة من أجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

ثالثا : أفاق الدراسة:

- نظرا لعدم قدرتنا على الإلمام بكافة جوانب الموضوع إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل، يمكن تقديم مجموعة من المواضيع المقترحة كمايلي:

- أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة؛
- التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي؛
- دور التمكين في إدارة الصراع التنظيمي؛
- دور الالتزام التنظيمي في تحقيق العدالة التنظيمية.



قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

القرآن الكريم برواية ورش.

المراجع:

أولاً: الكتب

1. إحسان دهش جلاب وكمال كاظم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
2. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2012.
4. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
5. حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل بيانات باستخدام Spss، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، 2011.
7. رعد عبد الله الطائي وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. ريتشارد سواسنون والوود هالتون، الإدارة بالنتائج، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر 2010.
9. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. سعد علي حمود العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
11. عباس الحمبري ونجم العزاوي وزروقي القريشي، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، 2015.
12. عبد الرزاق سالم الرحاحلة نظرية المنظمة الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

13. عبد الله الطائي وعيسى قعادة إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. عبوي وزايد منير، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. ماجد عبد المهدي المساعدة وخالد عبد الوهاب الزيد، مبادئ علم الإدارة الطبعة الأولى دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
17. محمد السميع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
18. محمد موسى أحمد إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
19. محمود موسى العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، دار حامد، الأردن، 2005.
20. مصطفى صالح فوال، منهج البحث العلمي اجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
21. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
22. نجم عبد الله الغزالي وعباس حسين جواد، الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: الرسائل والأطروحات

23. أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
24. خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تعليمية، كلية التربية جامعة بنها، ليبيا.
25. رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2017-2018.
26. سعود أمال، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، تخصص العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020-2022.

27. سمية عودة العراونة التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة، الأردن، 2009.
28. سميرة سعيد البياري جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
29. صادق بهية، القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، أبو قاسم سعد الله، الجزائر 2018.
30. صباح محمود ومصطفى عرقوب، واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2014.
31. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
32. عبد الله أحمد آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
33. عيسات فاطمة الزهراء، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة، 2018-2019.
34. ماجدة قاسم السيان، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
35. محمد إسماعيل دواد الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة غزة، 2016.
36. محمد العطار هيثم، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012.
37. محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
38. محمد مبارك ومحمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.

ثالثا: المقالات والمجلات

39. بوقرة حليلة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، مجلد 1، العدد 05، جوان 2017.
40. بولبدوي علي، بوشلاغم يحي، ممارسة الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة علوم الرياضة، المجلد 12، العدد 22، جامعة آكلي محند أولحاج، كلية الإدارة والعلوم الرياضية بالبوبرة، الجزائر، جوان 2017.
41. عبد الرزاق سلام، هجيره شيخ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 6، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي كلية الاقتصاد الشلف، الجزائر، نوفمبر 2019.
42. عالية محمد علي جواد أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22 العدد 94، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ديسمبر 2016.
43. هيشر سميرة وابن بريكة عبد الوهاب، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 5، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد بسكرة، الجزائر، جوان 2018.

رابعا: مواقع الأنترنت

44. سمية عباس، الإدارة بالنتائج وإدارة الاحتواء العالي، تاريخ الإصدار: 2023/02/15، الساعة: 14:00.
من الموقع الإلكتروني:

[Http: //www.tahmil-kutub.pdf.net](http://www.tahmil-kutub.pdf.net)

45. محمد إبراهيم الصمدي، الإدارة بالمشاركة، تاريخ الإصدار: 2023/02/23، الساعة: 15:00.
من الموقع الإلكتروني:

[Http : //www.manhal.net](http://www.manhal.net)



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - أ -	د. رمزي بوجرجة	01
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - أ -	د. حمزة خوازم	02
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - أ -	د. عمار قرفي	03
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - ب -	د. إبراهيم رحيم	04
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - ب -	د. أسماء نمديلي	05
المركز الجامعي ميلة	طالب دكتوراه	ط/د. محمد جوال	06

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الملحق رقم (02): الموافقة على إجراء الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire
Abde l'hafid boussouf Mila



www.centre-univ-mila.dz

المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

ميلة في 1 / / 2023

إلى السيدة (ة): رئيسة المجلس الشعبي البلدي

فندق لمي بيو لسنف

الموضوع: طلب إجراء تريض ميداني - ماستر-

تحية طيبة وبعد ...

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التريض بمؤسستكم

للطلبة الآتية أسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	رقم التسجيل	التخصص
1	فاطمة الزهراء حلويوي	171734082703	إدارة أعمال
2	خولة بلعبور	181834075556	إدارة أعمال

عنوان المذكرة: دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التشغيلي

مكان التريض: بلدية ترعي بايلان

مدة التريض: 3 أشهر

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المؤسسة المستقبلة

ع/رئيس المجلس الشعبي البلدي
الأمين العام للمنتخب البلدي
طاجين رفيق

المركز الجامعي العالي للتسيير

قسم علوم التسيير

عندم

عبد الحفيظ بوالصوف

مركز التسيير

عبد الحفيظ بوالصوف

الأستاذ المشرف

د. فريد ربيع

Centre Universitaire Abde l'hafid boussouf Mila
B.P 26 RP Mila 43000 Algérie
(213) 031 57 01 23-24

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
4300 الجزائر 0 ميلة RP ص.ب رقم 26.
(213) - 24 031 57 01 23

الملحق رقم (03): الاستبيان بعد التحكيم.

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم التسيير.
التخصص: ماستر إدارة الأعمال.

استبيان حول:

دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي

سيدتي الفاضلة... سيدي الفاضل...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير- تخصص إدارة الأعمال، بعنوان:

" دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة: بلدية ترعي باينان-ميلا" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نريد منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ:

د. قرين ربيع.

إعداد الطالبتين:

-بلعيور خولة.

-طويوي فاطمة الزهراء.

السنة الجامعية: 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:
1. نوع الجنس: أنثى ذكر
 2. الفئة العمرية: أقل من 30 من 30 إلى أقل من 40 أكبر من 40
 3. المستوى التعليمي: ثانوي تقني سامي ماجستير (CDD) ليسانس أخرى، أذكرها ماستر (CDI)
 4. طبيعة عقد العمل: عقد محدد المدة غير محدد المدة
 5. الوظيفة: إطار سامي إطار موظف
 6. سنوات العمل (الأقدمية): أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التمكين الإداري

مفهومه: هو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف، واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة مؤسستهم وتحفيزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية. وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
أولاً: تفويض السلطة.						
01	تمنحي الإدارة الصلاحيات الكاملة لإنجاز مهماتي .					
02	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة.					
03	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام .					
04	أبادر في حل مشكلات عملي دون الرجوع دائماً للإدارة .					
05	توفر لي الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية .					
ثانياً: فرق العمل.						
06	تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي .					
07	هناك تكامل وانسجام للمهارات الفردية والجماعية في فريق العمل.					
08	تسود الثقة داخل فرق العمل في المؤسسة.					

الملاحق

					فريق العمل في المؤسسة قادر على تنفيذ ما تتخذته من قرارات .	09
					يقوم فريق العمل باعتماد منهج المشاركة في حل المشكلات الإدارية .	10

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
--------------------	-----------	-------	-------	----------------

ثالثا: التدريب.						
					تبني الإدارة خطة واضحة لتدريب عاملها .	11
					مراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المتدربين.	12
					توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي .	13
					تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	14
					تشجع المؤسسة على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين .	15
رابعا: التحفيز						
					تقدر المؤسسة جهود المبدولة في العمل.	16
					يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل .	17
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	18
					تمنح الفرصة لجميع الموظفين في الترقية.	19
					أتلقي مكافآت معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	20
					أتلقي مكافآت مادية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	21
خامسا: الإتصال الفعال.						
					تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح .	22
					أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.	23
					توفر الإدارة وسائل اتصال حديثة.	24
					أجد سهولة في الحصول على المعلومات من أجل إنجاز مهامي.	25
					أمتلك القدرة للتواصل مع زملائي بوضوح ودقة.	26

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

مفهومه: هو الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المؤسسة.

إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

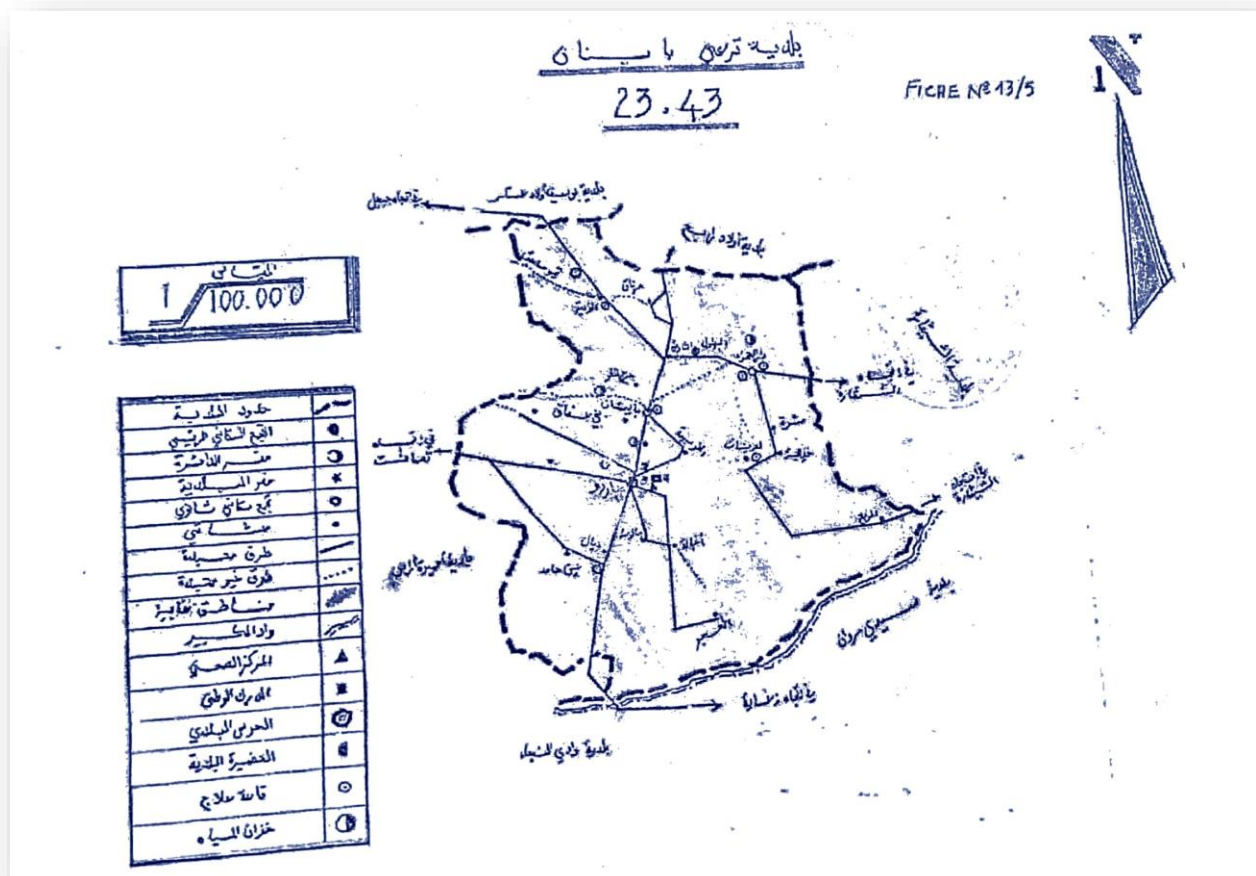
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
--------------------	-----------	-------	-------	----------------

الملاحق

أولاً: الإلتزام العاطفي.					
					27 أشعر أن مستقبل المؤسسة جزء من مستقبلي.
					28 أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة.
					29 أشعر بأن هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة.
					30 أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الخاصة.
					31 أشعر بالفخر و الاعتراز كوني أعمل في هذه المؤسسة.
ثانياً: الإلتزام المعياري "الأخلاقي".					
					32 أعمل بإخلاص وأمانة نابع من مسؤوليتي اتجاه المؤسسة.
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					33 هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها.
					34 احترام أوقات الدخول والخروج من العمل.
					35 احترام معايير وبرامج العمل وفق الأجال المحددة.
					36 أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدمتها .
					37 تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها.
ثالثاً: الإلتزام الإستمراري.					
					38 أفضل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة .
					39 يعد عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي
					40 لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.
					41 من الصعب جدا بالنسبة لي ترك المؤسسة الآن.
					42 إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.
					43 أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة هو المزايا التي توفرها لي مؤسستي.

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (04): خريطة المؤسسة.



الملحق رقم (05): نتائج Spss.

Corrélations

[DataSet0] C:\Users\HP\Downloads\Untitled1 رؤية.sav

Corrélations

		الجزء الثاني: التمكين الإداري	الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي
الجزء الثاني: التمكين الإداري	Pearson Correlation	1	.709
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.709	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الجزء الثاني: التمكين الإداري	135.0370	284.960	.694	.756
تفويض السلطة	165.9630	491.345	.762	.731
فرق العمل	168.0370	543.191	.349	.764

التدريب	166.7778	458.795	.683	.723
التحفيز	167.1481	491.131	.561	.741
الاتصال الفعال	131.4074	419.481	.489	.751
الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي	169.2593	523.507	.606	.749
الالتزام العاطفي	168.1481	563.593	.179	.774
الالتزام المعياري	167.1852	549.849	.347	.765
الالتزام الاستمراري	169.4074	531.405	.560	.754
المخاطرة	167.9259	559.379	.246	.771

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	36	72.1
	أنثى	14	28.9
Total		50	100.0

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	1	3.7	3.7	3.7
	تقني سامي	3	11.1	11.1	14.8
	جامعي	23	85.2	85.2	100.0
Total		50	100.0	100.0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 إلى 10 سنوات	8	29.6	29.6	29.6
	أكثر من عشر سنوات	18	66.7	66.7	96.3
	4.00	1	3.7	3.7	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Statistics

الأقدمية

N	Valid	50
	Missing	0

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	1	3.7	3.7	3.7
	من 5 إلى 10 سنوات	8	29.6	29.6	33.3
	أكثر من عشر سنوات	18	66.7	66.7	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجزء الثاني: التمكين الإداري ^b	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.209 ^a	.043	.005	6.19380

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.588	1	43.588	1.136	.297 ^b
	Residual	959.078	25	38.363		
	Total	1002.667	26			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.184	5.789		6.941	.000
	الجزء الثاني:	.142	.133	.209	1.066	.297

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	la	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.318 ^a	.101	.065	6.00399

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.470	1	101.470	2.815	.106 ^b
	Residual	901.197	25	36.048		
	Total	1002.667	26			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.045	5.590		6.627	.000
	الأعراف التنظيمية	.787	.469	.318	1.678	.106

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.519 ^a	.048	.010	6.17945

a. Predictors: (Constant), [§]

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.025	1	48.025	1.258	.043 ^b
	Residual	954.642	25	38.186		
	Total	1002.667	26			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	40.116	5.573		7.198	.000
	القيم التنظيمية	.637	.568	.219	1.121	.273