

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبتين: ظاهر سليمة و عزوز رانيا
بعنوان:

علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية باتصالات الحائز غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. شرع مريم	أستاذة محاضرة	غرداية	رئيسا
أ. طالب أجمد نور	أستاذ مساعد	غرداية	مناقشا
د. فيها الخير مريم	أستاذة مساعدة	غرداية	مناقشا
د. خنيش يوسف	أستاذ محاضر	غرداية	مشرفا و مقررا

السنة

السنة الجامعية: 2018/2017م



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أهدي ما وفقني ربي له من جهد إلى:
المعلم الأول -سيد الأولين والآخرين -سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم).
إلى من أحاطتني بالرعاية، وسهرت على تنشئتي
وأحاطتني بالحب والعطاءإلى أمي.
إلى من أفنى عمرة من اجلي، إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء
بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار..
أرجو من الله العلي القدير أن يتغمده بواسع رحمته ويسكنه الفردوس الأعلى آمين .
"والدي العزيز"

إلى شريك العمر و الحياة إلى زوجي.
إلى أولادي نرجس , سيرين , زهرة , محمد الهاشمي . حفظهم الله.
إلى زملائي الأعزاء.
سليمة

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى
فضاء المحبة و بحر الحنان , لؤلؤة الدنيا وبهجتها:أمي الغالية حفظها الله.
وإلى جوهرة قلبي و رمز الاحترام: أبي العزيز أطال الله في عمره.
إلى جدتي و أمي الثانية الغالية علي قلبي حفظها الله و إلي روح جدي الطاهرة رحمه الله .



إلى سندي الذي لا أحصي فضائله علي : أخي العزيز "شوقي".
إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود أخواتي: "أميرة ، نسرين ، مريّة ، فاطمة الزهراء"
إلى أخواتي التي لم تلهن لي أُمّي: "سمية ، نوال ، حبيبة، حسنة ، حفيظة، ع"
إلى أعمامي وأخوالي وأبنائهم
إلى من وجدت معهم أسمى معاني الأخوة والصدّاقة وعشت معهم أجمل الأيام
إلى كل الصديقات والأصدقاء و كل زملائي في العمل كل واحد بإسمه
إلى كل إليّ الزملاء دفعة سنة الثانية ماستر علوم التسيير 2018_2019.
إلى كل أساتذتي، من علموني أن العلم سلاح و الأخلاق ذخيرته. إلى من نسيهم قلبي ولم تنساهم
ذاكرتي.

رانيا

الشكر و العرفان

اشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل " وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ "سورة يوسف آية 76صدق الله العظيم. وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "(من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه) "رواه أبو داود.

وأوجه بخالص شكري وتقديري وعظيم امتناني إلى أستاذي الفاضل القدير الأستاذ /خنيش يوسف ؛ لما أبداه من حسن رعاية ، وما قدمه لي من توجيهات ونصائح سديدة وملاحظات قيّمة ومستمرة

وكذلك إلى الأساتذة الكرام أقدم لهم الشكر
والاحترام، أخص بالذكر الأستاذ الشرقي مهدي
، الأساتذة رحمانى يوسف ، بهاز الجيلالى
فاتح اولاد الهدار، ، شلالى محمد البشير
و الأستاذة لعمور رملية

وإلى جميع من ساعدنى فى هذا البحث ومدنى يد العون سواء من
قريب أو من بعيد، كما لا أنسى تقديم الشكر والعرفان إلى الوكالة التجارية
للبريد والمواصلات غرداية، والقائمين عليها، الذين ساعدونى فى عملى هذا.

وأخيراً لا بد من كلمة شكر ومحبة وامتنان إلى كل من شدّ من أزرى، وكل من ساندنى
فى عملى وأعطانى القدرة والإصرار فى تحقيق هدفى حتى لو كان بكلمة تشجيع
واحدة، وممن فاتنى ذكر أسمائهم، جزاهم الله خير الجزاء.



ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين بالالتزام التنظيمي في الجماعات الإقليمية وقد تم اختيار اتصالات الجزائر بغرداية للقيام بالدراسة الميدانية . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان مكون من 44 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة عشوائية من الموظفين العاملين في اتصالات الجزائر والمكون من 60 مفردة ، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها معامل الارتباط لبيرسون و الاختبار الإحصائي One Way ANOVA والمتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري و كذلك معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى صدق و الثبات الاستبيان حيث بلغ معامل الثبات 0.892 وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات وتم التوصل الدراسة إلى نتائج نذكرها فيما يلي:

- النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
- لا يوجد ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة. بالنسبة لأفراد العينة
- ليس هناك ممارسات للالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بالنسبة لأفراد العينة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعدين : الاستقلالية وحرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و العمل الجماعي وإثراء الفريق على محور الالتزام التنظيمي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين و : التحفيز و الثقة و الاحترام والتقدير من جهة و الالتزام التنظيمي من جهة أخرى
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من " العمر ، المؤهل العلمي، الاقدمية ، الوظيفة " ، عند مستوى الكلمات المفتاحية : التزام تنظيمي ، تمكين ، تحفيز ، عاملين ، ممارسات ، اتصالات الجزائر

Abstract

The study aimed at identifying the relationship of empowerment to the organizational commitment in the regional groups. Algeria Telecom was selected in Ghardaia to conduct the field study

In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was designed to consist of 44 paragraphs to collect the initial information from a random sample of the staff working in Algeria Telecom consisting of 60 items. The study was based on analyzing the questionnaire data on the SPSS program. Statistical analysis to achieve the objectives of the study, including correlation coefficient of Pearson and the statistical test One Way ANOVA and the arithmetic mean, and the standard deviation as well as the coefficient of alpha Kronbach to determine the validity and consistency of the questionnaire, where the coefficient of persistence 0.892

In order to analyze and interpret the results of the field study and test the hypotheses. The study was reached with the following results:

- There are no practices to enable employees in the institution under study.
- There are no practices of organizational compliance in the institution under study.
- There is no statistically significant effect between the two dimensions: independence, freedom of action, participation in decision making, teamwork, enrichment of the team on the one hand, and organizational commitment on the other.
- There were no statistically significant differences in the responses of the sample on the level of employee empowerment due to age, academic qualification, seniority, job
- There were no statistically significant differences in the responses of the sample members on the organizational commitment due to the personal and functional variables "scientific qualification, professional experience, job".

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ - ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
1	تمهيد
1	المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الالتزام التنظيمي
41	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: عموميات حول إتصالات الجزائر غرداية
58	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (الطريقة و الإجراءات)
88	الخاتمة
88	النتائج
89	التوصيات
89	آفاق الدراسة
91	المصادر و المراجع
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	أبعاد التمكين	1-1
25	تعريفات خاصة بالالتزام التنظيمي	2-1

59	إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان	1-2
60	مضمون الاستبيان	2-2
60	متغيرات الدراسة	3-2
62	مقياس ليكرت الخماسي	4-2
62	التأثير بين الوظيفة و نوع الجنس	5-2
63	تأثير بين الأقدمية و العمر و نوع الجنس	6-2
64	صدق البنائي	7-2
65	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان. .	8-2
65	نتائج اختبار كلونموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	9-2
66	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10-2
67	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11-2
68	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12-2
69	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	13-2
70	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	14-2
71	تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية	15-2
72	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد" الاستقلالية وحرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرار " مرتبة حسب الأهمية	16-2
73	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد" التحفيز " مرتبة حسب الأهمية	17-2
74	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد" الثقة " مرتبة حسب الأهمية	18-2
75	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الاحترام و التقدير "	19-2
76	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " العمل الجماعي و إثراء الفريق "	20-2
77	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الالتزام التنظيمي مرتبة حسب الأهمية	21-2
79	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	22-2
79	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	23-2
80	مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة	24-2
81	نتائج تحليل T-Test لدرجات الإجابة لممارسات تمكين العاملين	25-2
81	نتائج تحليل T-Test لدرجات الإجابة لممارسات الالتزام التنظيمي	26-2
82	نتائج تحليل الانحدار للمتغيرات المستبعدة	27-2
83	نتائج تحليل الانحدار المتدرج للمتغيرات المتبقية	28-2
84	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي "حول	29-2

	مستوى ممارسات تمكين العاملين	
85	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي " حول الالتزام التنظيمي "	30-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	مستويات تمكين	1-1
27	أهمية الالتزام التنظيمي	2-1
28	مراحل الالتزام التنظيمي	3-1
35	أنواع الالتزام التنظيمي	4-1
37	يوضح أبعاد الالتزام	5-1
55	الهيكل التنظيمي للمديرية اتصالات الجزائر	1-2
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2-2
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	3-2
68	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-2
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	5-2
70	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	6-2

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الأساتذة المحكمين
02	الاستبيان
03	نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

مقدمة

توطئة:

يعد الالتزام التنظيمي أساسياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل ، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي، والاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية داخل المؤسسة يرجع إلى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصراً هاماً وفاعلاً أساسياً لتحقيق أهدافها . هذا الفرد له اتجاهات و ميول وأساليب تفكير توجه سلوكه ، ما يخلق صعوبة في التعامل والسيطرة على سلوكياته النفسية ، مما يجبر المؤسسة على تحديد أهداف مشتركة يسعى الجميع إلى تحقيقها وفقاً لمبادئ وقواعد متفق عليها إذ كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد لتلك الأهداف وسبل تحقيقها كلما زاد معدل الإتقان و الانجاز ، وبما أننا نعتبر العنصر البشري احد مقومات المنظمة ، لذلك يجب منح الحرية في أداء مهامه و إشراكه في اتخاذ القرارات و منحه سلطات اكبر و أوسع ، وهذا ما يعبر عنه مفهوم التمكين الذي يهدف إلى توفير الظروف الكاملة للسماح لكافة العاملين بان يساهموا بأقصى طاقاتهم و قدراتهم و مواهبهم.

و بما أن إستراتيجية تمكين العاملين من أهم ملامح الادارة الحديثة والتي تهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الادارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين فإنه ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الالتزام التنظيمي

و من هذه المنطلقات تأتي الدراسة لتحاول التعرف على مستوى التمكين في إتصالات الجزائر - غرداية و علاقة ذلك بالالتزام لدى العاملين فيها ، أملاً أن يساهم هذا العمل من خلال الدراسة على تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في تعزيز التمكين و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في إتصالات الجزائر غرداية.

إشكالية الدراسة:

تكمن إشكالية الدراسة في أن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة نسبياً ، ومن المؤشرات اللافتة للانتباه أن بعض المنظمات - وبخاصة في الدول النامية - لاتزال تتجاهل هذا الأسلوب الإداري و تطبيقه ، ولأهمية التمكين فيتشجيع الالتزام التنظيمي فإنه هذا الدراسة سوف تحاول التعرف على العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي لدى العاملين في إتصالات الجزائر غرداية.

وفي ضوء ما تقدم ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى يساهم التمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بإتصالات الجزائر - غرداية وذلك من وجهة نظرهم؟

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية و هي:

1/ ما مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر –غرداية –

2/ما مستوى تحقق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر – غرداية ؟.

3- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي في اتصالات الجزائر –غرداية – من وجهة نظر العاملين ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(العمر ،المؤهل العلمي،الأقدمية ، الوظيفة)

- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تمّ طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

1/هناك مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر –غرداية –

الفرضية الثانية:

2/هناك مستوى ممارسات تحقق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر –غرداية

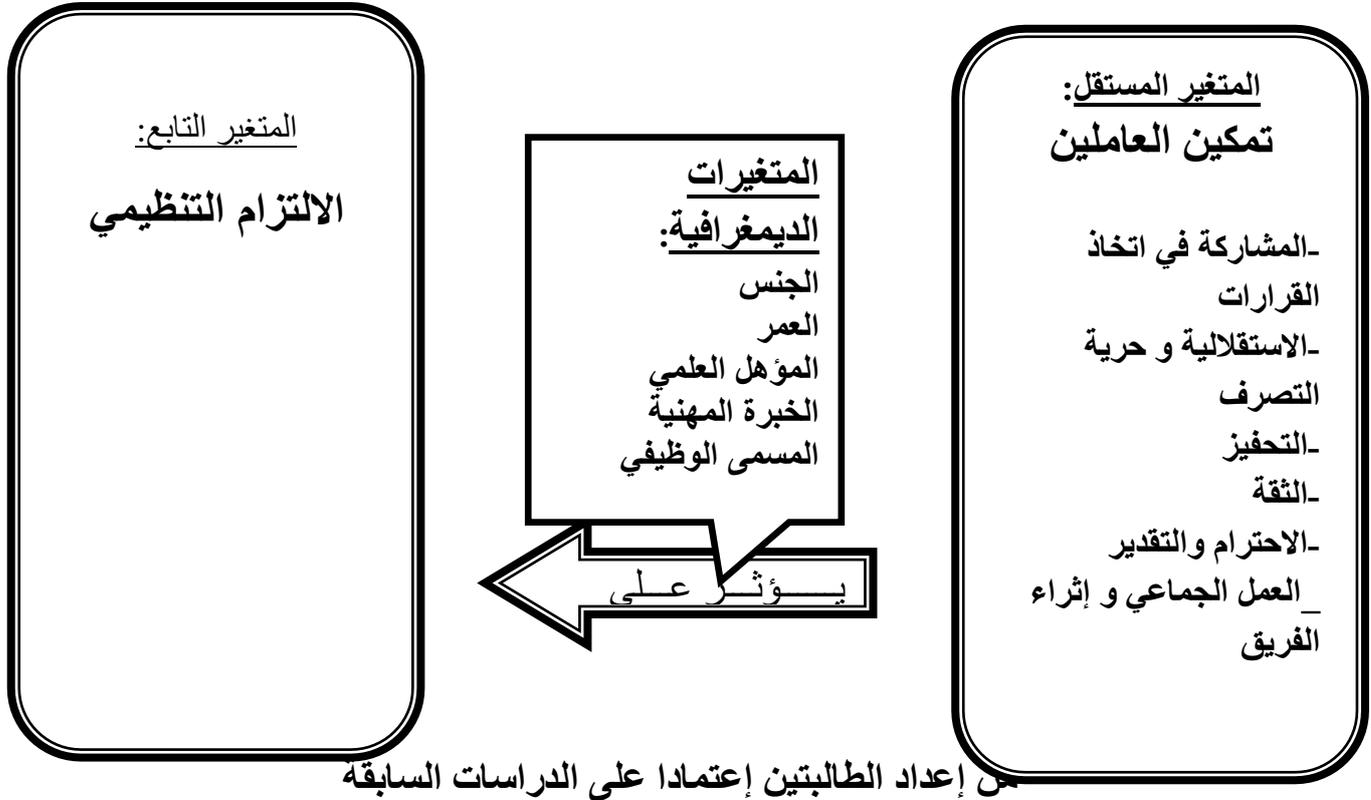
الفرضية الثالثة:

3/" هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين و الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر –غرداية ".

الفرضية الرابعة:

4/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(العمر ،المؤهل العلمي،الأقدمية ، الوظيفة)

- نموذج الدراسة: و فيما يلي تصور مقترح للعلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة



من إعداد الطالبتين إعتمادا على الدراسات السابقة

مبررات اختيار الموضوع:

مبررات موضوعية:

لقد كان اختيارنا لموضوع "تمكين العاملين" لأسباب عدة تتمثل فيما يلي:

- 1- أصبح اليوم موضوع تمكين العاملين أوسع وأشمل نطاق لأنه يراعي القيم الإنسانية، والدفاع عن الموارد البشرية، و تحسيسها بالمكانة المهمة لها في ضل المجتمع عموما والمؤسسة خصوصا.
- 2- يندرج موضوع التمكين والالتزام التنظيمي تحت المواضيع الإدارية و إدارة الأعمال بالأخص
- 3- ضرورة بعث ديناميكية جديدة في كل مرة فيما يخص الجانب الإداري مما دفع الباحثين والخبراء الاهتمام بجانب تمكين العاملين.

مبررات ذاتية:

1- الميل الشخصي للبحث للمواضيع المرتبطة بجانب المورد البشري في المؤسسة و سبل تنميته.

2- الاهتمام بالجانب الإداري في المؤسسة مما يدفعنا إلى البحث دائما عن الشيء الجديد في الممارسات الإدارية .

3-التعرف أكثر على هذاالمصطلح الجديد نسبيا و المفهوم الإداري وهو تمكين العاملين؛و التعمق في مفهوم الالتزام التنظيمي .

أهداف الدراسة:تهدف هذه الدراسة إلى

- بناء إطار نظري مناسب يستعرض متغيرات الدراسة (التمكين والالتزام)
- التعرف على مستوى تحققممارسات تمكين العاملينفي إتصالات الجزائر غرداية
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في إتصالاتالجزائرغرداية
- معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة
- التوصل الى نتائج وصياغة توصيات على ضوءها

- أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقةبالجانبيين العلمي والعملية

1.الأهمية العلمية:

-إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من بين مواضيع إدارة الأعمال.

-مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات والقناعةبأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به.

-لفت الانتباه للباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة لهذا الموضوع وتحليل أبعاده.

-إثراء المكتبة بهذا النوع من الأعمال البحثية لتساعد الطلبة الذين سيبحثون في هذا الموضوع.

2.الأهمية العملية:

يساعد تمكين العاملين على زيادة خبرة العاملين وإكسابهم مهارات جديدة في العمل الميداني.

يساعد تمكين العاملين على تحقيق أهداف المؤسسةمحل الدراسة على أفضل وجه ممكن؛

يحفز العاملين وينمي لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف في أداء أعمالهم؛

يساعد تمكين العاملين في إعداد جيل من القادة الإداريين يكون قادرا على تحمل مسؤولياته مستقبلا؛

- يساهم تمكين العاملين على تفرغ قيادات المؤسسات للمهام والقضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وانشغال العاملين بالمستوى الأقل بالأمر التشغيلية والتنفيذية

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

في إتصالات الجزائر غرداية حيث تهتم هذه الدراسة بعلاقة تمكين العاملين والالتزام

التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الحدود البشرية: قمنا بتوزيع استمارة الإستبانة أداة الدراسة داخل إتصالات الجزائر بسبب مكانتها الكبيرة علنا المستوى بالمحلين نظر الطبيعة وحساسية نشاطها حيث زاد أهمية التمكين والالتزام التنظيمي فيمثل هذا النوع من المؤسسات، وذلك بسبب علاقة مباشرة بينا العمال والعلاء فيها.

شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من العاملين الإداريين من مختلف المصالح في إتصالات الجزائر

الحدود المكانية: أجريت بمركز إتصالات الجزائر غرداية .

الحدود الزمانية: تمت تنفيذ الدراسة الميدانية في فترة مابين 02-04-2018 الى 15-04-2018 .

مرجعية الدراسة

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، التي تشمل كل من موضوع تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي و العلاقة بينهما، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد اقتضى المنهج التحليلي، حيث تم تصميم استبيان، تم تصميمه انطلاقا من مراجعات سابقة في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء و تصورات المبحوثين في مركز البريد والمواصلات غرداية (القبضة الرئيسية)، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel..

- هيكل البحث

سعى لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل "تمكين العاملين" في المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" وتحقيق هدف الدراسة الرئيسي، و المتمثل في معرفة علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي في إتصالات الجزائر غرداية من وجهة نظر العاملين، فقد عالجت دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف، من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة حول الموضوع، ولذلك تم تصميم خطة حيث تم تناول الموضوع من خلال فصلين:

الفصل الأول: متعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري لتمكين العاملين و الالتزام التنظيمي أما المبحث الثاني فقد كان تحت عنوان مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم تطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا.

الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين. المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول إتصالات الجزائر بغرداية أما المبحث الثاني تناول فيه الدراسة الميدانية

(الطرق و الإجراءات) وذلك بعرض منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، و أدوات جمع البيانات، ليتم بعد ذلك عرضها و مناقشتها لاختبار الفرضيات، ثم التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

الفصل الأول
الإطار النظري لتمكين
العاملين و الالتزام التنظيمي

تهدف العديد من المنظمات المعاصرة إلى توجيه و تحسين الأفراد لديها ،نتيجة للتطور الكبير في النشاط الاقتصادي و بروز معطيات جديدة و زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي ،و لهذا أصبحت هذه المنظمات مجبرة على تطوير محور الارتكاز ، ألا وهو العصر البشري و ذلك بالاهتمام بمفاهيم منها إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و التمكين ، حيث ظهرت الحاجة الملحة للاهتمام بتنمية قدراته و توجيهه و تحفيزه و منحة الحرية و الثقة و القدرة على العمل دون تدخل من الرئيس المباشر .

و بظهور التمكين كأداة إدارية حديثة ، تجاوزت حدود تفويض السلطة ، و منح العاملين سلطات أوسع وحرية اكبر في أداء مهامهم ، مكن هذا العديد من المنظمات إلى بلوغ أقصى درجات النجاح و تحقيق الأهداف و حصولها في الأخير على نوع متميز من الأفراد الملتزمين إداريا ،يسعى إلى مواصلة مسار النجاحات و التميز ،نتيجة لما توفره الإدارة العليا له من تمكين .

وللتعرف أكثر على مفاهيم التمكين و الالتزام التنظيمي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري لكل من تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي و العلاقة بينهما، فقد تم تقسيم المبحث إلى 2 مطالب، المطلب ماهية تمكين العاملين، و المطلب الثاني تحت ماهية الالتزام التنظيمي .

المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين

سنستعرض في هذا المطلب إلى معرفة ماهية تمكين العاملين

الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين أهدافه و أهميته

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم تمكين العاملين و أهدافه و أهميته التي يبرزها و يتميز بها

أولاً: تعريف التمكين

1- التمكين في القرآن الكريم :

ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، دليلاً على أهمية هذا المفهوم:

ورد مصطلح التمكين في سورة الحج في الآية 41 في قوله تعالى " الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتُوا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ . " [الحج-الآية :41]

كما وردت في سورة الأنعام في الآية 6 في قوله تعالى: ﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ ﴾ [سورة الأنعام -الآية 6].

و قال تعالى: ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ﴾ [سورة يوسف -الآية 21] .
وقوله: ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾ [سورة الكهف -الآية 84].
وفي سورة النور قوله تعالى " :وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ] .النور
-الآية 55]

2- التمكين في اللغة :

- لغويا يعد أصل كلمة التمكين تعني ممكن (تمكيننا) من الشيء أي جعل له سلطانا و مقدرة ،
ويعنى أمكن فلانا أي سهل له ويسر له فعله وأداءه.¹

- أما في قاموس المصطلحات الإدارية عرف التمكين بأنه منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف و طرق الأداء و اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك وفي حدود مالهم من سلطات و ما عليهم من مسؤوليات.²

-يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمّل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن ذلك ، مما يجعله يمثل النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين.³

3- مفهوم التمكين عند بعض علماء الإدارة:

انتشرت في الآونة الأخيرة و في العديد من المنظمات الأعمال مصطلح التمكين و الذي أصبح من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية المورد البشري و تزيد من مسؤولياته .

هناك عدة تعاريف لعلماء الإدارة نذكر منها:⁴

لقد تم تطوير التمكين من خلال المفهوم الياباني (kaizen) و الذي يتضمن التطوير و التحسين المستمر في مختلف المجالات العلمية و تعددت تعريفات التمكين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين و الكتاب الذين حاولوا تعريفه و اختلفت تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها و بناءا علي ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت الي مفهوم التمكين الإداري

عرفه كل من (Kanungo_Conger) بأن التمكين إجراء يؤدي إلي توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية و هو شعور بالالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة علي إتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية .

عرفه العتيبي : بأنه نقل المسؤولية و السلطة بشكل مكافئ من المديرين و المرؤوسين و دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة إتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولا عن الجودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال و كذلك المشاركة في المعلومات و المعرفة و في تحليل المشكلات و صنع القرارات ما يؤدي إلي نقل السيطرة من الرئيس إلي موظف نفسه.

1 .عادل البغدادي .رافد الحدراوي ،"الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي " ، دار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع ،ط1، عمان 2013، ص129

2 .عادل البغدادي .رافد الحدراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 129

3 تلخوخ سعيدة ، التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2014، ص 10.

4قذري احمد معراج ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، دراسة ميدانية ،رسالة الماجستير ، تخصص موارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014 ص 10

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

كما عرفه (ivancevich 1997) بأنه منح عاملين المسؤولين عن نقل نشاطات الإنتاج أو الخدمة السلطة لصنع القرار أو اتخاذ إجراء دون موافقة مسبقة. كما يري (ozaralli 2008) بأنه منح القوة و سلطة و اتخاذ القرار إلي أسفل التسلسل التنظيمي و منح العاملين قدرة التأثير علي مخرجات التنظيمية¹. وعبر عنه Bowen & Lawler, 1992: أنه مشاركة العاملين في الخط الاول بالمعلومات ، و المكافأة و المعرفة، و القوة²

- وبناءا على ما سبق نستخلص التعريف التالي :

" تمكين العاملين هو إعطاء السلطة اللازمة للمرؤوسين من خلال القدرة على التأثير في الآخرين وزيادة تحملهم للمسؤولية ، ومنحهم الصلاحيات التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات و حرية التصرف في العمل مع مزيد من الثقة ليساعدهم ذلك في القدرة على التغيير و تحقيق نوع من التطور و النمو والإبداع" .

ثانيا: أهمية تمكين العاملين

للتمكن أهمية خاصة بارتباطه بمجموعة قضايا مهمة علي رأسها موضوع اللامركزية الإدارية و الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و إعادة الهيكلة و عمل الفريق³ و لكي تحقق المؤسسة أهدافها ، فعلي المديرين و الرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، فالمؤسسة تحتاج إلي معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم و جهودهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم و سياسات إدارية حديثة لتتناسب مع متغيرات و التحديات العالمية المعاصرة ، فالتمكن هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية⁴ . و كذلك ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة و موردها الاستراتيجي ، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية من الخبرات و المهارات يتوافر لديها ، الضمانات الحيوية لاستمرارها و بقائها في الطليعة. لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة و أداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية و سياساتها في المؤسسة ، و تنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءا مهما من الطاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها وكذلك إعطاء جهود التنمية و التدريب بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار و التعلم المؤسسي و قيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته⁵.

¹ محمود حسن جمعة ، استراتيجية تمكين العاملين و أثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة ديالى السنة - ص08

² جواد محسن راضي التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، السنة 2010 ص 23

³ وفاء العمري ، ألية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، مقال ، جامعة بسكرة - 2011 ص 5

⁴ وفاء العمري ، المرجع نفسه ص 8

⁵ محمد ذيب المبيضين و محمد أحمد الطراونة أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة ، منشور دراسات العلوم الإدارية ، الاردن ، المجلد 38 ، العدد 2 ، 2011 ص 484

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة ، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة السليمة وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب .

و يعتبر التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقديم المؤسسة وعلي عكس فإن امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها : حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل ، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاءة الأداء.

- إن التمكين يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة ويخلق لديهم التزاما تجاه المنظمات التي يعملون فيها , وهذا يؤدي من ثم إلى زيادة الولاء والاحلاص من قبل العاملين لمنظمتهم.

ثالثا: فوائد وأهداف التمكين : تتمحور فوائد التمكين في عدة نقاط نذكر منها:

1 - فوائد التمكين: ويمكن ان نذكر منها¹

- __ ارتفاع الإنتاجية ؛
- __ انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل ؛
- __ تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات ؛
- __ تحقيق مكانة متميزة ؛
- __ زيادة القدرة التنافسية ؛
- __ زيادة التعاون علي حل المشكلات ؛
- __ ارتفاع القدرات الإبتكارية بالنسبة للفرد ؛
- __ يمكن أن نصنف فوائد التمكين على النحو التالي :

1-1 - فوائد خاصة بالعاملين: وتتمثل بما يلي:²

- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها في المنظمة، رفع مستوى أدائه، و اكتساب المعرفة والمهارة ؛
- المحافظة على العاملين من التسرب و الهجرة، وشعور العامل بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي ؛
- بالإضافة إلى أهداف أخرى³ :

¹ باحدي قומר ، بديدة محمد ، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات ،دراسة حالة ، كلية علومالإقتصادية و الإجتماعية و علوم التسيير ، شهادة ليسانس في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباحي ، ورقلة ، 2013ص02

² محمد سليمان البلوي ،"التمكين الإداري وعلاقة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 19.

³ دعاء عبد العزيز الجعبري،"واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"،

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

- تعزيز الشعور الايجابي لدى العاملين وتزويدهم بلإحساس بالتوازن الشخصي والمهني ؛
- تقليل الغموض والصراع وتضارب في العمل ؛
- يحد التمكين من الضغط النفسي ؛

1-2- فوائد خاصة بالمنظمة: وتتمثل بما يلي:1

- زيادة فرص الإبداع والابتكار , و ولاء العاملين للمؤسسة و تحسين مستوى الإنتاجية الكمية و النوعية .
- تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء و مساعدة المؤسسة في برامج التطوير و التجديد .
- تحسين العلاقة بين العاملين وتنمية طريقة تفكير المديرين
- إتاحة وقت أكبر أمام المديرين للتركيز في شؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة و الغايات بعيدة المدى و رسم خطط طويلة الأجل .

1-3 فوائد خاصة بالزبائن: و تتمثل بما يلي : 2

- السرعة في انجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم .
- كسب ولاء العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزبائن .
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن و آرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة .
- ومما سبق نستنتج أن تمكين العاملين له فوائد في مختلف مستويات المؤسسة و جميع الجوانب، إذ أن للتمكين إيجابيات داخل المنظمة بمختلف مستوياتها التنظيمية، لتصل إلى خارج المنظمة وذلك بإرضاء الزبون و ضمان راحته ورضاه وولائه.

2- أهداف التمكين :

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار ، و هي فلسفة تعني السماح لفرق الإدارة و الأفراد أن يكونوا مسؤولين عن القرارات عملهم و تجاوز الأهداف الشخصية و أهداف المنظمة إلي حالة الرؤية المشتركة للمنظمة و السماح للقوة العاملة أن تتطور و تستخدم مهاراتها إلي أقصى حد ممكن لصالح المنظمة و لأنفسهم ، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلي المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام و من اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم ، و في هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة علي تحديد ما الذي يريد القيام به ، و تكون الرقابة غير ضرورية لأن العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم.

رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، 2010، فلسطين، ص13،

1. نفس المرجع السابق، ص19

2. عاكف لطفي خصاونة، " إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 99.

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

و كذلك التمكين هو إعطاء القدرة و السماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال و محاسبتهم علي النتائج ، و إن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية علي الأداء الوظيفي ، و تتمثل هذه الأهداف في ما يلي :¹

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل المسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- زيادة فرصة الإبداع و الابتكار ؛
- دعم التطوير المتواصل للعمليات و المنتجات و الخدمات ؛
- تحسين رضى الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد علي اتخاذ القرارات بسرعة ؛
- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل ؛
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه و احترام الذات ؛
- استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية ؛
- تقليل العبء علي الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل ؛
- الحصول علي أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون ؛
- القدرة علي المنافسة؛

الفرع الثاني: مداخل التمكين، أنواعه وأبعاده

أولاً: مداخل التمكين

لقد اتفقت العديد من الدراسات على وجود عدد من المداخل لعملية التمكين ، يمكن إبراز أهم هذه المداخل حسب التالي :²

1- المدخل التنظيمي :

إن تمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة وان تمكين الأفراد والأعضاء في الفريق يؤدي إلى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وهذا يقود بالمنظمة إلى أن تكون في حالة من السعي للمنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية ، وان تمكين الفريق يجب أن يكون مفهوم مركزي بالنسبة للمدراء الراغبين بتحسين أداء منظماتهم ، وان المنظمة الناجحة تسعى دائماً إلى أن تصبح عبارة عن فريق كبير وممكن ويوفر تمكين الموظف فوائد للمنظمة وموظفيها ، ويقدر معظم الموظفين درجة معينة من المسؤولية الكبرى واتخاذ القرار بوصفها احد طرق تمكينهم

¹ كرمية توفيق ، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم

التسيير ، جامعة الجزائر ، رسالة الماجستير ، 2007 ص77

² .عادل البغدادي .رافد الحدراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص141

2- المدخل النفسي

إن تمكين الموظف بشكل نفسي يؤثر على الطباع الداخلية للموظف و سلوكه الواضح أو التعبيري أو كليهما و إن هذه الصيغة من صيغ التمكين هي حالة داخلية للحافز الجوهرية ، وقد جاء في نموذج (Thomas and Velthos) بان تمكين الموظف يعتمد على أربعة أبعاد التي أثرت على الحافز الجوهرية للشخص إزاء العمل الذي يشغله و هذه الأبعاد هي :

_ المعنى : ويقصد بت استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم بت والغرض منه ، والحكم عليه بحسب مثاليات الفرد ومعايير الخاصة .

_ المقدرة : عبارة عن اعتقاد الفرد في قدرته على تنفيذ مهام عمله بمهارة.

_ الاستقلالية و حرية التصرف : إن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار و الاستمرار بسلوكيات العمل .

_ التأثير : إدراك المدى الذي يمكن أن يؤثر فيه الفرد على نتائج عمل المنظمة ، ومن أجل أن يتم تمكين الفرد يجب أن يمر بجميع الأبعاد الأربعة أعلاه .

ثانياً: أنواع التمكين: تنقسم عملية تمكين العاملين إلي ثلاث أنواع :¹

1_ التمكين الظاهري :

و يشير إلي قدرة الفرد علي إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها و تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري .

2_ التمكين السلوكي :

و يشير إلي قدرة الفرد علي العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها و كذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل و مقترحات حلها و بالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

3_ تمكين العمل المتعلق بالنتائج :

و يشمل قدرة الفرد علي تحديد أسباب المشكلات و حلها و كذلك قدرته علي إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلي زيادة فعالية المنظمة²

¹ سعيد بن ظافر ، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،

رسالة الماجستير ، الرياض ، 2014 ، ص 17

² علي عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، ص 36.

إن مستويات التمكين تبدأ من انخفاض سلطة العاملين و لكن مع تمتعهم بمهارات و القدرات اللازمة لتنفيذ الأوامر و التعليمات فانعدام سلطة القرارات أو مواجهة المشكلات لا تعني غياب المهارات و القدرات اللازمة للقيام بذلك و تنتهي مستويات التمكين بالتمكين الكامل من خلال مشاركة العاملين في وضع إستراتيجية المنظمة .

فالتمكين في أساسه يعتمد علي تدخل العاملين و مشاركتهم في صنع و إتخاذ القرارات من خلال عدة مستويات : أفراد ، مجموعات عمل ، تمثيل المجموعة ، أو بطريقة آلية أو نظامية ، و يتم إتخاذ القرارات عن طريق الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو مرتبتهم الوظيفية حيث تأخذ المشاركة عدة صور تتمثل في: _ المشاركة في توفير المعلومات.

_ المشاركة في المناقشة قبل إتخاذ القرارات .

_ المشاركة في صنع القرار من خلال إتخاذ القرارات الأولية أو التفاوض قبل إتخاذ القرار النهائي.

وهناك تصنيف آخر لأنواع التمكين نوجزها فيما يلي:¹

1- التمكين من خلال المشاركة:

ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

2- التمكين من خلال الاندماج

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

3- التمكين من خلال الالتزام :

¹ . هبة قندل، "تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة المدينة، 2009، ص 80، نقلاً عن: (سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17- 18 أبريل، 2005، الرياض، ص 16-17).

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

4- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:

يعتقد الباحثون أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الواسطة من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب¹.

ثالثاً: أبعاد التمكين:

إن دراسة التمكين الإداري يتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول إلى مضمونه، واختلاف الباحثون تبعاً لاتجاهاتهم المختلفة وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الإداري ويمكن أن نورد مجموعة من هذه الأبعاد.

الجدول رقم (1-1): أبعاد التمكين

الأبعاد	السنة	الباحث
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	1998	Rafiq&Ahmed
دعم المؤسسة، المكافآت.	2000	U gboro
المشاركة في المعلومات، حرية الأقسام، الحدودية، استبدال هيكل المؤسسة بفرق العمل الذاتية.	2001	Blanchard, wt al,
القوة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التفكير الإبداعي، تحمل المسؤولية	2003	أفندي
تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، تحفز العاملين	2005	المعانى ورشيده
التأثير، الكفاءة، الاختيار، معنى العمل	2005	Henkink
الاتصال، مشاركة المعلومات، فرق العمل، التأثير، القوة	2007	Anbreen et aurangzebkh

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

اندر اوس و معاينة	2008	المعنى ،المقدرة ، حق الإدارة الشخصية ، التأثير
لطيف	2010	توافر المعلومات ، الثقة ،المسؤولية ، الاتصال ، امتلاك المعرفة ، التدريب و التطوير
المببضين، الطراونة	2011	تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل ،الثقافة، التدريب والتعليم، إثراء العمل
خالد سعيد أبو هتالة	2012	بناء فرق العمل ، المشاركة في عمليات إتخاذ القرارات ، أهمية العمل
عبد المؤمن و قوفي	2015	المشاركة بالمعلومات ، بناء الثقة ، تعزيز المسؤولية ، قنوات الاتصال ، فرق العمل ، حرية التصرف ، ثقافة المنظمة

المصدر: إعداد الطالبتين استنادا على بعض الدراسات السابقة و ما أورده الكتاب والباحثين الواردة أسماءهم في الجدول

إذن يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أبعاد تمكين العاملين اختلف عليها آراء الباحثون ،ولكن مهما كان هذا الاختلاف في وصف الأبعاد إلا أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي إلى تحقيق التمكين باعتبار أن التمكين الإداري يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة ،وعليها نعتقد أن اختيار الأبعاد التالية تتناسب مع موضوع دراسته ، و هذه الأبعاد هي : (الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات –التحفيز – الثقة - العمل الجماعي و إثراء الفريق – الاحترام والتقدير) و فيما يلي تعريف لهذه الأبعاد .

- البعد الأول : الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات :

يشير هذا البعد الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة ، أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها ، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة ، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية ، و هذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد بديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع ، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:¹

- وضوح الرؤية: معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة و أهدافها و إستراتيجيتها.
- تحديد الأطر الإرشادية: ويعني ذلك ضمان التصرف على وفق ما مخطط له في إطار رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها .

¹. هبة قندل، مرجع سبق ذكره، ص265

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

-نظم الرقابة: أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحديثة والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعنقات.

أما المشاركة في اتخاذ القرارات فإن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق المدير ويتحملها بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظيميا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، وجوهر التمكين قوته تكمن في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والخروج من الروتين ومحاولة الإتيان بشيء جديد يضمن لهم حق صنع القرار والمشاركة في اتخاذه دون الرجوع إلى دائرة الإشراف الضيقة، وهذا مما يدفع بالعاملين نحو مواكبة التغيير، ويمثل أمرا حاسما في حل المشكلات في بيئة العمل¹.

البعد الثاني: تحفيز العاملين :

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتماهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير و المكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.²

البعد الثالث: الثقة

هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم و أمانتهم أو صدقهم و اهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، و الثقة شعور متبادل بين القادة والمرؤوسين و ثقة الناس في القائد دليل على نجاحه و هي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون و كأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل منهم شركاء فيها.³

البعد الرابع: الاحترام والتقدير

إن جوهر التمكين في الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه وسيادة فلسفة الاحترام العاملين وعدم التمييز بينهم و الاحترام يشمل أيضاً القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين الأفراد، وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، ويتوجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار، وأيضاً يتوجب على الإدارة المساواة بين العاملين واحترام آرائهم وأفكارهم واحترام المعتقدات التنظيمية المشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام، حيث يكون لذلك أثر كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

البعد الخامس: العمل الجماعي و إثراء الفريق

1 . دعاء عبد العزيز الجعبري، مرجع سابق ص 30

2 .حسن مروان عفانه،"التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"،رسالة ماجستير(غير منشورة)،قسم إدارة أعمال،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الأزهر،غزة،2013،ص15

3 . شرع مريم ، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة حسبية بن بوعلوي ، الشلف، لجزائر،2015، ص 77

4 أمل فوزي إبراهيم الحاج : علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العامة بقطاع غزة ، رسالة .ماجستير (غير منشورة) كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ،قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الأزهر ،غزة، ص 18

أصبحت فرق العمل ضرورة من ضرورات نجاح وتقدم المنظمات في ضوء حرص كل منها على تحقيق أعلى مستوى جودة، حيث تعتبر من الأدوات الفعالة لانجاز الأهداف المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة من الأهداف والمهام وتتعاون معاً لتحقيق المطلوب.

ومن مزايا فرق العمل أنها تعمل على تحسين و إعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي و إعطاء جو من الرضا للمعاملين في الفريق و إشباع حاجات الأعضاء، وتسهم في خلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الابتكارية و الإبداعية للعاملين في المنظمة وتحسين أداء الخدمة للعملاء علاوة على ذلك فإنه و يسهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقليل التكاليف وتقريب وجهات النظر بين طاقم العمل داخل المنظمة الواحدة¹.

الفرع الثالث: مستويات التمكين، و مستلزماته ، أساليبه

أولاً: مستلزمات تمكين العاملين:

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات من خلال إدراك الفرد لما يلي:²

- 1- القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد و لمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.
- 2- العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة , ومن أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل؛ الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، و إتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات و البيانات الواضحة و الصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة .

3-ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدانة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم

¹المرجع نفسه ص19

²أحمد يوسف عريقات، " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، رسالة ماجستير . جامعة عمان الأهلية 2009 ص17

وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.

4- إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات و التي أنات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة و عليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة الإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

5- فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي .

6- تكنولوجيا الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين، وإن ما يثبت ما تم ذكره من أن عملية التمكين هي معادلة ذات طرفين هما الموظف القابل للتمكين، والإدارة الممكنة هو أنه مهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لم تجدي نفعاً إذا لم تتوافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا .

ثانياً: ومستويات تمكين العاملين :

يسعى التمكين للإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة و جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري ،و تحتاجه فعلا المنظمة ،وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بان عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد تحدث من الأسفل إلى الأعلى لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم اقل إنتاجية و يمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا¹

-يهدف التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال , ذي جدوى داخل الشركة وذلك من خلال إفساح المجال للعاملين، بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا. ويجب أن يعلم المديرين بأن إعادة الحيوية لشركاتهم لا بد أن تحد من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليهم. وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء الشركة، بما يشمل كافة جوانبها

الفنية، والمالية، والإدارية، والبشرية. ويحدد (J. PASTOR) أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه، من أجل تطبيقها في التمكين² :

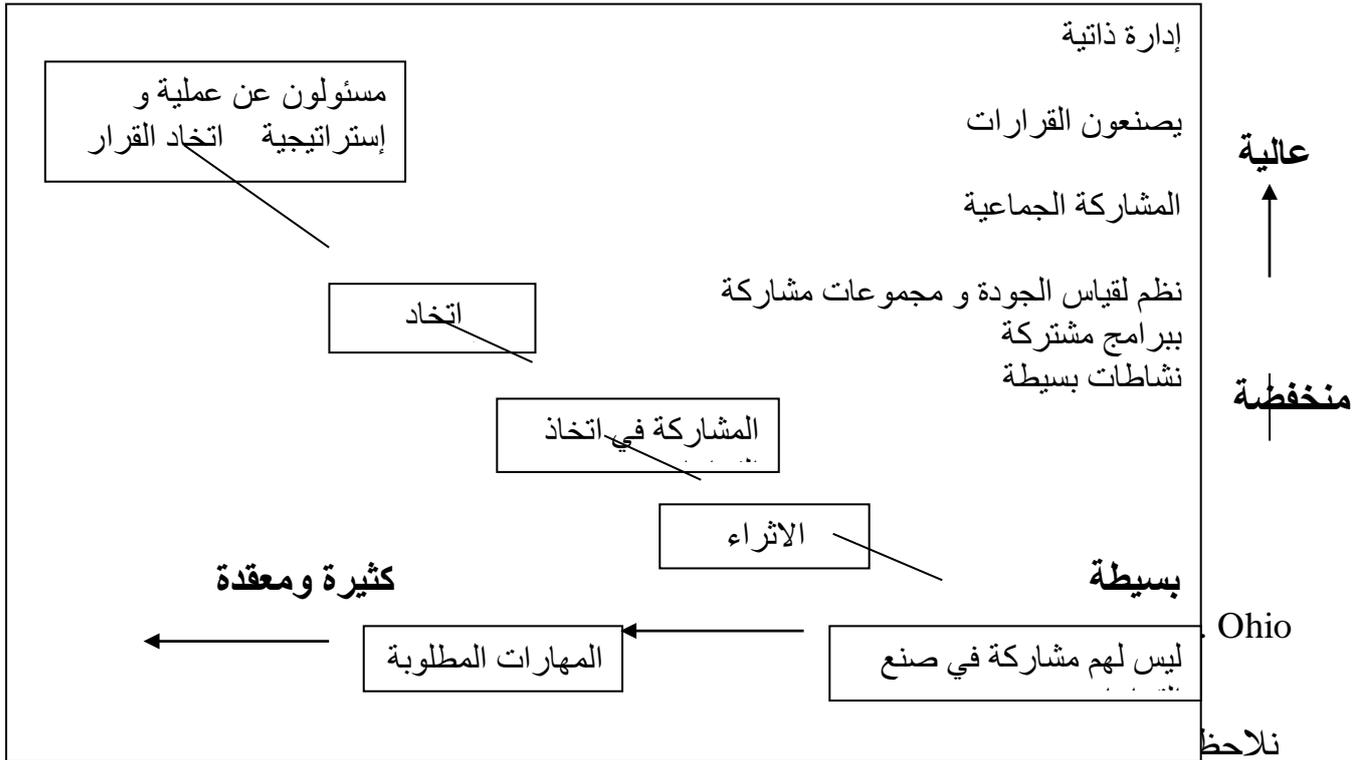
¹ الخطيب ومعاينة، الإدارة الحديثة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ط1، ص45

² أبو بكر بوسالم : دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" أطروحة دكتورا (منشورة) تخصص علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2015 ، ص:17

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

- 1- المستوى الأول: يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساسا واضحا للعملية السليمة إلا أنه على الأغلب يقوم المديرين بوضع قراراتهم ولا يكفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها.
 - 2- المستوى الثاني: يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على اقتراحات والإضافات، التي وردت من الفريق، ويعلم الفريق بها.
 - 3- المستوى الثالث: يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل، ويطلب أو ارق عمل من الفريق ، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ولكن يعلم الفريق بذلك.
 - 4- المستوى الرابع: الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، ومرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.
- ونخلص من خلال المستويات السابقة إلى أن الشركات الحديثة تطبق برامج التمكين، ولكن بدرجات متفاوتة، فالتمكين في الشركات يشجع العاملين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها، وبعضها الآخر يعطي العاملين حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها.

الشكل رقم (1-1) مستويات التمكين



العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث بعد عملية تصميم الوظائف يزيد إثرائها للعاملين فتزيد مسؤولياتهم ثم طلب مقترحاتهم وتشجيعهم على المشاركة تقديم الأفكار، ومن ثم إتاحة الفرصة لهم في صنع القرارات مما يعزز ثقتهم في أنفسهم إلى أن نصل إلى درجة عالية من التمكين و بالتالي مهارات أكثر و إبداع .

ثالثاً: أساليب التمكين

لنجاح عملية التمكين فإنه يجب أن ينفذ بطرق مدروسة وعلمية للحد من الوقوع بأخطاء, أثناء تطبيقه و تحجيمها كذلك استغلال الفرص المعززة له و الاستفادة مما طرح من أساليب من قبل المختصين و المهتمين بالعلوم الإنسانية, و لذلك استحضرننا بعض تلك الآراء , هناك عدة اتجاهات و أساليب في التمكين منها¹:

1_ أسلوب القيادة :

يقوم أسلوب القيادة علي دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين و هذا الأسلوب يشير إلي أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ,بمعني أن نسبة الموظفين إلي المديرين نسبة عالية بالقياس إلي هذه النسبة في المؤسسات التقليدية و تتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة و هذا الأسلوب يركز بشكل خاص علي تفويض الصلاحيات او السلطات من الأعلى إلي الأسفل .

2_ أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات " و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الإستقلالية في إتخاذ القرار و هذا قد توصلت إلي أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة و قدرة أكبر علي إستثمار معلومات و الموارد علي مستويات الفردية و علي الرغم من ان التمكين هنا يظهر له علي أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية .

3_ أسلوب تمكين الفريق :

إن التركيز علي التمكين الفردي قد يؤدي إلي تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة او الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي و قد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات الدوائر الجودة في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي و التمكين علي هذا الأساس يقوم علي بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معا .²

الفرع الرابع: خطوات التمكين و معوقاته

أولاً : خطوات تنفيذ تمكين العاملين :

¹ احمد بن محمد يحي عسيرى ،التمكين و دوره في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى موظفي إمارة منطقة عسير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الإدارية ، رسالة الماجستير ، الرياض ، 2017، ص35
² يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006، ص40

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بأي حال من الأحوال اختياراً سهلاً ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على خطوات هي كالتالي¹:

1- الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ، فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب :

- تحسين خدمة العملاء ؛

- رفع مستوى الجودة ؛

- زيادة الإنتاجية ؛

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛

- تخفيف عبء العمل عن المدير؛

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

2- الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين .²

3- الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

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

4- الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل :

¹ P., kizilos, Crazy about Empowerment, Training, 1990, Vol.27, No.12, p.47

² المرجع نفسه ، ص48

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين ، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

5- الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

6- الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين :

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

7- الخطوة السابعة : توفير التدريب :

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

8- الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات :

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

9- الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

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

10- الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج :

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

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

ثالثاً : معوقات تمكين العاملين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

فقد أشارت دراسة Argyris 1998 على وجود عدد من المعوقات التي تواجه التمكين منها :¹ عدم ملائمة خطط التغيير و الممارسات الداعمة للتمكين في تحقيق تطبيق فعلي بسبب احتواء تلك الممارسات على تناقضات تعيق الإبداع في التمكين ، و عدم مواءمة بين خطط التمكين والنظم المتوافرة في المنظمة و الساندة له .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي :²

- الهيكل التنظيمي الهرمي
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- عدم الرغبة في التغيير .
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .
- السرية في تبادل المعلومات .
- ضعف نظام التحفيز .
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
- عدم الثقة الإدارية .
- عدم ملائمة نظام المكافآت .

¹ قاسم احمد. غسان فيصل ،، حكمت فليح ، كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت-

، المجلد - 4 - العدد - 12 - 2008 - ص 101

² . سعد ، العتيبي ، جوهر تمكين العاملين ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005 ، ص 39.

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

وفي الأخير ومن خلال العرض السابق يتبين أن التمكين مفهوم إداري حديث، شامل ومتنوع، يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق التمكين ومن فوائده المتعددة، ومن الجدير ذكره هنا أن العديد من المؤسسات ستنتج في تطبيق مفهوم التمكين إن أحسنت في توفير البيئة الملائمة لتطبيقه.

المطلب الثاني: الإلتزام التنظيمي

لقد برزت الحاجة إلى دراسة الإلتزام التنظيمي في المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجة الإلتزام بأهدافها وقيمها مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تفسر الإلتزام التنظيمي وأنواعه، وأجريت دراسات كثيرة ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كون الإلتزام التنظيمي من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على الإلتزام التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الإلتزام التنظيمي وأهميته ومراحله

أولاً: تعريف الإلتزام التنظيمي

1- التعريف اللغوي والاصطلاحي للإلتزام التنظيمي:

1-1 التعريف اللغوي :

لقد ورد مصطلح الإلتزام التنظيمي لغويا بقاموس ويبستر بثلاث تعريفات¹:

الاول منها ما يرتبط بالإرسال والشحن : وهو " الثقة بالإلتزام فرد لإيصال عهدة أو شحنة معينة "، أما الثاني يرتبط به الإلتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما .

أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً معنى الإلتزام وهو " حالة إرتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف ".

كما أن إلتزام الموظفين يظهر من خلال إيمانهم وقبولهم لأهداف وقيم التنظيمية واستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم القوية للاستمرار والبقاء كأعضاء في المنظمة.²

ويعد تعريف بورتر و زملائه للإلتزام التنظيمي هو أكثر شيوعاً فهم يعرفونه :³

¹ . سامي إبراهيم حماد حنوننة ، "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ،

رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية- غزة ، 2006 ص:12

² محمد عبد سعيد عليان ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات

الحكومية محافظة غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الأزهر -

غزة ، 2016 ص:30

³ نفس المرجع السابق، ص: 31

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

بأنه قوة تطابق ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و أن الفرد الذي يتمتع بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي تجاه منظمته تكون لديه الصفات التالية :

- 1- لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة التي يعمل بها .
- 2- استعداده لبذل أقصى ما يملك من جهد نيابة عن المنظمة التي يعمل بها .
- 3- لديه رغبة قوية في البقاء والاستمرار في العمل داخل المنظمة

1-2 التعريف الإصطلاحي :

عرفه كانتر بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها الولاء .

وعرفه بيتر انه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها .

أما وينر فقد عرفه على أنه " الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة" .

واتفق مجموعة من الباحثين على أن الالتزام التنظيمي استعداد نفسي ورغبة داخلية للعمل في المنظمة¹ .

وباستعراض المفاهيم السابقة يلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاث عناصر

تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها؛
- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم ؛
- الرغبة الجامحة للبقاء لعضوا في التنظيم ؛

الجدول رقم (1-2): تعريفات خاصة بالالتزام التنظيمي

¹ نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 8 ، العدد 24 ، 2012 ، ص 82

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

الباحث	مفهوم الالتزام التنظيمي
porter1968	استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة "
et al . 1970 ,Hall	العملية التي يحدث فيها تطابق وتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة
sheldon1971	" التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها " وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.
Buchanan1974	"ينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:التطابق Indentification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها . الانهماك: Envolement ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة . الولاء: Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.
Mowday, et. al., 1982	اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها و رغبته في بذل أكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد مع رغبة قوي في الاستمرار بعضويتها
Marsh et Mannari 1997	عرفه على أنه الحق الأخلاقي والأدبي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضي للعاملين أو تحسين حالتهم
Organ, 1999	ينظر للالتزام التنظيمي كمتغير اتجاهي يتمثل في إحساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا على بعض الدراسات السابقة و ما أورده الكتاب والباحثين الواردة أسماءهم في الجدول .

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سيط عليها الضؤ , حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي¹

ولقد أكدت الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي و

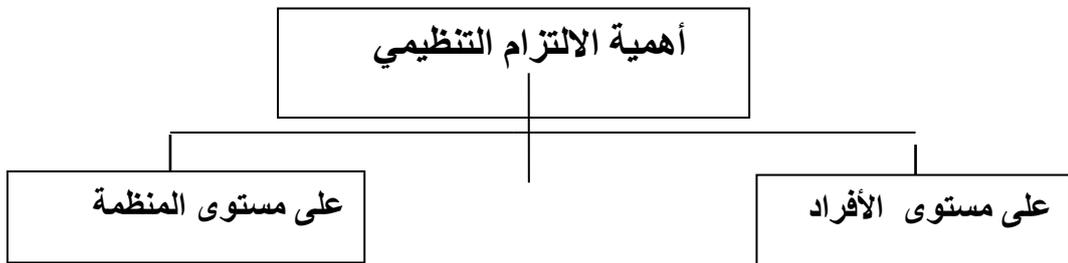
التنظيمي بل و تعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على مستوى الاجتماعي والقومي ,

وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي في الجوانب التالية² :

- مثل الالتزام التنظيمي أحد المحددات الأساسية للتنبؤ بالظواهر السلوكية و خاصة معدل دوران العمل فالأفراد الملتزمون يقضون وقتاً أطول في المنظمة ويكونون أكثر حرصاً على تحقيق الأهداف ؛
- قوة تماسك الأفراد و ثقتهم بالمنظمة و بالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي ؛
- زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية ؛
- كلما زاد معدل التوافق بين القيم و الأهداف بين الأفراد و المنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد ؛
- انخفاض المشكلات في العمل ؛

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية و خاصة معدل دوران العمل , فمن المفترض أن الأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام يؤدي بالفرد بالاستقرار بالمنظمة

الشكل (1-2) الأتي يوضح أهمية الالتزام التنظيمي



¹ :عاشوري بتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2015 - ص 55

² .- ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم , جامعة وهران -2- محمد بن احمد كلية العلوم الاجتماعية 2026 ص 40

- تجنب التغيب عن العمل .
- تجنب التأخير عن ساعات العمل .
- الالتزام بين العاملين .

- ولاء العامل للمنظمة .
- زيادة الإنتاجية .
- تجنب دوران العمل .

مدر : من إعداد الطالب

ثالثا : مراحل الالتزام التنظيمي :

إن عملية تكوين ونمو وتطور الالتزام التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وتتم بعدة مراحل

يشير المعاني الى أن بوكانن (Bochanan) ذكر أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي¹:

1- مرحلة التجربة :

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ، و محاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه و إتجاهات و أهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ،ويقول بوكانن إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف : تحديات العمل، تضارب الولاء ،عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات نمو الإتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة .

2- مرحلة العمل والإنجاز :

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة .

3- مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال الى مرحلة النضج .

وقد ذكر العتيبي و السواط أن (Welsch and Iavan) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حدداهما في التالي :

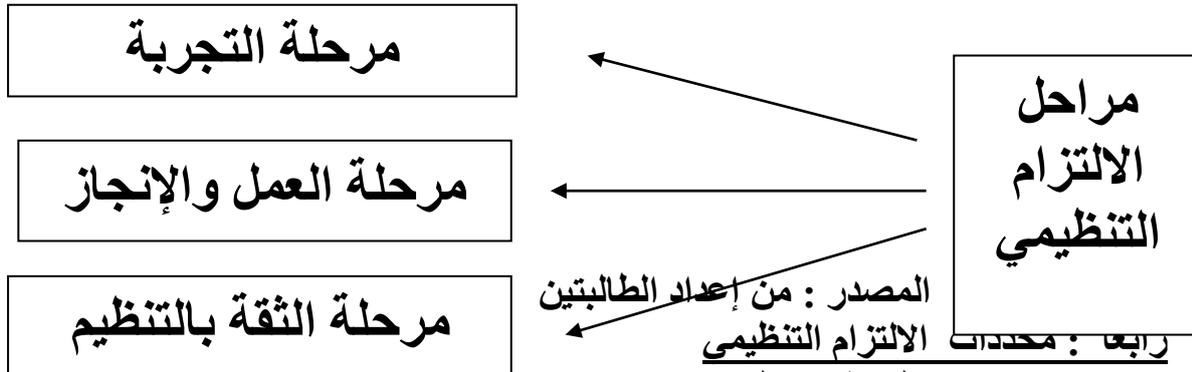
- **مرحلة الإنضمام للمنظمة :** التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

- **مرحلة الإلتزام التنظيمي :** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

¹ : أمل فوزي إبراهيم الحاج : علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العامة بقطاع غزة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الأزهر ، غزة ، 2015، ص 32

- وأردف العتيبي و السواط أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي :
- الإذعان أو الإلتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .
 - مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .
 - مرحلة التبني : أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم

• الشكل (1-3) يوضح مراحل الإلتزام التنظيمي



تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش و ماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي¹:

1- السياسات : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد .

ويعتمد السلوك في شدته و إيجابيته ، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجري على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الإطمئنان والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي ، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليه ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات

¹ جرينبيرج جيرالد بيارون ، إدارة السلوك التنظيمي :ترجمة محمد بسيوني إسماعيل ، دار المريخ ، السعودية ، ط1 ، 2004 . ص 154 .

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

الفسولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب و الإلتناء ، والحاجة إلى الإحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات .

2- وضوح الأهداف : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ،ويشارك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف ، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء و الإلتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم ،ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، و تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ، ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ،ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي.¹

5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الإلتزام و إرتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف ، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات إستخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة

¹ جرينبيرج جيرالد بيارون، مرجع سابق ، ص 142 .

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

والأفراد العاملين ، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات ، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة ، وزيادة الالتزام والولاء لها .

7 نمط القيادة :

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو أقناع الآخرين ، وفي جو عمل مناسب ، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي و أدوات قياسه و أنواعه

وستنطلق في هذا الفرع الى خصائص الالتزام التنظيمي و أدوات المستعملة لقياس الالتزام بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة و كذلك للمداخل المختلفة لدراسة الالتزام التنظيمي سنحدد أهم أنواع الالتزام التنظيمي

أولاً: خصائص الالتزام التنظيمي : و من خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي:¹

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة والاستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئه، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

¹ . : سامي إبراهيم حماد حنون : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص13

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.
- الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:-¹
- أن المنظمة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهدافها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد .
- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين، وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافاً وقيماً تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن التزام الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة.
- وهناك من يرى من خصائص الالتزام التنظيمي :²
- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.
- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .
- يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض

ثانياً: أدوات قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها. وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي :³

1 مقياس Porter et al (1974) :

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد

¹ .إيمان عمر العبد طموس: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. ماجستير إدارة الأعمال , كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة- 2015ص36

² . صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية، الإسكندرية،2004 ، طبعة، 1 ص 24

³ إيمان عمر العبد طموس: المرجع السابق ذكره ص42

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

بالمنظمة وولائهم و إخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس (LIKERT) الخماسي لتحديد درجة الاستجابة.

2 مقياس Marsh and Mannari (1977) : وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد الذي يقدم مقياساً للالتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات وقد أستخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد للالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة¹

3 مقياس Jauch et al. (1978):

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية : استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

4 مقياس Gordon et al. (1980) :

يهدف إلى الاستدلال على الالتزام التنظيمي من خلال أربعة أبعاد وهي :الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، الإيمان بالمنظمة، وقد ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة، مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها (20) فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة، منها (25) فقرات ذات مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية .

5- مقياس Thornton (1981) :

تضمن المقياس (8) فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة، تقيس الالتزام المهني.

6- مقياس جرينبرج و بارون (2004) :

يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربعة فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام وهي :الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري .

ثالثاً: أنواع الالتزام التنظيمي

¹ المرجع نفسه ص 43

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

الالتزام التنظيمي هو قوة تطابق الفرد العامل مع منظمته وارتباطه بها. ويعبر الالتزام التنظيمي عن مدى اقتناع الفرد بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها، بحيث يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود الإضافية من أجل نجاح المنظمة وتقدمها ورفاهيتها. بعد التطرق لمفهوم الالتزام التنظيمي و التعريفات المتعددة التي تناولته ، كذلك للمداخل المختلفة لدراسة الالتزام التنظيمي سنحدد أهم أنواع الالتزام التنظيمي حيث قام العديد من الخبراء بتناولها ويتفق أغلب الباحثين في أن هناك ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي هي كالآتي¹:

1- الالتزام العاطفي:

يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات صنع القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو فيما يخصه. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون على وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم.

2- الالتزام المعياري:

ويقصد به الارتباط الأخلاقي السامي وإحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وغالبًا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

3- الالتزام المستمر:

ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أنه ارتباط قائم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى سيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر.

شكل رقم (1-4) يوضح أنواع الالتزام التنظيمي



¹ أبو سمك أحمد "التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا . جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2011، ص 61

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي و الآثار المترتبة عليه و العوامل المؤثر فيه

سننظر في هذا الفرع إلى أبعاد الالتزام التنظيمي و الآثار المترتبة عليه و العوامل المؤثر فيه.

أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي و سوف نعتد في بحثنا هذا على أبعاد الالتزام التنظيمي حسب نموذج (ماري و آلان) Allen and Meyer 1990 و الذي لقي انتشاراً واسعاً لدى مختلف الباحثين المهتمين بهذا الموضوع و الذي قام بدوره بتقسيم أبعاد الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:¹

أ – **الالتزام العاطفي (الوجداني):** و يشير إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة و انسجامه معها و يعبر أيضاً عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما و ذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة و قيم المنظمة من جهة أخرى و كذلك لأنه موافق على أهدافها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

ب – **الالتزام المعياري:** و هو يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، هذا الوفاء راجع إلى القيم و المبادئ

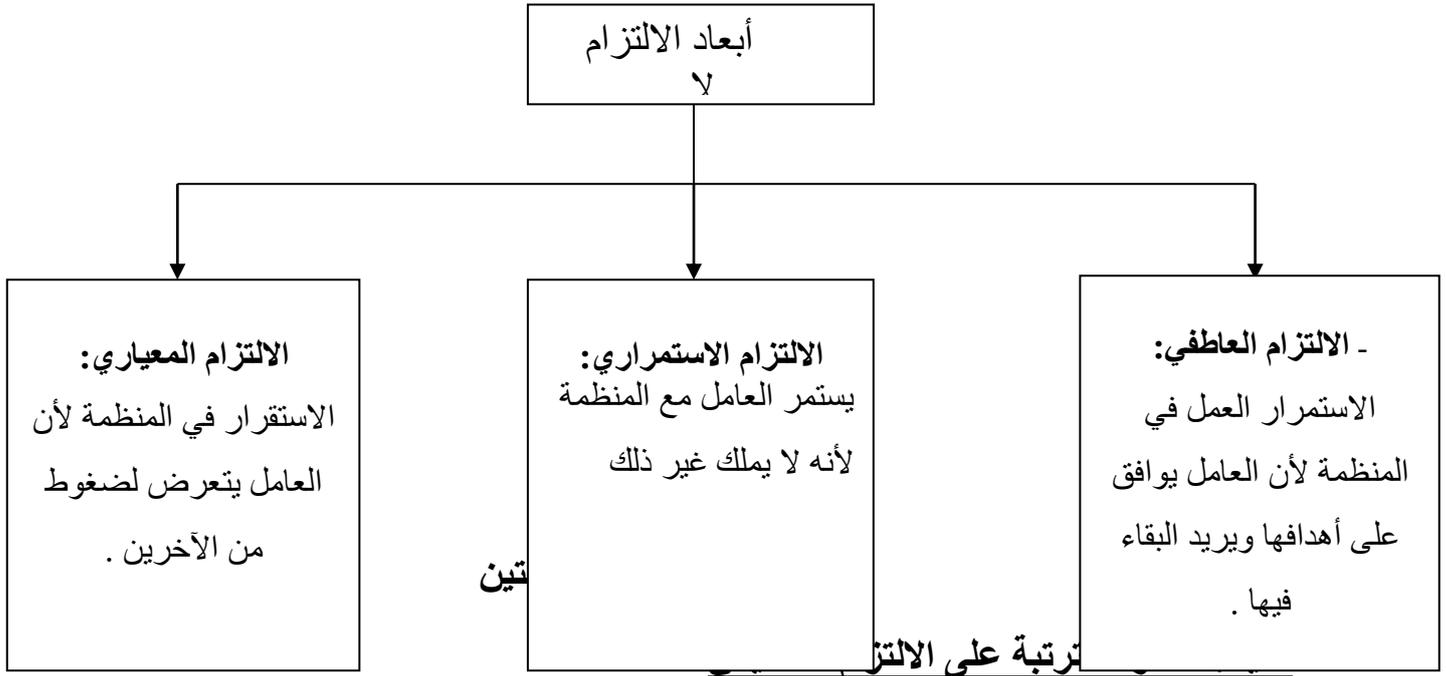
¹ . إيناس فؤاد النواوي قلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، كلية التربية - جامعة أم القرى بمكة - السعودية - 2008 - ص 28

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

الشخصية التي يحملها الفرد و التي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة ،التوجه الثقافي ،أو العائلي ،أو أثناء التحاقه بالمنظمة، التوجه التنظيمي ، وقد يكون للأعراف و الدين ، الذي يؤمن به الفرد في تكوين الالتزام المعياري .

ج-الالتزام المستمر: و يقصد به ما يحققه العاملون من قيمة إستثمارية و منافع مادية و معنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة و التحقوا بمنظماتٍ أخرى ، و هذا يفيد أن العاملين الذين لديهم مستوى عالٍ من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم محتاجون لها و ليس رغبةً و حباً فيها .

الشكل (1-5) يوضح أبعاد الالتزام



تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي ،وقد تمكن احد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:¹

¹ . عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2015 - ص 61

القسم الأول : وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

القسم الثاني : وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

1- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً ، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم . فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته.

إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد ، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء ، والرضا عن العمل ، وانخفاض الغياب ودوران العمل ، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية¹:

-**الروح المعنوية :** إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم و حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة لزيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

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

-تسرب العاملين :

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

2- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي :

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي

¹ المرجع نفسه ص 62

مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ،ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

ثالثاً : العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المنظمة إلا أن دراسات" روبرت وما ناري "تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي ومنها :

1 -العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للعمل:

هناك بعض العوامل الخارجية مثل : 1

ظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد ، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام ، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح ، في حالة ارتفاع مستوى البطالة.

2 -العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

هناك عدة عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية مثل السياسات، وضوح الأهداف ،المناخ التنظيمي، نمط القيادة ونمط الحوافز المتبعة في المنظمة وهي كالتالي² :

- **السياسات** : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.
- **وضوح الأهداف** :يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر .
- **عمل على تحسين المناخ التنظيمي** : فالمناخ هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل بين الأفراد ، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ

¹ . زورقي خولة **إدارك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علم النفس ، تخصص تنظيم وعمل - جامعة قاصدي مرباح- ورقة - 2015 - ص 17

² . محمد بن غالب العوفي **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الادارية - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض -2005-ص 39

التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم ، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ويزيد مندرجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي

• **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن تطبيق أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج، واتفق الباحثون عن أن المنظمات العامة في القطاع العام أقل المنظمات إستخداماً للحوافز .

• **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين ، و في جو عمل مناسباً بضرورة إنجاز الأعمال بدقة و فعالية ،فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأيد الجماعي .لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام الوافر المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .

• **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:**¹ إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء مميز لأفرادها وبالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم .

• **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :** فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من إرتباطهم بالمنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم .

3- عوامل متعلقة بخصائص الفرد :²

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن،و طول مدة الخدمة (الخبرة) ،مستوى التعليم ،الجنس والحالة الاجتماعية، الراتب ودوافع و قيم الأفراد و علاقتها بالالتزام التنظيمي

4- عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة :

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ، ودرجة التوتر لها على مستوى الالتزام التنظيمي ،فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة ، والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط ايجابيا بالالتزام التنظيمي.

¹ : زورقي خولة **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، علم النفس ، تخصص تنظيم وعمل - جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - 2015 - ص 18

² : إيمان عمر العبد طموس: مرجع سابق ذكره ،ص50

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

تمهيد :

حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسة السابقة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها و في هذا الجزء سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تم رصدها و مراجعتها حول موضوع الدراسة ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا والمتمثل في التمكين العاملين وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض ومعالجة الموضوع، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة (عربية، وأجنبية) مرتبة حسب التسلسل الزمني. من الأحدث إلى الأقدم ويقع هذا المبحث في مطالب على النحو التالي :

المطلب الأول: الدراسات العربية:

الدراسات المحلية باللغة العربية :

- 01 دراسة أبو بكر بوسالم (2015) عنوانها ¹: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل هدفت هذه الدراسة إلى رصد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل و الذي من خلاله تم طرح الإشكالية التالية : هل هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك حاسي الرمل ؟

وتناولت الدراسة التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي ، وقياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، بالإضافة إلى تحديد دور التمكين الإداري بالنسبة لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في : تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الإستراتيجية تميز الثقافة التنظيمية ، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان ، اعتمادا على المتوسطات الحسابية أو نموذج الانحدار وغيرها من الأساليب)

وتمثل مجتمع الدراسة في العمال و الموظفين في الإدارة الوسطى والدنيا لكونهم الفئة الأكبر من مجتمع الدراسة والتي تمثل (94 %) وقد بلغ عددهم 5000 وقد تم إختيار عينة عشوائية تتكون من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى و التنفيذية و من مستوى إطار المؤسسة وعون تحكم و التنفيذيين عددهم (340) وقد توصلت الدراسة إلى وجود متوسط كلي لإبعاد التميز (3.23) كما أشارت النتائج أن هناك أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي و الأبعاد التابعة له وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة

¹ دراسة أبو بكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2015

(56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

-ترسيخ ممارسة التمكين لدى العاملين الجدد

-توسيع الاهتمام بالهياكل التنظيمية ،الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية

02-دراسة شرع مريم (2015) عنوانها¹: الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى رصد و تحليل الممارسات و السلوكيات المتعلقة بالتمكين و تقييم مستوى تحقيقه بجامعة غرداية و ذلك حسب تصورات أعضاء الأساتذة و القيادات الأكاديمية بها ،كما هدفت الدراسة أيضا إلى توضيح أهمية التمكين كمفهوم إداري يمكن إن يساعد المؤسسة الجامعية في الارتقاء بمستوى جودة خدماتها التعليمية من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة قامت الباحثة ببناء و اختبار نموذج رياضي يساعد على فهم العلاقة بين ممارسات التمكين وعلاقتها بجودة و كفاءة الأداء الإداري و الأكاديمي ،إلى جانب فحص مستوى إدراك عيني الدراسة للتمكين النفسي باعتبار المتغير الوسيط في هذه العلاقة ، و لتجميع البيانات و تحليلها ومناقشتها تم تطوير نوعين من الاستبيانات تم توزيعها على المبحوثين من أعضاء الأساتذة الجامعيين البالغ عددهم (144) و كذا المبحوثين من الإداريين البالغ عددهم (19) من بين عمداء و رؤساء أقسام و مسؤولي شعب ، وقد تم قياس تصورات المبحوثين بواسطة استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، وتم معالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، و قد تم إختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية اقل من 5 % حيث عكست إجابات أفراد عيني الدراسة عدة نتائج أهمها ، وجود علاقة ارتباطيه بين محاور التمكين و جودة الأداء الإداري و كانت أقوى علاقة ارتباطيه بين التمكين النفسي و جودة الأداء الإداري ، و وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التمكين المتعلقة ب : (سلوكيات القائد التمكينية و التمكين النفسي) على جودة الخدمة الإدارية ، و إستثناء التمكين الهيكلي الذي لم تسجل النتائج علاقة بينه وبين جودة الخدمات الإدارية . وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

- ضرورة خلق بيئة تنظيمية ملائمة تعمل على تشجيع المشاركة و إشاعة الثقة الأساتذة و بين أفراد الجامعة من إداريين وفنيين .

- تعزيز مفهوم التمكين النفسي من خلال التقدير والاهتمام بتفوق العاملين و منح المكافآت مما يعزز من شعور الموظف بإدراكه لذاته و قدرته على أداء العمل ، مع إظهار الثقة به وإشعاره دوما بتوقع انجاز مميز منه.

3_دراسة محمد السعيد جوال (2015) عنوانها²: التمكين الإداري و أثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية

¹ . شرع مريم ، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 2015

² محمد السعيد جوال ، التمكين الإداري و أثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل لكي ينمو و يزدهر ، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي. ومن أجل أن تنجح المؤسسة في تطبيق التمكين تحتاج إلى إستراتيجية خاصة تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الاعتبار أهم مراحلها ونماذجها، بالإضافة إلى أعباء ومعوقاته.

كما توصلت الدراسة إلى أن السلوك الإبداعي عبارة عن الطريق الذي يبدأ من التفكير الإبداعي ليصل في النهاية إلى تقديم نتائج إبداعية ملموسة، أو محاولة في سبيل ذلك. و لتنميته تحتاج المؤسسة إلى فهم حقيقته والتركيز على عناصره ومراحلها، من أجل بناء نموذج خاص يأخذ بعين الاعتبار خصائص الشخصية المبدعة وتحقيق متطلبات الإدارة الإبداعية، بالإضافة إلى السعي نحو معرفة معوقاته وكيفية القضاء عليها.

وتجمع العديد من الدراسات التي إطلعت عليها على العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين التمكين والسلوك الإبداعي ومن أجل اختبار ذلك لجأ الباحث بتصميم استبان خاص بناء على نموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمها قام بتوزيعها عشوائيا على عينة مشكلة من ربع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث وزعت 128 استمارة استبان تحصل على 114 استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها وثباتها قامت بمعالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي ساعد الباحث على القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة .

خلصت الدراسة علي مجموعة من النتائج أهمها:

يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
يتحقق التمكين الهيكلي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
الدراسات الاجنبية باللغة العربية :

01- دراسة إيمان عمر العبد طموس (2015) بعنوان: ¹ التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات

المحلية الكبرى بقطاع غزة وعددهم(5) هيئات محلية بقطاع غزة، كذلك التعرف على مدى توافر الالتزام

التنظيمي لديهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي. ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (337) موظف ، وقد أمكن جمع (335) استبان بنسبة استجابة بلغت % 99 ، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم

¹ إيمان عمر العبد طموس: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر غزة- 2015

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري ككل في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كانت متوسطة وهذه

الأبعاد مرتبة تصاعدياً حسب النسب كالتالي : التحفيز % 49 ، إثراء العمل % 62 ، المشاركة في اتخاذ القرار % 63 ، التدريب والتعلم % 65 ، فرق العمل % 70 ، التفويض % 72 وتدل النتائج على أن درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري ليست بالمستوى المطلوب إذ يفترض أن تكون درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري أعلى من هذا المستوى المطبق للرقى بعمل الهيئات المحلية وخدماتها.

-وجود علاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.

- أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كان مرتفعاً 76%

- تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت والحوافز تعمل على إشباع حاجات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، و إعطائهم فرص متساوية للترقية وتحفز لديهم القدرة على الإبداع والمضي قدماً نحو تقديم الأفضل دوماً للهيئات ولجمهور المواطنين.

- تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة أبعاده من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعاً لقدرات الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار والأخذ بمحمل الجد فكرة العمل الجماعي، للوصول إلى هيئة محلية ممكنة قادرة على مواكبة التطورات والتحديات الداخلية والخارجية. -تنمية روح الاتسام بالالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تعزيز ثقة العاملين بالهيئة وتحسين ظروف العمل البيئية والمادية والتكنولوجية وربط توافق قيم العاملين بقيم الهيئة التي يعملون بها.

02- د ارسه أحمد علي أبو سمك (2011) عنوانها: التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بقطاع غزة" 1

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى التطوير التنظيمي والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين للوقوف على العلاقة بينهما، واستخدم الباحث المنهج التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار العينة والتي تبلغ (400) موظف وموظفة بالوكالة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (10,000) موظف وموظفة بالوكالة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من التطوير التنظيمي و أيضاً مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي للعاملين، كما توصلت لوجود علاقة ايجابية بين مستوى التطوير التنظيمي ومستوى الالتزام بجميع أبعاده، وأوصت الدراسة إلى تعزيز التوافق بين أهداف العاملين و أهداف الاونروا، وتنمية مستوى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف

1. أبو سمك، أحمد" التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا . جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2011

والاستراتيجيات وصنع القرارات، وزيادة الاهتمام برفع مستوى الالتزام التنظيمي وعوامل الجذب للعاملين.

وخلصت الدراسة إلى :

-تعظيم التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة من خلال دراسات يتم من خلالها تحديد احتياجات و رغبات العاملين و بما يتناسب و كفاءة الخدمات المقدمة للاجئين في قطاع غزة و من خلال تطبيق برامج تطوير الموارد البشرية.

- تنمية مستوى مشاركة العاملين في إعداد و تطوير الهيكل التنظيمي و بذلك تعكس الهياكل التنظيمية حاجة و متطلبات العمل وليس حاجة و رغبات أفراد.

-أهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين الرئيس و المرؤوس مبنية على الاحترام دون تجاهل السلطة لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي و مستويات الأداء و الإنتاج.

-تشجيع العمل بروح الفريق العاملين ، و تطوير أساليب و أدوات التحفيز بما يتوافق مع الأداء الجماعي و المساءلة و المحاسبة الجماعية و وضع أسس و ضوابط لتقييم الأداء و السلوك الجماعي لتنمية الترابط داخل جماعات العمل.

03_ دراسة المبيضين والطرأونة (2011) بعنوان¹: أثر التمكين الإداري في السلوك

الإبداعي لدى

العاملين في البنوك التجارية بالأردن

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وكما هدفت، إلى اختبار أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي ، واستخدم الباحثان المنهج التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية وتم اختيار عينة بلغ أفرادها (391) موظفا ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبان ، وأظهرت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بدرجة متوسطة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات – المشاركة في اتخاذ القرارات ، تطبيق إدارة الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة ، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، وان هذه الأبعاد جاءت بمستوى متوسط ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات البنوك للثقافة الداعمة للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة ، والتعامل مع العاملين المبدعين بالدعم و التشجيع لتحفيز قدراتهم الإبداعية .

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية :

الدراسات الأجنبية :

01.دراسة بعنوان²:

¹ المبيضين، محمد ذيب والطرأونة، محمد احمد ،أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية ، 2011

2 (Masoud Aghaei , Mahdi Talebpour ,et al.)

"Relationship between employees empowerment with organizational commitment in employees of Khorasan Razavi sport and youth administration"2013- International Journal of Sport Studies. ISSN (online) 2251-7502 Vol., 7 (3), 145-152, 2017

(Masoud Aghaei , Mahdi Talebpour ,et al. 2013):

"Relationship between employees empowerment with organizational commitment in employees of Khorasan Razavi sport and youth administration".

بعنوان " :العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في إدارة الشباب والرياضة
بخراسان رازفي بإيران "

هدفت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في إدارة الشباب والرياضة بخراسان رازفي بإيران ، وكانت على عينة بلغ عددها (52) مدير بإدارة الشباب والرياضة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (112) مدير بإدارة الشباب والرياضة، ولقد استخدم الباحثون المنهج

و التحليلي و اعتمدوا على الاستبيان لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين و الالتزام التنظيمي حيث $(P=0.000-r=0.996)$ ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في عينة البحث بخصوص التمكين ودرجة الالتزام التنظيمي $(P=0.34-t=0.954)$ وقد أوصت على ضرورة تمكين الموظفين للوصول إلى الالتزام التنظيمي ، فمن خلال تمكين الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي سيشعرون بمدى أهميتهم كأعضاء في هذه المنظمة وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للوصول بالمنظمة إلى أرقى المستويات، أيضاً يجب إعطاء المديرين المقدره على استخدام التقنيات لزيادة الفعالية والكفاءة والثقة لدى العاملين للمضي قدماً.

02.دراسة بعنوان: 1 :

(Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari,2012)

«The relationship between employee empowerment and Performance in the City council of Nairobi. »

تهدف هذه الدراسة لتحديد مدى وضع مجلس مدينة نيروبي (CNN) لبرنامج تمكين العاملين و تحديد العلاقة بين ممارسة تمكين العاملين و الأداء بمجلس مدينة نيروبي. و على ضوء ما سبق فإن الباحثان اعتبر أن أداة الدراسة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة في حين أن البيانات تم الحصول عليها من منظمة واحدة. حيث أن سكان المدينة تضم جميع العاملين في

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

مجلس مدينة نيروبي الذين تم اختيارهم نظرا لحقيقة أنها هي أكبر سلطة محلية في كينيا و بالتالي من المتوقع أن تشارك في أفضل الممارسات للموارد البشرية. فعينة الدراسة تشكلت من 60 فرد ينتمون الي 15 قسم (4 من كل قسم)، تتألف من المستجوبين الذين تم اختيارهم عشوائيا، كما أن الدراسة استخدمت البيانات الأولية و الثانوية؛ حيث تم تجميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان، بينما بيانات الأداء تم قياسها بعوائد الأصول (ROA) تم تجميعها من مصادر ثانوية، وقد تم التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات، التكرارات، النسب المئوية ، معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة و أهمية العلاقة بين التمكين و الأداء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى الكشف أن تمكين العاملين أحرزا هدفا في مجلس مدينة نيروبي (CNN)، و هذا يشير إلى أن العاملين تم تمكينهم إلى حد كبير ، وتوصلت أيضا إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تمكين العاملين و الأداء العاملين بالمجلس، و أداء المجلس ككل .

03.دراسة (بعنوان:

Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi(2009 Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity¹

تجسد هدف الدراسة في اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل، من خلال أربعة أبعاد لتمكين

العاملين(الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات، الإبداع). وطبقت الدراسة على 176 عامل في فرق عمل البلدية في الولايات المتحدة. وقد توصل الباحثان إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا متبادلا بين المتغيرين. وأكثر من 80 % من إجابات الباحثان ، أكدت على أن فرق العمل التي ينتمون إليها لديها درجات عالية من المسؤولية، المعلومات، والإبداع. و64 % منهم أكدوا على تتوفر درجة عالية لهم من الاستقلالية في أداء مهامهم. حيث أن الاستقلالية في اتخاذ القرار تشكل حافزا ذاتيا للعاملين والحوافز الذاتية العالية تؤدي بدورها إلى أداء عالي. كما أن توزيع المسؤوليات لها تأثير ايجابي على الأداء و علي مستويات الدنيا . وكذلك اتخاذ القرار يحتاج إلي توفر المعلومات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء. وكل هذا سيؤدي إلى الإبداع الذي يشكل الحافز الأحسن في العمل، ما سيؤدي إلى تحسين أداء الفريق أيضا

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

من خلال استعراض للدراسات السابقة التي تحاول الربط بين التمكين والالتزام التنظيمي سننتظر في هذا المطلب إلى مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

01-مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

-إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر التطبيقية والنظرية مما سهل لنا بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة .

¹Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi. Employee empowerment and team performance:Autonomy, responsibility, information, and creativity National University, Gwangju, 500-757 Republic of Korea 2009

الفصل الأول: تمكين العاملين والالتزام التنظيمي الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

- المساعدة على بناء المشكلة و أهميتها وأهدافها .
- المساعدة في تحديد منهج الدراسة الوصفي و تحليلي .
- تصميم أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة .
- الاطلاع على منهج تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد المتغيرات البحث الحالي والعينة المناسبة
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية الدراسة وأداة الدراسة والمساعدة في تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة الحالية وصياغة فرضيات الدراسة .

02- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- إن الدراسة الحالية جاءت امتدادا للدراسات السابقة من حيث محاولتها لتأطير مفاهيم التمكين الإداري والالتزام التنظيمي و بشكل عام يمكن القول أن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة مع أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية ، وتأمل الطالبتان أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية.
- يلاحظ من الدراسات السابقة أن هناك قلة في الدراسات العربية والمحلية التي تناولت علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي.
- أجمعت الدراسات السابقة على أهمية التمكين الإداري في تعزيز وتنمية ورفع مستوى الالتزام التنظيمي.

- يتبين ثانيا :

- من الدراسات السابقة إجماعهم على أهمية التمكين في المؤسسات العامة و غيرها كمفهوم إداري جديد في المؤسسات التي تسعى لتحقيق الالتزام التنظيمي ، حيث تم الإنفاق على أهمية التمكين، و تم الاختلاف بربط التمكين بأبعاده المختلفة وقد تبنت هذه الدراسة مدخل التمكين بأبعاده : بعد الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات, بعد التحفيز, بعد الثقة , الاحترام والتقدير , العمل الجماعي و إثراء الفريق و علاقاته بالالتزام التنظيمي لمركز البريد والمواصلات غرداية على عكس بعض الدراسات التي درست العلاقة بين التمكين العاملين على والالتزام التنظيمي حيث تم ربط التمكين بأبعاد (التعليم – لتحفيز - وضوح الهدف – الملكية - الرغبة في التغيير- العمل الجماعي – الاحترام والتقدير- لتدريب والتعلم - إثراء العمل –التفويض - لمشاركة في اتخاذ القرارات).

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري لتمكين العاملين الذي يعتبر المتغير المستقل بدراستنا و الذي تم تعريفه أنه: " عملية تمكين العاملين " هو إعطاء القوة اللازمة للمرؤوسين من خلال القدرة على التأثير في الآخرين وزيادة تحملهم للمسؤولية، ومنحهم الصلاحيات التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات و حرية التصرف في العمل مع مزيد من الثقة ليساعدهم ذلك في القدرة على التغيير " و الالتزام التنظيمي الذي يعرف أنه: " هو إقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلا عن استعداده لبذل الجهود الإضافية تطوعية من شأنها إنجاز المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها "، و دراسة العلاقة بينهما نظريا، حيث قمنا بمراجعة دراسات سابقة لها صلة بموضوع الدراسة، و تبين أن تمكين العاملين مصطلح إداري له أهمية في زيادة الالتزام التنظيمي ، و أنه لا بد من مراعاة متطلبات نجاحه للوصول إلى الأهداف المرجوة و توفير بيئة و مناخ مناسب لتطبيق التمكين ، و سنتطرق في الفصل الثاني الى الجانب الميداني الذي يدرس هذه العلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي ، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، ومن ثم إبراز الفجوة بينهما ومحاولة معالجتها، لذلك قمنا بدراسة ميدانية في إتصالات الجزائر لمدة 10 يوما من أجل الوقوف على مدى تطبيق ممارسات تمكين العاملين، و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، حيث قمنا بتقديم عام حول إتصالات الجزائر ، ولمعرفة العلاقة بين تمكين العاملين و الإلتزام التنظيمي في إتصالات الجزائر تم الاعتماد على عدة طرق منها الوثائق الداخلية للمصالح، بالإضافة إلى الإستبيان الذي يعتبر أداة الدراسة المعتمدة دراستنا الحالية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، كما أنه ملائم لمعرفة ودراسة العلاقة بين تمكين العاملين و بالإلتزام التنظيمي. حيث تم وصف منهجية الدراسة المعتمدة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة. وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول إتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

المبحث الأول : عموميات حول إتصالات الجزائر

سننظر في هذا المبحث إلى تقديم عام لإتصالات الجزائر نشأتها وفروعها بعد ظهور العولمة واقتصاد السوق وظهور التكنولوجيا المتطورة في ميدان الاتصالات والخدمات التي تقدمها

المطلب الأول: تقديم عام عن الاتصالات الجزائرية

يتضمن هذا المطلب لمحة تاريخية عن الاتصالات الجزائرية و الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بـ غرداية

الفرع الاول: لمحة تاريخية عن الاتصالات الجزائرية**1- تعريف ونشأت المؤسسة :**

في إطار الإصلاحات التي تبنتها وزارة البريد والمواصلات وحسب القانون 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 تم إنشاء اتصالات الجزائر بفروعها و موبيليس بوحدها التابعة لها. نشئت اتصالات الجزائر في 2003 بعد فصلها عن البريد والمواصلات التي كانت خاضعة للقانون الوظيفي العمومي فبعد ظهور العولمة واقتصاد السوق وظهور التكنولوجيا المتطورة في ميدان الاتصالات، مس هذا التطور قطاع البريد والمواصلات فتم إبرام اتفاقية جماعية للمؤسسة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر لشركة ذات أسهم وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة لاتحاد العمال الجزائريين برأسمال قدره 100.000.000 دج فتم التفاوض بخصوص هذه الاتفاقية في إطار إصلاح 2000 المؤرخ في 05 أوت قطاع البريد والمواصلات الذي نص عليه القانون 2000/03 بعد هذه الاتفاقية انتقلت اتصالات الجزائر من نظام إدارة عمومية إلى نظام منظمة تجارية تنشط في قطاع تنافسي يعتبر تغيرا أساسيا في مستواها .

أنشئت رسميا في سنة 2003 وتعد ثاني شركة وطنية للموارد المالية بعد سوناطراك ولقد ارتفع رأسمالها في 03 سبتمبر 2006 الى 500.000.000 دج كما استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت في 2003 والنقل في سنة 2002. أخذت المنظمة بتسمية اتصالات الجزائر نسبة إلى الأعمال التي تمارسها ويقع مقرها المركزي في الجزائر العاصمة.

لدى المنظمة 13 مديرية إقليمية موزعة عبر أنحاء الوطن كما يلي. " الجزائر البلدية، تيزي وزو، وهران، تلمسان، بشار، شلف، سطيف، قسنطينة، عنابة، الاغواط، باتنة، غرداية*"

2- أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر :

طموحها وتطلعاتها أن تتواصل إلى إيجاد و تحقيق مستوى عالي من التنقية الاقتصادية و الاجتماعية حتى تبقى هي الرائدة في حقل تخصصها الذي أصبح فيه التنافس يتزايد، وكذلك انشغالها أن تحافظ وتطور اتساعها الدولي و مساهمتها في ترقية وانتشار الإعلام في المجتمع الجزائري حيث يمثل النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر في المهام التالية :

- تزويد خدمات الاتصالات تمكن من نقل و تبادل الصوت، البرقيات المكتوبة و المعطيات الرقمية، و المعلومات السمعية البصرية .
- تطوير و استثمار و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة لاتصالات الجزائر .
- وضع و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة.

كما ان مؤسسة اتصالات الجزائر مندمجة في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الإتصالات حسب الأهداف التالية:

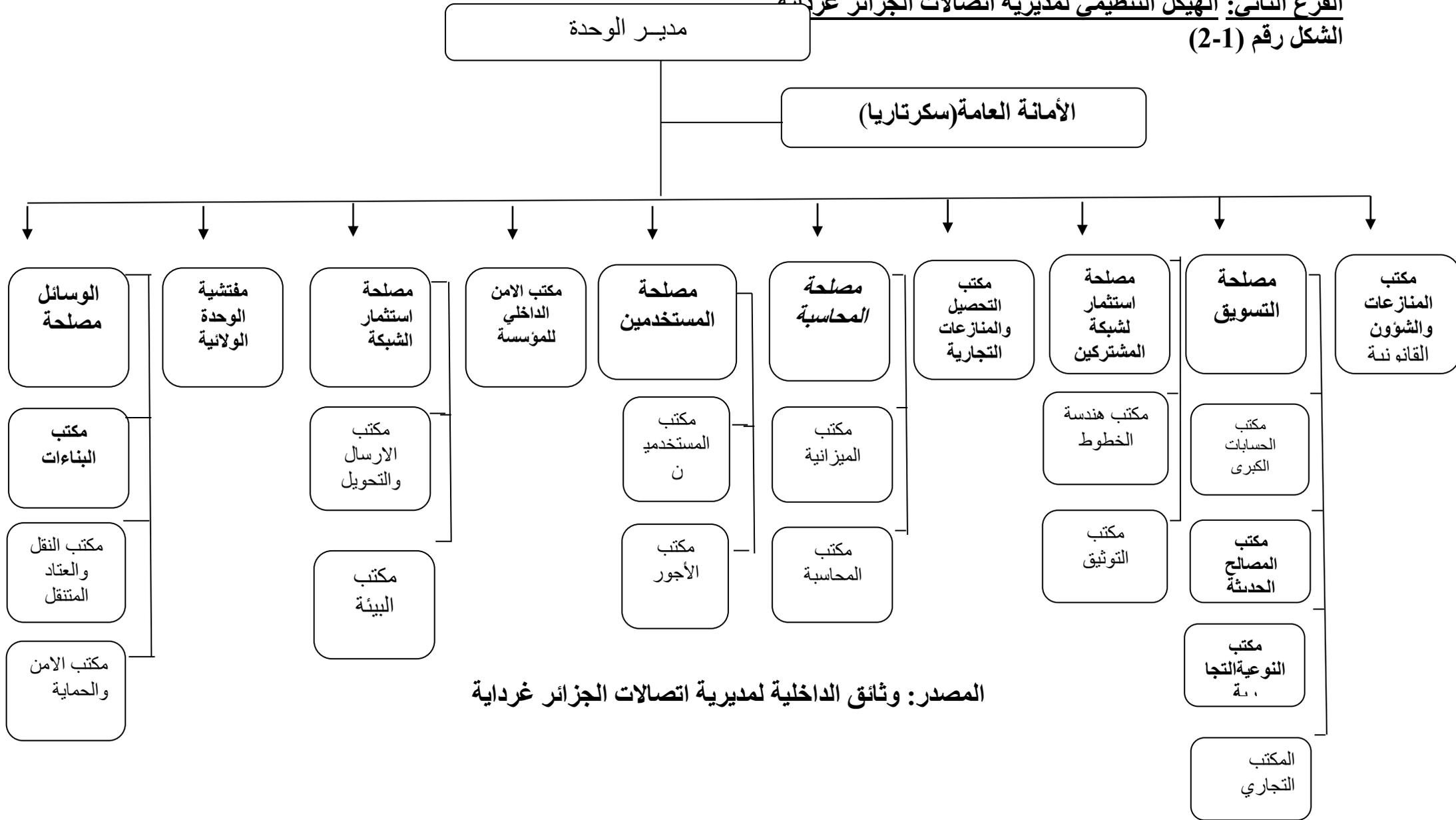
* الوثائق الداخلية للمؤسسة

- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية و تسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين، خاصة في المناطق الريفية .
- توسيع وتكثيف و تحسين جودة و تشكيلة الخدمات المقدمة .
- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر فدرة على المنافسة .
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية و جعلها موثوق بها أكثر و ربطها بالقنوات و الطرق الكبيرة للإعلام .

ولهم مسؤوليات تمارس في إحدى ميادين الثلاثة التالية:

- مساهموا: عليهم استحقاق دعمهم و تثمين تراثهم و ملكيتهم .
- زبائنهم: عليهم توقع احتياجاتهم لتوفير لهم منتجات و خدمات ذات جودة عالية لربح ثقتهم و الحفاظ عليهم .
- عملائهم: عليهم إرضاء تطلعاتهم بتوفير ظروف ازدهار في الاطار المهني لكل عامل لأن نجاح اتصالات الجزائر مرهون بمساهمة الجميع .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر غرداية
الشكل رقم (2-1)



المصدر: وثائق الداخلية لمديرية اتصالات الجزائر غرداية

- أولا : تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية اتصالات الجزائر غرداية**
- **مدير الوحدة :** وهو المسؤول الرئيسي و الأول ومن مهامه الرقابة والمصادقة على مختلف مهام المصالح المتواجدة داخل المؤسسة .
 - **الأمانة العامة (سكرتاريا):** وتعتبر كمساعد لمدير الوحدة من تبليغ المراسلات لكل مصلحة خاصة بها .
 - **مكتب المنازعات والشؤون القانونية:** يهتم بمختلف المنازعات والشؤون القانونية الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة مع مختلف المؤسسات .
 - **مصلحة استثمار لشبكة المشتركين :** ومن مهامها التخطيط ، متابعة المشاريع ، وهي مكلفة بالدراسات الخاصة بشبكة المشتركين ومتابعة التعطيلات .
 - **مصلحة المحاسبة:** ومن أهم مهامها تسيير ميزانية العمل وتمويل المعدات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة خاصة تلك المتعلقة بمناقصات التنظيم والتوثيق .
 - **مصلحة المستخدمين:** ومهامها تسيير وتنظيم شؤون العمال كالتوظيف وتنظيم الامتحانات والمسابقات بالإضافة إلى الاهتمام بالشؤون الاجتماعية الثقافية والرياضية للعمال .
 - **مصلحة استثمار الشبكة القاعدية :** ومهامها تتمثل في متابعة تكيف التجهيزات ، ونقل المكالمات الوطنية والدولية عبر الألياف البصرية وضمان وصولها .
 - **مصلحة الوسائل:** وتهتم بالمشتريات، وتسيير الوسائل المادية (المركبات، الأسهم، المخزونان... الخ)
 - **مصلحة التسويق :** مهامها التسيير الإداري للشبكات الهاتفية و الاتصالات المتخصصة مثل في الاستغلال والتسويق والتسعير .
- وهي مؤلفة من 04 مكاتب وكل مكتب له مهام خاصة به :
- **مكتب الحسابات الكبرى :** دوره يتمثل في إنشاء الخطوط المتخصصة مثل "x25" أو "DZ Pack" و هي تتعامل مع كل من البنوك ، الشرطة، الجيش ، الحماية المدنية على مستوى الولاية ويقوم هذا الأخير بإنشاء أنظمة التنبيه (الإنذار) للمؤسسات .
 - **مكتب المصالح الحديثة :** ويتمثل دوره أو مهامه في متابعة الوكلاء التجاريين من جانب "ADSL" من حيث عدد الزبائن وعدد الخطوط الممنوحة للإنترنت وحساب رقم الأعمال فيما يخص ADSL
 - **مكتب النوعية التجارية :** يتمثل دوره في مراقبة وصيانة الخطوط الهاتفية fixe وحتى خطوط ال ADSL و الخطوط المتخصصة على حساب نوع الزبون حيث ينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة أنواع
 - الزبون العادي ، الزبون المتوسط والحسابات الكبرى ،المصالح العمومية ومراقبة نوعية الحسابات المقدمة .
 - **المكتب التجاري:** و تتمثل مهامه فيما يلي :
 - تنظيم الوكالات التجارية و تحسيس دور كل عامل فيهم وبنوعية عمل الخطوط المتخصصة .

- متابعة المداخل وذلك عن طرق فواتير الهاتف و ADSL عبر الوكالات التجارية التابعة لها (وكالة ورقلة + وكالة حاسي مسعود + وكالة تقورت).
- متابعة التركيبات (installation) الجديدة للزبائن إن وجدت .
- وضع برنامج هادف مسطر لإتباعه عبر جميع الولايات وتحقيقه .
- توجيه العمال مع التعامل مع الزبون أي كيفية تعامل العمال مع الزبون بطريقة حضرية .
- تحسيس وتوعية العمال بضرورتهم في هذه المؤسسة و ان لهم دور في زيادة المردودية من رقم الأعمال ولهم رأي في اتخاذ القرار فالمؤسسة أصلا قائمة عليهم .

ومن خلال هذا نجد أن مصلحة التسويق ذات تسيير تجاري في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث علاقة تمكين العاملين بالتزام التنظيمي ، وقد طبقت هذه الدراسة على اتصالات الجزائر ، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية

النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة و هذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمديرية إتصالات الجزائر غرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي:"، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظفين"، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 60 فرد.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

-**الاستبيان:** حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 60 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2018، إذ تم استرجاع 50 استبيان، فقد كانت الإستمارات المفقودة 04 و الإستمارات الملغاة 06 وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 50 استبيان، أي ما نسبته 83.33% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (1-2): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة المئوية
مجموع الاستمارات الموزعة	60	100%
الاستمارات المفقودة	04	6.66%
الاستمارات الملغاة (غير كاملة الإجابة أو الواردة بعد الأجل)	06	10%
الاستمارات الصالحة للتحليل	50	83.33%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مجريات توزيع الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (50) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (83.33%) من العدد الموزع والبالغ (60) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (10) استبيان من أفراد عينة الدراسة منها (06) ملغات غير كاملة الإجابة أو الواردة بعد الأجل و (04) مفقودة

-يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي في إتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين، لذا فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمرحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.
- وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها العاملين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:
- الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.
- جزء الثاني:** يوضح أبعاد تمكين العاملين التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (24) فقرة. إذ يحتوي على (05) أبعاد لتمكين العاملين، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (08) فقرات خاصة بالاستقلالية و حرية التصرف وبالمشاركة في اتخاذ القرارات، (04) فقرات متعلقة بالتحفيز و (04) فقرات خاصة بالثقة، (05) الإحترام و التقدير، (03) العمل الجماعي و إثراء الفريق .
- الجزء الثالث:** متعلق بالالتزام التنظيمي و يتكون من (20)فقرة .

الجدول رقم (2-2): يوضح مضمون الاستبيان

رقم الفقرات	البعد
(08-01)	الاستقلالية وحرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرار
(12-09)	تحفيز العاملين
(16-13)	الثقة
(21-17)	الإحترام و التقدير
(24-22)	العمل الجماعي و إثراء الفريق
(44_25)	الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الاستبيان

- بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:
- وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بإتصالات الجزائر والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي لإتصالات بمختلف مصالحها المقدمة.
- الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:**

* انظر الملحق رقم 02 (المحكمين)

يمكن توضيح متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع) حسب الجدول التالي رقم (05).

الجدول رقم (3-2): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
تمكين العاملين	المتغير المستقل
الالتزام التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
 - التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
 - الجداول المتقاطعة: توضح هذه الجداول التأثير بين المتغيرات الشخصية
 - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة صدق وثبات فقرات الاستبيان
 - اختبار كولومجروف- سمرنوف (- Sample K-S): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - اختبار t-test للعينة الواحدة
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) :لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (1+) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (1-) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
 - الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- وقد كان تحليل إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقه أو عدم موافقه على خيارات محددة وهذا المقياس مكون

غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (06) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4): يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
الدرجة	1 1.79	2.59 1.80	3.39 2.60	4.19 3.4	5 4.2

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الفرع السادس : الجداول المتقاطعة

توضح هذه الجداول التأثير بين المتغيرات الشخصية وسنعرض في الجدول أعلاه التأثير بين متغيرين (الجنس و الوظيفة) و الجدول أعلاه يوضح التأثير بين 3 متغيرات (الأقدمية و العمر و الجنس).

الجدول رقم (2-5): يوضح تأثير بين الوظيفة و نوع الجنس

المجموع	نوع الجنس		الوظيفة
	ذكر	أنثى	
08	5	3	<u>عون مكتب</u>
20	15	5	<u>عون إداري</u>
06	3	3	<u>متصرف</u>
05	3	2	<u>رئيس مكتب</u>
11	9	2	<u>رئيس مصلحة</u>
<u>50</u>	<u>35</u>	<u>15</u>	<u>المجموع</u>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح جدول أعلاه تأثير بين الوظيفة و نوع الجنس حيث أن إتصالات الجزائر أغلبية عمالها وظيفتهم عون إداري أما عن نوع الجنس فكانت فئة الذكور الأكثر تأثيرا حيث بلغ عددهم 15 .

إذن نستنتج بأن إتصالات الجزائر معظم موظفيها ذكور و يمارسون وظيفة عون إداري وهذا لأنها مؤسسة بعض المناصب و المهام تتطلب الاعتماد على الذكور

الجدول رقم (6-2): يوضح تأثير بين الأقدمية و العمر و نوع الجنس

المجموع	نوع - الجنس		الأقدمية العمر	
	ذكر	أنثى	العمر	الأقدمية
8	7	1	30 سنة فأقل	من 3 سنوات إلى 3 سنوات
2	2	0	31-39 سنة	
1	1	0	50 سنة فأكثر	
1	1	0	30 سنة فأقل	من 3 إلى 5 سنوات
3	1	2	31 - 39 سنة	
1	0	1	40-49 سنة	
1	0	1	50 سنة فأكثر	
7	5	2	من 30 سنة فأقل	من 6 إلى 10 سنوات
6	5	1	31-39 سنة	
1	0	1	40-49 سنة	
1	0	1	30 سنة فأقل	أكثر من 10 سنوات
9	5	4	31-39 سنة	
7	6	1	40-49 سنة	
17	13	4	30 سنة فأقل	المجموع
20	13	7	31-39 سنة	
9	6	3	40-49 سنة	
4	3	1	50 سنة فأكثر	
50	35	15		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح جدول أعلاه تأثير بين الأقدمية و العمر و الجنس حيث أنها إتضح أن إتصالات الجزائر أغلبية عمالها تتراوح أقدميتهم من 10 سنوات فأكثر أما العمر فكانت فئة شبابية أي من 31 - 39 سنة أما عن نوع الجنس فكانت فئة الذكور هي الأكثر طهورا نستنتج أن إتصالات الجزائر أن اغلب موظفيها في مقتبل العمر و ذكور

الفرع السابع : صدق وثبات الاستبيان:

1- الصدق الظاهري :

يستخدم أسلوب الصدق الظاهري ، بهدف التأكد من مدى صلاحية الإستبانة و ملائمتها لأغراض البحث،و يتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة علي مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة و المختصين بالموضوع قيد البحث و يطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق و صلاحية كل فقرة من فقرات الإستبانة و مدى ملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه و وصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه كما يطلب منهم إبداء وجهة نظر فيما تحتويه أداة الدراسة.

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (05) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

2- صدق البنائي :

يقصد به التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة الصدق البنائي ، و يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية الاستبيان ، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول معامل الارتباط الالتزام التنظيمي

(0.501**) بينما بلغ معامل الارتباط المحور الكلي للاستبيان (**0.861) و كانت معامل الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.05 و يشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق

الجدول رقم (2-7) صدق البنائي

البيان	معامل الارتباط برسون	مستوي الدلالة
الإلتزام التنظيمي	0.501**	0.000
المحور الكلي للاستبيان	0.861**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

3-ألفا كرونباخ : ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ-اختبار الثبات لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، والاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-8):معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
جميع الفقرات	44	0.892

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.892) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (9-2) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور الإلتزام التنظيمي	20	0.710

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.710) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، و بالتالي إجراء الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

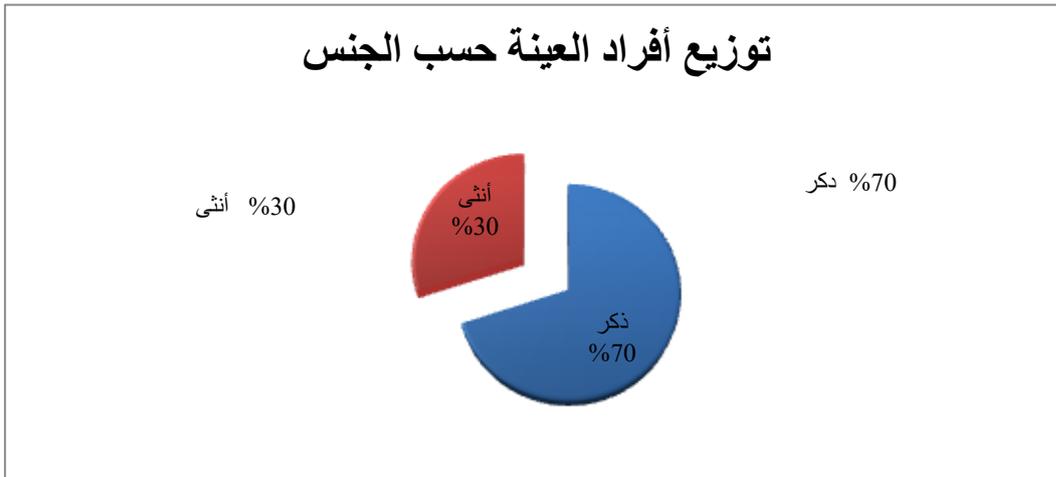
1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
70%	35	ذكر
30%	15	أنثى
100%	50	المجموع

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق رقم 3)



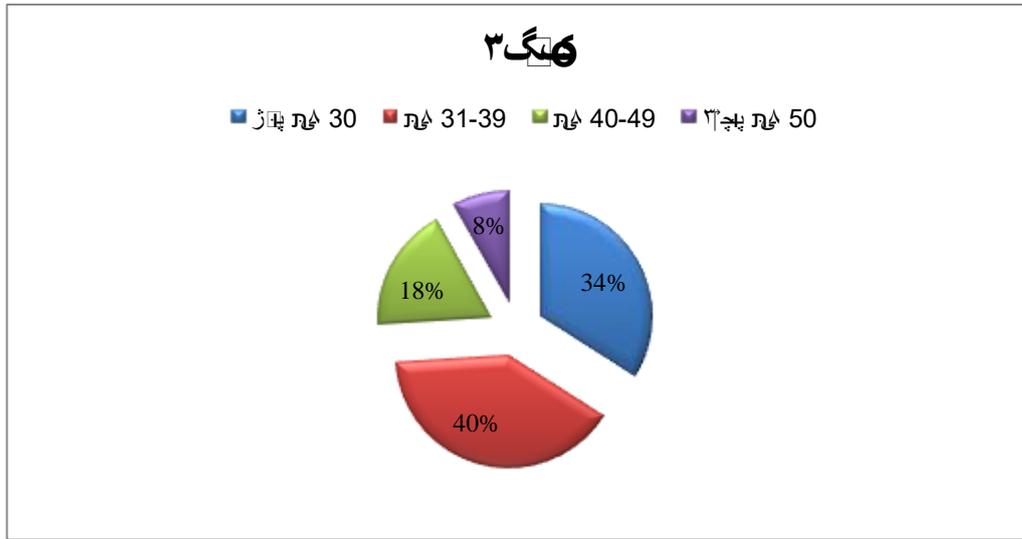
المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات جدول نتائج SPSS. حسب الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (70%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (30%) فقط وهذا يفسر تواجد جانب الذكور أكثر من الإناث هذا ما يدفعنا إلى القول أن إتصالات الجزائر تركز على توظيف الذكور أكثر من الإناث وبالتالي يجب أن يكون هناك إدراج أكثر للعنصر النسوي و تمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

2- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
34%	17	30 سنة فأقل
40%	20	39_31 سنة
18%	9	49_40 سنة
8%	4	50 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13) أن هناك (20) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (31-39) سنة أي ما نسبته (40%)، نجد أيضا (17) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (34%)، في حين نجد (9) أفراد من الفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة قدرت ب(18%)، وهذا يؤكد حرص اتصالات الجزائر على توظيف فئة الشباب كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجدات بالمؤسسة و سهولة الإستعاب بالتالي تقديم الأداء الجيد

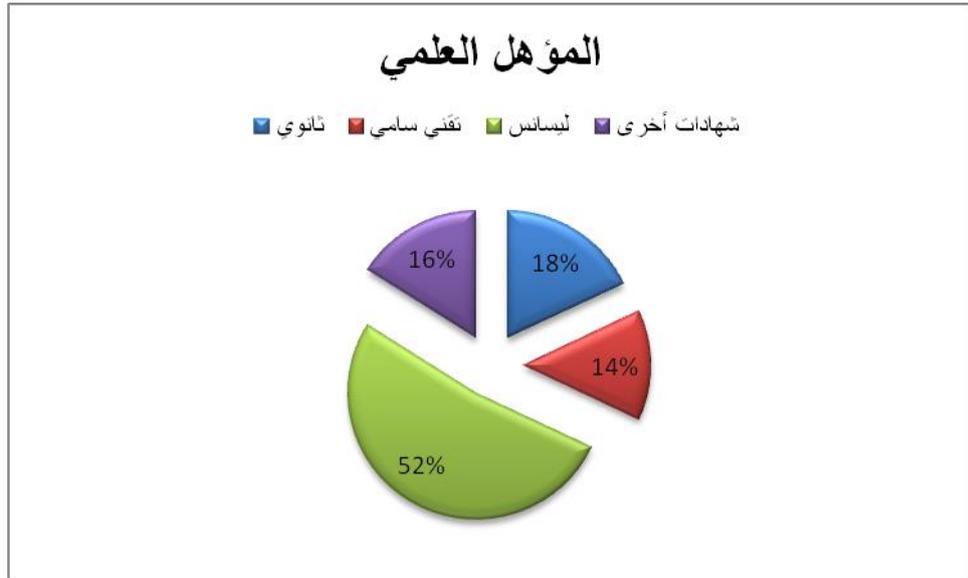
03- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	البيان
18%	9	ثانوي
14%	7	تقني سامي
52%	26	ليسانس
16%	8	شهادات أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن (26) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته (52%)، وتليه فئة ثانوي ب(09) أفراد أي ما نسبته (18%)، و تليه فئة تقني سامي ب (07) أفراد أي ما نسبته (14%) بينما حلت في المركز الأخير فئة شهادات أخرى بتعداد (08) أفراد أي ما نسبته (16%)، وهذا يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين بإتصالات الجزائر ، وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للاستبيان، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

04- توزيع أفراد العينة تبعا للأقدمية : وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم (2-13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	البيان
22%	11	من سنة إلي 3 سنوات
12%	06	من 3 إلى 5 سنوات
28%	14	من 6 إلى 10 سنوات
38%	19	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن (19) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي هي أكثر من 10 سنوات ، أي ما نسبته (38%)، وتليها (14) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (06-10) سنة بنسبة بلغت (28%)، ثم تليها (11) أفراد من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين من سنة إلى 5 سنوات بنسبة (22%) وآخر نسبة كانت بمقدار (12%) لـ (6) أفراد من أصحاب الخبرة من 3 سنوات إلى 5 سنوات وهذا يدل على وجود خبرة متوسطة لموظفي إتصالات الجزائر.

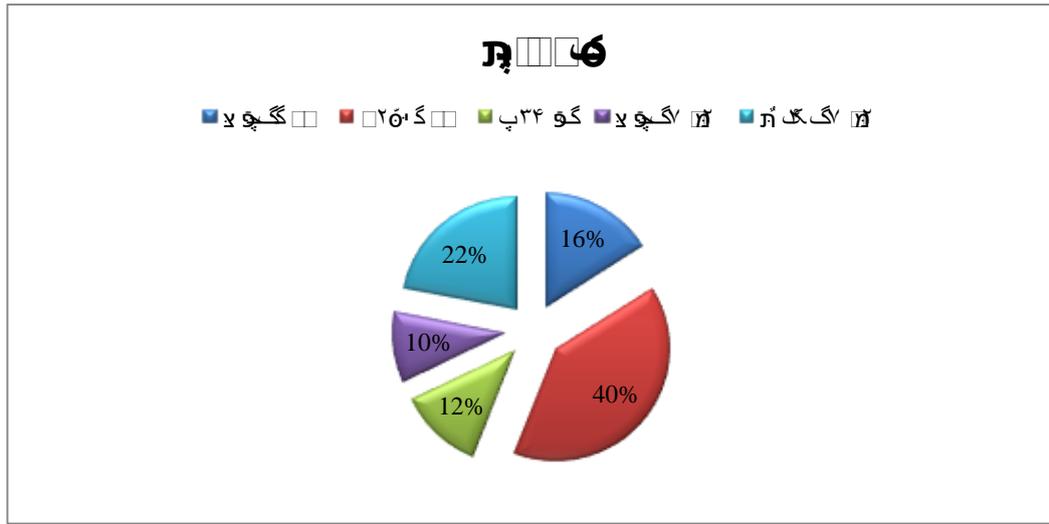
5-توزيع أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي: وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم (2-14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
16%	8	عون مكتب
40%	20	عون إداري
12%	6	متصرف
10%	5	رئيس مكتب
22%	11	رئيس مصلحة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج SPSS

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج جدول SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر حاز عليها كل من عون إداري بنسبة 40%، فيما بلغت نسبة رئيس مصلحة (22 %)، يليه عون مكتب بنسبة (16%)، فيما بلغت نسبة متصرف (12%)، بينما رئيس مكتب بلغت نسبته (10%)، وهذا طبيعي كون تم استهداف هذه الفئات للإجابة على أسئلة الاستبيان بإتصالات الجزائر .

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث ،الجنس،العمر، المؤهل العلمي ،والمستوى الوظيفي ، وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري،في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق تمكين العاملين من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة،ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور تمكين العاملين

قصد التعرف على مستوى تحقق تمكين العاملين من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا ب 5 أبعاد (الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في إتخاذ القرار ، التحفيز،الثقة ، الإحترام و التقدير ، العمل الجماعي و إثراء الفريق) وسنتناول لاحقا كل بعد على حدى.

1-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " ما مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر –غرداية – ؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-15) يوضح تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
6	محايد	0.78	3.22	المشاركة في اتخاذ القرارات و الاستقلالية و حرية التصرف
7	محايد	0.91	2.99	التحفيز
1	موافق	0.79	3.68	الثقة
4	موافق	0.73	3.46	الاحترام و التقدير
2	موافق	0.94	3.58	العمل الجماعي و إثراء الفريق
3	موافق	0.55	3.53	الإلتزام التنظيمي
5	موافق	0.47	3.44	المحور الكلي للإستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول ممارسات تمكين العاملين المتمثلة بأبعاده في: (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية و حرية التصرف، التحفيز، الثقة) وقد جاء المعدل العام للإستبيان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين ككل (3.44)، و الانحراف المعياري (0.47)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "الثقة" بمتوسط حسابي (3.68) و انحراف معياري يقدر بـ (0.78) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "التحفيز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.99) و انحراف معياري يقدر بـ (0.91) ، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا

البعد الأول: الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات

للتعرف على مستوى الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة تم اقتراح 08 فقرات من (01-08) لنقيس هذا الجانب كما يلي

جدول رقم (2-16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في

اتخاذ القرار " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
02	موافق	1.215	3.46	أتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة لي	01
04	موافق	1.213	3.42	يتوفر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	02

03	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية الحرة في كيفية تنفيذ عملي	3.26	1.139	محايد	05
04	أقوم بإنجاز عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً لي	3.54	1.073	موافق	01
05	يمنحني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن رأيي	3.18	1.206	محايد	06
06	أساهم في صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل في المركز	3.44	1.052	موافق	03
07	يأخذ المشرف المباشر بعين الاعتبار بالمقترحات التي أقدمها	2.90	1.129	محايد	07
08	يمنحني رؤسائي الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	2.62	1.140	محايد	08
المعدل العام		3.2275	0.782	محايد	_

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بعبء «الاستقلالية وحرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرار» بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04): "أقوم بإنجاز عملي بالأسلوب الذي أراه مناسباً لي" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.54)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "أتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة لي" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,64)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(06): "أساهم في صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل في المركز" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,44)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (02) "يتوفر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي" بمتوسط حسابي بلغ (3.42) و في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (03): "لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية الحرة في كيفية تنفيذ عملي" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.26) أما الفقرة السادسة رقم (05): "يمنحني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن رأيي" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.18) و تليها المرتبة السابعة رقم (07): "يأخذ المشرف المباشر بعين الاعتبار بالمقترحات التي أقدمها" فقد جاء متوسطها الحسابي (2.90) أما المرتبة الثامنة فقد جاءت الفقرة رقم (08): "يمنحني رؤسائي الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل فقد جاء متوسطها الحسابي (2.62) و انحراف معياري (1.140)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب وجود استقلالية و حرية تصرفو المشاركة في اتخاذ القرارات بها قد جاء متوسطا بمتوسط حسابي (3.2275) لجميع الفقرات ما يدل على أن اتصالات الجزائر تمنح موظفيها استقلالية و حرية تصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات في أداء المهام

البعد الثاني: التحفيز

بقصد بالتحفيز التعرف على مدى توفر التحفيز بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، تم صياغة 4 فقرات (09-12) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:
الجدول رقم (2-17) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التحفيز" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	محايد	0.958	3.02	يتم تقدير جهودي في العمل	09
03	محايد	1.324	2.96	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	10
01	محايد	1.03	3.02	أشعر بالعدالة و الموضوعية في نظام الترقيات و التقدير الجماعي	11
04	محايد	1.142	2.96	شعور برضى اتجاه علاوات و كفاءات و المنح	12
-	محايد	0.913	2.99	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا الحياد حول البنود المتصلة ببعدها «التحفيز» بحيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (11): "أشعر بالعدالة و الموضوعية في نظام الترقيات و التقدير الجماعي" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.02) و تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (09): "يتم تقدير جهودي في العمل" و قد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.02)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(10): "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل" بمتوسط حسابي يقدر ب (2.96) و تليها المرتبة الرابعة الفقرة رقم (12): "شعور برضى اتجاه علاوات و كفاءات و المنح" و قد جاءت متوسطها الحسابي (2.96) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة تتوفر هذه الممارسة بالمؤسسة قد جاء متوسطا بنسبة (2.99) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة جانب التحفيز بالمؤسسة جاء بدرجة محايد

البعده الثالث: الثقة

بغرض معرفة مدى توافر الثقة لدى العاملين من قبل المشرفين بالمؤسسة محل الدراسة ، فقد تم صياغة 04 فقرات من (13-16) لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (2-18) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعدد "الثقة" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
04	موافق	0.989	3.40	يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كمثال لتشجيع الآخرين	13
02	موافق	0.953	3.78	يُظهر المشرف المباشر ثقته في	14

				قدرتي على انجاز العمل الموكل لي بشكل جيد
15	يؤمن المشرف بقدرتي علي التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة	3.70	1.054	موافق 03
16	يتوقع مني المشرف المباشر دائما النتائج والأعمال الجيدة	3.86	1.010	موافق 01
	المعدل العام	3.685	0.798	موافق -

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـبعد الثقة" حيث جاءت الفقرة (16): " يتوقع مني المشرف المباشر دائما النتائج والأعمال الجيدة " في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ،فقد جاء متوسطها الحسابي (3.86) و هي درجة مرتفعة عن البقية وتدل على توقع النتائج الجيدة من قبل المشرفين من خلال ثقتهم في قدرات العاملين و هذا ما يشجعهم على بذل جهد أكبر لتحقيق توقعات الإدارة بهم ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14): " يُظهر المشرف المباشر ثقته في قدرتي على انجاز العمل الموكل لي بشكل جيد " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.78)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (15): " يُؤمن المشرف بقدرتي علي التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة " فقد جاء متوسطها الحسابي (3,70)، أما الفقرة (13) " يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كمثال لتشجيع الآخرين "فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3,40) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى ثقة المشرفين في المؤسسة المدروسة هي مستوى مرتفع بنسبة (3,685) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبنى لديها ثقة بدرجة عالية وهي مقبولة وتساهم على التطوير المستمر في الأداء، نظرا لهذا العنصر من أهمية في تكوين مفهوم التمكين لدى عينة الدراسة.

البعد الرابع: الاحترام و التقدير

بغرض معرفة مدى توافر الاحترام و التقدير لدى العاملين من قبل المشرفين بالمؤسسة محل الدراسة ، فقد تم صياغة 05 فقرات من(17-21)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2-19) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الاحترام و التقدير " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
17	أشعر برضى حول تقييم نظام الترقيات و شهادات التقدير	3.22	1.217	محايد	04
18	أشعر بتقدير و احترام زملائي و مدرائي لي في	4.08	0.899	موافق	01

العمل					
19	تشجيع إدارة المنظمة العاملين علي تبني أفكار جديدة في العمل و تطبيقها	3.22	1.093	محايد	05
20	توفر لي المنظمة الإحساس بالأمان و الاستقرار	3.26	1.121	محايد	03
21	يشعرنني مديري بأهمية وظيفتي و مكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة	3.54	0.973	موافق	02
المعدل العام					
		3.464	0.735	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة حول البنود المتصلة ببعدها " الاحترام و التقدير " حيث جاءت الفقرة (18): " أشعر بتقدير و احترام زملائي و مدرائي لي في العمل " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.08) ، تم يليها في المرتبة الثانية رقم (21) "يشعرنني مديري بأهمية وظيفتي و مكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة" حيث جاء متوسطها الحسابي (3.54) تم في المرتبة الثالثة رقم (20): "توفر لي المنظمة الإحساس بالأمان و الاستقرار" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.26) تم المرتبة الرابعة رقم (17): "أشعر برضى حول تقييم نظام الترقيات و شهادات التقدير " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.22) و في الأخير المرتبة الخامسة رقم (19): "تشجيع إدارة المنظمة العاملين علي تبني أفكار جديدة في العمل و تطبيقها " وجاء متوسطها الحسابي (3.22) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى الاحترام و التقدير المشرفين في المؤسسة المدروسة هي مستوى مقبول بنسبة (3,464) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبنى لديها الاحترام و التقدير بدرجة عالية وهي مقبولة وتساهم على التطوير المستمر في الأداء

البعد الخامس : العمل الجماعي و إثراء الفريق

بغرض معرفة مدى توافر العمل الجماعي و إثراء الفريق بالمؤسسة محل الدراسة ، فقد تم صياغة 03 فقرات من (22-24)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك الجدول (20-2) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العمل الجماعي و إثراء الفريق " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
22	درجة التزامي بالمهام الموكلة إلي عالية عندما أعمل ضمن الفريق	3.46	1.181	موافق	03
23	أعتقد بأن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل	3.62	1.193	موافق	02
24	توفر إدارة اتصالات الجزائر الخدمات اللازمة و الفرص لتطوير قدرات العاملين	3.66	1.153	موافق	01

المعدل العام	3.58	0.947	موافق
--------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة حول البنود المتصلة ببعدهم " العمل الجماعي و إثراء الفريق " حيث جاءت الفقرة (24): " توفر إدارة اتصالات الجزائر الخدمات اللازمة و الفرص لتطوير قدرات العاملين " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.66)، تم يليها في المرتبة الثانية رقم (23): " أعتقد بأن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل " حيث جاء متوسطها الحسابي (3.62) تم في المرتبة الثالثة رقم (22): " درجة التزامي بالمهام الموكلة إلي عالية عندما أعمل ضمن الفريق " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.46) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى العمل الجماعي و إثراء الفريق المشرفين في المؤسسة المدروسة هي مستوى متوسط بنسبة (3.58) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبنى لديها العمل الجماعي و لإثراء الفريق بدرجة عالية وهي مقبولة وتساهم على التطوير المستمر في الأداء و تنمية روح الفريق و العمل .

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي

قصد التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وسنتناول فيما يلي ذلك:

- **نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة:** " ما مستوى تحقق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر - غرداية ؟.

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21-2) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الالتزام التنظيمي مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
02	موافق	0.842	4.06	أشعر بالفخر و الاعتراز لأنني أعمل في هذه المنظمة	01
01	موافق	0.778	4.08	أعمل بإخلاص و أمانة لإدراكي أهمية دوري في تحقيق أهداف	02
03	موافق	0.879	4.04	أحافظ علي مستوى الأداء بغض النظر عن موقعي الوظيفي	03
05	موافق	0.974	3.78	أشعر بالارتياح في بيئة العمل بغض النظر عن الصعوبات	04
12	موافق	1.033	3.44	أثق بقدرة المنظمة عاي تجاوز الظروف الصعبة	05
07	موافق	1.20	3.68	أنظر للمنظمة علي أنها شيء يخصني	06

07	أعتبر أن مزايا وظيفتي الحالية ربما لا تتوافر في المنظمات الأخرى	3.40	1.142	موافق	14
08	أبحث عن الأفكار الجديدة لتطوير إنجازي لأهداف	3.64	1.138	موافق	08
09	أشعر بالانتماء للمنظمة و احرص علي مصالحها	3.70	1.216	موافق	06
10	أستطيع تحقيق أهدافي من خلال عملي بالمنظمة	3.40	1.160	موافق	13
11	أبدي تعاوننا مع أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها	3.84	1.166	موافق	04
12	أشعر بأن مشاكل العمل هي مشاكل خاصة	3.04	1.293	محايد	19
13	هناك توافق بين قيم المنظمة وقيمي في العديد من قضايا العمل	2.8	1.02	محايد	20
14	أشعر بأن مستقبل المنظمة هو جزء من مستقبلي	3.48	1.164	موافق	11
15	أفتخر بالمشاريع الناجحة التي تنفذها المنظمة	3.56	1.280	موافق	10
16	أعتقد أن صورة مؤسستي في المجتمع المحلي تماثل وجهتي و تطلعاتي.	3.18	1.272	محايد	17
17	أتمسك بعملي و لا أريد أن أغيره	3.30	1.265	محايد	16
18	أشعر براحة في تنفيذ التعليمات الموصي بها في عملي	3.34	1.188	محايد	15
19	العوائد المادية و المعنوية التي أحصل عليها من المنظمة أحد أسباب استمرارتي فيها	3.18	1.22	محايد	18
20	عملي في المنظمة يلائم قدراتي	3.58	1.179	موافق	09
	المعدل العام	3.526	0.552	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3.526)، و الانحراف المعياري له قدر ب (0.552)، حيث أن الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 14، 15، 20) كان مستوى توافرها موافق، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها محايد، و كان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم (02): "أعمل بإخلاص و أمانة لإدراكي أهمية دوري في تحقيق أهداف" محتلة بذلك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبته (08, 4)، و انحراف معياري قيمته

(0.778) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13): " هناك توافق بين قيم المنظمة وقيمي في العديد من قضايا العمل " بمتوسط حسابي (2.8) وانحراف معياري قيمته (1.02)، وهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة جاء مرتفعا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (2-22) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	0.533	3.357	تمكين العاملين
01	0.552	3.53	الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للإلتزام التنظيمي بلغت نسبته (3.53) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لتمكين العاملين الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.35).

- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين و الإلتزام التنظيمي : للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور تمكين العاملين و الإلتزام التنظيمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-23) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط

متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير المستقل: تمكين العاملين
المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي	معامل الارتباط
	معاملات بيرسون
	مستوى الدلالة
	العدد
	0.545
	0.000
	50

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة متوسطة بين تمكين العاملين و الإلتزام التنظيمي، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.545) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ومنه تقبل الفرضية .

- اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة :

سيتم هنا حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، لمعرفة إن كان هناك تداخل بينها .

الجدول رقم (2-24) : مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة

المتغير	الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات	التحفيز	الثقة	الاحترام و التقدير	العمل الجماعي و إثراء الفريق

0.160	*0.350	0.049	0.229	1	الاستقلالية و حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات
0.251	**0.551	0.108	1	0.229	التحفيز
0.337	*0.355	1	0.108	0.049	الثقة
**0.414	1	*0.355	**0.551	*0.350	الاحترام و التقدير
1	**0.414	*0.337	0.251	0.160	العمل الجماعي و إثراء الفريق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS

بلغت معاملات الارتباط ما بين 0.551 و 0,108 وهذا يعني وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى اختيار أفضل مجموعة من المتغيرات المفسرة والتي تفسر المجموعة بدءاً من المتغير الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، وذلك لضمان عدم وجود تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة بتمكين العاملين و الإلتزام التنظيمي ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استناداً للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد هناك ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

H1: يوجد هناك ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات التمكين مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم (2-25) يوضح نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن ممارسات تمكين العاملين

قيمة Sig	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التمكين
0.999	-0.557	0.533	3.357	

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق

رقم3)

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل تمكين العاملين قدر ب 357.3 و بانحراف معياري قدره 0.533 وهذا ما يقابل درجة تطبيق مرتفعة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية sig= 0.999 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الثانية :

H0: لا يوجد هناك ممارسات الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H1: يوجد هناك ممارسات الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإلتزام التنظيمي مع المتوسط الحسابي للأداة و هو على مقياس سلم ليكارت الخماسي جدول رقم (2-26) يوضح نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة ممارسات الإلتزام التنظيمي

قيمة Sig	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.433	0.751	0.58	3.56	ذكر	الإلتزام التنظيمي
		0.47	3.44	أنثى	

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإلتزام التنظيمي تقدر ب (3.56) للذكور و (3.44) للإناث و بانحراف معياري قدره (0.58) للذكور و(0.47) للإناث وهذا ما يقابل درجة تطبيق مرتفعة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية sig=0,43 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تفترض أنه ليس هناك ممارسات للإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد التمكين و الإلتزام التنظيمي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

- و بغرض بيان اثر أبعاد التمكين (الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات ، التحفيز ، الثقة ، الاحترام و التقدير، العمل الجماعي و إثراء الفريق) في الإلتزام التنظيمي و الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2-27) يوضح نتائج تحليل الانحدار للمتغيرات المستبعدة

الأبعاد	T	Sig
الاستقلالية وحرية التصرف و المشاركة في إتخاذ القرارات	-0.771	0,270
العمل الجماعي وإثراء الفريق	-0.312	0,130

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS

يبين الجدول أعلاه المتغيرات المستبعدة و التي ليس لها تأثير على المتغير التابع حيث أن قيمة T غير دالة معنويًا عند ($\alpha \leq 0.05$) ومستوى الدلالة للبعدين الاستقلالية وحرية التصرف و المشاركة في إتخاذ القرارات و العمل الجماعي وإثراء الفريق هو (0,270 ، 0,130) على التوالي وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يتم استبعاد البعدين أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعدين : الاستقلالية وحرية التصرف و المشاركة في إتخاذ القرارات و العمل الجماعي وإثراء الفريق من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى .

الجدول رقم (2-28) يوضح نتائج تحليل الانحدار المترج للمتغيرات المتبقية

الأبعاد	T	SIG
التحفيز	-0.469	0.001
الثقة	0.393	0.012
الإحترام والتقدير	-0.266	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم3).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (30) أن مستوى الدلالة لأبعاد الثلاثة التحفيز و الثقة و الإحترام والتقدير هو (0,001 ، 0,012 ، 0,000) على التوالي وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين و : التحفيز و الثقة و الإحترام والتقدير من جهة و الالتزام التنظيمي من جهة أخرى

-الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(العمر ،المؤهل العلمي،الاقدمية ، الوظيفة)

الجدول رقم (2-29): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" حول مستوى ممارسات تمكين العاملين

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	29.667	29	1.023	1.659	0.121
	داخل المجموعات	12.333	20	0.617		
	-التباين الكلي	42.000	49			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	31.053	29	1.071	1.512	0.170
	داخل المجموعات	14.167	20	0.708		
	-التباين الكلي	45.220	49			
الأقدمية	بين المجموعات	44.713	29	0.152	1.360	0.240
	داخل المجموعات	22.667	20	1.133		
	-التباين الكلي	67.3808	49			
الوظيفة	بين المجموعات	58.380	29	2.013	0.982	0.528
	داخل المجموعات	41.000	20	2.050		
	-التباين الكلي	99.380	49			

دال عندما يكون مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب (SPSS).

نلاحظ من الجدول رقم (31) ان مستوي الدلالة إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين لكل من " العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية، الوظيفة"، كانت كالتالي sig (0.121، 0.170، 0.240، 0.528) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من " العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية، الوظيفة"، عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (Anova):

الجدول رقم (2-30): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" حول مستوى الإلتزام التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات -داخل المجموعات -التباين الكلي	19.833 22.167 42.000	24 25 49	0.826 0.887	0.932	0.567
المؤهل العلمي	-بين المجموعات -داخل المجموعات -التباين الكلي	24.970 20.250 45.220	24 25 49	1.040 0.810	1.284	0.269
الأقدمية	-بين المجموعات -داخل المجموعات -التباين الكلي	32.213 35.167 67.380	24 25 49	1.342 1.407	0.954	0.545
الوظيفة	-بين المجموعات -داخل المجموعات -التباين الكلي	46.380 53.000 99.380	24 25 49	1.933 2.120	0.912	0.589

دال عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (32) أن مستوى الدلالة إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي لكل من " العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة"، كانت كالتالي sig(0.567، 0.269، 0.545، 0.589) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية" العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة"، عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مامدى علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي في إتصالات الجزائر غرداية من وجهة نظر العاملين؟ حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول إتصالات الجزائر، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تمَّ استخدام معامل الارتباط بيرسون

للتحقق من وجود العلاقة ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova ، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، وهذه الإختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

الخاتمة :

من خلال موضوعنا هذا تم التطرق إلى جانب نظري تضمن لمفاهيم عن تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي تم في الجانب التطبيقي تم التطرق إلى تقديم عام حول إتصالات الجزائر و تقديم نبده تاريخية عنها و كذا عرض مجموعة من الإحصائيات حول عاملين ، والهيكلية الإدارية التي تسير وفقها وقد استخدمت الدراسة في انجاز هذا العمل على الاستبيان وتم توزيعه على العاملين في إتصالات الجزائر والذي يحتوي على متغيرين وهما التمكين الإلتزام التنظيمي ، كما هدفت الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة " ما مدى علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي في إتصالات الجزائر غرداية من وجهة نظر الموظفين " وبعد تفريغه وتحليله باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها النسب المئوية والتوزيع التكراري و معامل ألفا كرونباخ و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون و الاختبار الإحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent-samples T-test وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى :

-النتائج:

بعد دراسة وتحليل الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج و هي:

- 1- أفصح التحليل عن تبني أفراد عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين وبمستوى متوسط ، والذي يؤيد ذلك قيمة المتوسطا لحسابي الذي بلغ (3.35)
- 2 أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة نحو مستوى الإلتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، والذي يؤيد ذلك قيمة الوسطا لحسابي الذي بلغ (3.53) إذ كان يعد رغبة الأفراد في الحصول على موقع ذو مكانة وامتنياز أعلى الأكثر إسهاما
- 3- توصلت الدراسة إلى أن النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
- 4- توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد ممارسات لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 5- توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك ممارسات للإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 8- توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعدين : الاستقلالية وحرية التصرف و المشاركة في إتخاذ القرارات و العمل الجماعي وإثراء الفريق من جهة و الإلتزام التنظيمي من جهة أخرى
- 9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين و : التحفيز و الثقة و الإحترام والتقدير من جهة و الإلتزام التنظيمي من جهة أخرى
- 10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من " العمر ، المؤهل العلمي، الأقدمية ، الوظيفة "، عند مستوى الدلالة
- 11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية " المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي".

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تدخل ضمن تحسين الآليات الجيدة لمساعدة المؤسسة على الرقي إلى التميز، نوجزها في النقاط التالية:

- 01- تعزيز و تنمية ممارسات تمكين العاملين و ذلك بتشجيع نظام المكافآت و الحوافز بناء على أسس و معايير مهنية تتضمن التميز و التزام ا في الأداء.
 - 02_ تعزيز ممارسات تمكين العاملين و ذلك بإعطاء الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين قصد زيادة أدائهم ومقدرتهم على الالتزام
 - 03- تعزيز وتوفير الآليات التي تشجع على تداول المعلومات و نشرها و مداولتها.
 - 04- تعزيز الاستقلالية وحرية التصرف أكثر لدى العاملين بالمؤسسة وذلك لتعزيز التمكين.
 - 05-اقتعال أزمات صورية و مطالبة الموظفين بحلها من أجل اختبار قدرة الممكنين منهم على التصرف في المواقف الطارئة.
 - 07-العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين، من خلال منح الدرجات و الترقيات الوظيفية بصورة موضوعية وعادلة و في الوقت المناسب لها.
 - 08- تنمية روح الاتسام بالالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال ثقة العاملين بالهيئة وتحسين ظروف العمل البيئية والمادية والتكنولوجية وربط توافق قيم العاملين بقيم الهيئة التي يعملون بها
- أفاق الدراسة:**

هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيطاً من مفهوم تمكين و الإلتزام التنظيمي للعاملين ، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- 01-أثر التمكين على قيادة التغيير في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 02-الاتصال التنظيمي و أثره على الإلتزام في المؤسسة الممكنة.
- 03-دور القيادة الإدارية في تفعيل التمكين .

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب:

- القرآن الكريم
- الخطيب و معاينة , الإدارة الحديثة , جدار للكتاب لعالمي , ط1 , عمان , 2009
- حجازي محمد حافظ ، "المنظمات العامة" ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003
- حريم حسن . إدارة المنظمات منظور كلي .: دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010
- عادل البغدادي .رافد الحدراوي ، "الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي" ، ندار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2013،
- عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2011
- خالد سعيد أبو هتالة أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون لنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان ، الاردن ، 2012
- يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، 2006،

المذكرات:

- تلخوخ سعيدة ، التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2014، ص 10.
- علي عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، .
- قدرى احمد معراج ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، دراسة ميدانية ، رسالة الماجستير ، تخصص موارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خضير ، بسكرة، 2014،
- محمود حسن جمعة ، إستراتيجية تمكين العاملين و أثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي ، مجلة العلوم ال سعد بن مرزوق العتيبي ، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي" ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 17- 18 أبريل ، 2005 الرياض- السعودية،
- إقتصادية و الإدارية ، جامعة ديالي
- وفاء العمري ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة بسكرة
- عبد العالي دبله ، وفاء العمري ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، مقال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة بسكرة
- محمد سليمان البلوي ، "التمكين الإداري وعلاقة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2008،
- دعاء عبد العزيز الجعبري، "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، 2010،

- المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد احمد ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية ، 2011
 - كرمية توفيق ، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، رسالة الماجستير ، 2007
 - سعيد بن ظافر علي التركي القحطاني ، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، رسالة الماجستير ، الرياض 2014،
 - هبة قندل، " تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة المدينة، 2009،
 - حسن مروان عفانه، " التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013،
 - شرع مريم ، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية ، دراسة ميدانية ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بو علي ، الشلف، 2015
 - أمل فوزي إبراهيم الحاج : علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العامة بقطاع غزة ، رسالة .ماجستير (غير منشورة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الأزهر ، غزة، 2015
 - يوسف عربقات، " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال" ، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية 2009،
 - أبو بكر بوسالم : دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية " أطروحة دكتورا (منشورة) في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - 2015
 - احمد بن محمد يحي عسييري ، التمكين و دوره في تعزيز الإنتماء الوظيفي لدى موظفي إمارة منطقة عسير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الإدارية ، رسالة الماجستير ، الرياض 2017،
 - محمد يوسف عزات شقوره : متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية و علاقتها بثقافة الإنجاز لديهم رسالة لنيل شهادة ماجستير كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين 2015،
 - ايناس فؤاد النواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة أم القرى بمكة - السعودية -
- المجلات:
- محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مقال ، منشور دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38 ، العدد 2 2011
 - نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت الاقتصادية والإدارية ، المجلد 8 ، العدد 24- 2012-
 - عبد العالي دبله ، وفاء العمري ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، مقال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة بسكرة

- محمود حسن جمعة، إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71.
- جواد محسن راضي التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، السنة 2010
- قاسم احمد غسان فيصل،، حكمت فليح، كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت-، المجلد - 4 - العدد - 12 - 2008-

الملتقيات و المؤتمرات:

- سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين"-إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة الرياض، الخبر، السعودية 17-18 أبريل 2005.

المراجع الأجنبية:

- kizilos, Crazy about Empowerment, Training, Vol.27, No.12, 1990
- Daft ,Richard ,L ,(2003) ,Management ,Southwestern ,Thomson Learning . Oh
- Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi. Employee empowerment and team performance :Autonomy, responsibility, information ,and creativity National University, Gwangju, 500-757 Republic of Korea 2009
- Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari, The Relationship Between Employee Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi. », University of Nairobi, Kenya, problems of management in The 21Stcentury 2012 .
 - (Masoud Aghaei, , Mahdi Talebpour ,et al.: "Relationship between employees empowerment with organizational commitment in employees of Khorasan Razavi sport and youth administration"2013/ International Journal of Sport Studies. ISSN (online) 2251-7502 Vol., 7 (3), 145-152,

قائمة الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	إسم الأستاذ المحكم
جامعة غرداية	الأستاذ: بهاز جيلالي
جامعة غرداية	الأستاذة: زوزي محمد
جامعة غرداية	الأستاذ: رحمان يوسف
جامعة غرداية	الأستاذة: شلالي محمد البشير
جامعة غرداية	الأستاذ: فاتح اولاد الهدار

الملحق رقم (02): الإستهيان

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
قسم: علوم التسيير
تخصص: ماستر إدارة الأعمال

إستمارة استهيان موجهة إلى الموظفين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة السلام عليكم
أرجو التكرم منكم بالإطلاع و تعبئة الإستهانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول "علاقة تمكين بالالتزام التنظيمي للعاملين " دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين إتصالات الجزائر ، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في اتصالات الجزائر غرداية.
إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعي نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة. وإنني على ثقة تامة لأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستهيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة. وشكراً لكم على حسن تعاونكم .
الطالبتين : ظاهر سليمة و عزوز رانيا

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

الملاحق

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 30 سنة فأقل 31-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي : ثانوي تقني ساه ليسانس شهادات أخرى
- 4- الأقدمية : من سنة الي 3 سنوات من 3- 5 سنوات من 6- 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- الوظيفة : عون مكتبة عون إداري متصرف رئيس مكتبة رئيس مصلحة رئيس

الجزء الثاني: تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي

نقصد بالتمكين العاملين: العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين الصلاحية والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المهنية مما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المؤسسات التي يعملون بها.

الالتزام التنظيمي : وهو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته و اقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة من خلال بدل قصارى جهده في تحقيق هذا الهدف .

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

أولاً : تمكين العاملين

الرقم	العبارات	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	أتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة لي					
2	تتوفر لي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي					

الملاحق

					لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية و الحرية في كيفية تنفيذ عملي	3	
					أقوم بانجاز عملي وفق الأسلوب الذي أراه مناسباً	4	
					يمنحني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن رأيي	5	
					أساهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل في المركز	6	
					يأخذ المشرف المباشر بعين الاعتبار بالمقترحات التي أقدمها	7	
					يمنحني رؤسائي الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	8	
					يتم تقدير جهودي في العمل	9	3_ عبارات خاصة بالتحفيز
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	10	
					اشعر بالعدالة والموضوعية في نظام الترقيات و التقدير الجماعي	11	
					شعور برضي اتجاه صرف علاوات و كفاءات و المنح	12	
					يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال استخدامه كمثال لتشجيع الآخرين	13	
					يُظهر المشرف المباشر ثقته في قدرتي على انجاز العمل الموكل لي بشكل جيد	14	3- عبارات خاصة بالثقة
					يؤمن المشرف بقدرتي علة التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة	15	
					يتوقع مني المشرف المباشر دائماً النتائج والأعمال الجيدة	16	

الملاحق

					17	أشعر برضي حول تقييم نظام الترقيات و شهادات التقدير
					18	أشعر بتقدير واحترام زملائي ومدرا ئي لي في العمل.
					19	تشجع إدارة المنظمة العاملين على تبني أفكار جديدة في العمل وتطبيقها.
					20	توفر لي المنظمة الإحساس بالأمان و الاستقرار.
					21	يشعرنني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة.
					22	درجة إلتزامي بالمهام الموكلة إلي عالية عندما أعمل ضمن الفريق
					23	أعتقد بأن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل
					24	توفر إدارة إتصالات الجزائر الخدمات الازمة و الفرص لتطوير قدرات العاملين
						إثراء الفريق محور العمل الجماعي و

ثانيا: الإلتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني اعمل في هذه المنظمة					
2	أعمل بإخلاص وأمانة لإدراكي أهمية دوري في تحقيق أهداف المنظمة					
3	أحافظ على مستوى الأداء بغض النظر عن موقعي الموظف					
4	أشعر بالارتياح في بيئة العمل بغض النظر عن المسؤوليات					
5	أثق بقدرة المنظمة على تجاوز الظروف الصعبة.					
6	أنظر للمنظمة على أنها شيء يخصني .					

الملاحق

					أعتبر أن مزايا وظيفتي الحالية ربما لا تتوافر في	7
					أبحث عن الأفكار الجديدة لتطوير إنجازي لأهداف.	8
					أشعر بالانتماء للمنظمة و احرص على مصالحها.	9
					أستطيع تحقيق أهدافي من خلال عملي بالمنظمة.	10
					أبدي تعاوناً مع أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها.	11
					أشعر بأن مشاكل العمل هي مشاكلي الخاصة.	12
					هناك توافق بين قيم المنظمة وقيمي في العديد من	13
					أشعر بأن مستقبل المنظمة هو جزء من مستقبلي.	14
					أفتخر بالمشاريع الناجحة التي تنفذها المنظمة.	15
					أعتقد أن صورة مؤسستي في المجتمع المحلي تماثل وجهتي و تطلعاتي.	16
					أتمسك بعملي و لا اريد أن أغيره (الولاء)	17
					أشعر براحة في تنفيذ التعليمات الموصي بها في عملي	18
					العوائد المادية و المعنوية التي أحصل عليها من المنظمة أحد أسباب استمراراري فيها.	19
					عملي في المنظمة يلائم قدراتي.	20

الملحق رقم (03): نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

القيم الإحصائية المستخرجة من برنامج v20_spss
1_ قيمة الصدق و الثبات لإختبار cronbachs alpha

ReliabilityStatistic

S

Cronbach's Alpha	N of Items
,8920	44

2_ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للبعد الأول الاستقلالية و حرية التصرف و المشاركة في إتخاذ القرارات

الملاحق

	أتمتع بدرجة عالية من الإستقلالية في أداء الموكلة لي	تتوفر لي صلاحيات للتصرف في مهام عملي	لدي الفرصة الكافية من الإستقلالية و الحرية في كيفية تنفيذ عملي	أقوم بإنجاز عملي وفق الأسلوب الذي أراه مناسباً	يمنحني المشرف المباشر عدة فرص لأعبر عن آرائي	أساهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل في المركز	يأخذ المشرف المباشر يعين الإعتبار بالمقترحات التي أقدمها	يمنحني رؤسائي الحرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
N Valid	50	50	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,4600	3,4200	3,2600	3,5400	3,1800	3,4400	2,9000	2,6200
Std. Deviation	1,21571	1,21370	1,13946	1,07305	1,20695	1,05289	1,12938	1,14089

3_ المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للبعد التحفيز

	يتم تقدير جهودي في العمل	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبدلها في العمل	أشعر بالعدالة و الموضوعية في نظام الترقيات و التقدير الجماعي	شعور برضي إتجاه صرف علاوات و كفاءات و المنح
N Valid		50	50	50
Missing		0	0	0
Mean	3,0200	2,9600	3,0200	2,9600
Std. Deviation	,95810	1,32419	1,03982	1,14214

4_ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للبعد الثقة

	يقر المشرف المباشر بأدائي الجيد من خلال إستخدامه كمثال لتشجيع الآخرين	يظهر المشرف المباشر ثقته في قدرتي علي إنجاز العمل الموكل لي بشكل جيد	يؤمن المشرف بقدرتي علي التعامل مع المهام و المسؤوليات الصعبة	يتوقع مني المشرف المباشر دائما النتائج و الأعمال الجيدة
N Valid	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0
Mean	3,4000	3,7800	3,7000	3,8600
Std. Deviation	,98974	,95383	1,05463	1,01035

5_ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للبعد الإحترام و التقدير

	أشعر برضي حول تقييم نظام الترقيات و شهادات التقدير	أشعر بتقدير و إحترام زملائي و مدرائي لي في العمل	تشجيع إدارة المنظمة العاملين علي تبني أفكار جديدة في العمل و تطبيقها	توفر لي المنظمة إحساس بأمان و الإستقرار	يشعرنني مديري بأهمية وظيفتي و مكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة
N Valid	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,2200	4,0800	3,2200	3,2600	3,5400
Std. Deviation	1,21706	,89989	1,09339	1,12141	,97332

6_ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للبعد العمل الجماعي و إثراء الفريق

	درجة إلتزامي بالمهام الموكلة إلي عالية عالية عندما أعمل ضمن الفريق	أعتقد بأن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل	توفر إدارة إتصالات الجزائر الخدمات الازمة و الفرص لتطوير قدرات العاملين
N Valid	50	50	50
Missing	0	0	0
Mean	3,4600	3,6200	3,6600
Std. Deviation	1,18166	1,19335	1,15370

الملاحق

7_ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي

	أشعر بالفخر و الإعتزاز لأنني أعمل في هذه المنظمة	أعمل بإخلاص و أمانة لإدراكي أهمية دوري في تحقيق أهداف	أحافظ علي مستوى الأداء بغض النظر عن موقعي الوظيفي	أشعر بالإرتياح في بيئة العمل بغض النظر عن الصعوبات	أثق بقدرة المنظمة علي تجاوز الظروف الصعبة	أنظر للمنظم ة علي أنها شئ يخصني	أعتبر أن مزايا وظيفتي الحالية ربما لا تتوافر في المنظمات الأخرى	أبحث عن الأفكار الجديدة لتطوير إنجازي لأهاف	أشعر بالإنتماء للمنظم ة و أحرص علي مصالحتها	أستطيع تحقيق أهدافي من خلال عملي بالمنظمة	أبدي تعاوننا مع أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها	أشعر بأن مشاكل العمل هي مشاكلنا الخاصة	هناك توافق بين قيم المنظمة و قيمتي في العديد من قضايا العمل	أشعر بأن مستقبل المنظمة هو جزء من مستقبلها	أفتخر بالمشارك ة الناجحة التي تنفذها المنظمة	أعتقد أن صورة مؤسست ي في المجتمع المحلي ثمائل و جهتي و تطلعاتي	أتمسك بعلمي و لا أريد أن أغيره	شعر براحة في تنفيذ التعليمات الموصد ي بها في عملي	العوائد المادية و المعنوية التي أحصل عليها من المنظمة أحد أسباب إستمرار ي فيها	عملي في المنظ مة يلائم قدراتي
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Valid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,0600	4,0800	4,0400	3,7800	3,4400	3,6800	3,4000	3,6400	3,7000	3,4000	3,8400	3,0400	2,8800	3,4800	3,5600	3,1800	3,3000	3,3400	3,1800	3,5800
StdDeviation	,84298	,77828	,87970	,97499	1,03332	1,20272	1,14286	1,13856	1,21638	1,16058	1,16689	1,29300	1,02300	1,16479	1,28031	1,27279	1,26572	,18855	1,22374	1,17959

8_ نتائج إختبار تحليل الأحادي (onawayanova)

1 تمكين الإداري (نوع الجنس_العمر_المؤهل العلمي_الأقدمية_الوظيفة)

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,000	29	,207	,920	,590
Within Groups	4,500	20	,225		
Total	10,500	49			
Between Groups	29,667	29	1,023	1,659	,121
Within Groups	12,333	20	,617		
Total	42,000	49			
Between Groups	31,053	29	1,071	1,512	,170
Within Groups	14,167	20	,708		
Total	45,220	49			
Between Groups	44,713	29	1,542	1,360	,240
Within Groups	22,667	20	1,133		
Total	67,380	49			
Between Groups	58,380	29	2,013	,982	,528
Within Groups	41,000	20	2,050		
Total	99,380	49			

2_ الإلتزام التنظيمي (نوع الجنس العمر المؤهلا لعلمي الأقدمية الوظيفة)

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
نوع الجنس	Between Groups	6,417	24	,267	1,637	,114
	Within Groups	4,083	25	,163		
	Total	10,500	49			
العمر	Between Groups	19,833	24	,826	,932	,567
	Within Groups	22,167	25	,887		
	Total	42,000	49			
المؤهل العلمي	Between Groups	24,970	24	1,040	1,284	,269
	Within Groups	20,250	25	,810		
	Total	45,220	49			
الأقدمية	Between Groups	32,213	24	1,342	,954	,545
	Within Groups	35,167	25	1,407		
	Total	67,380	49			
الوظيفة	Between Groups	46,380	24	1,933	,912	,589
	Within Groups	53,000	25	2,120		
	Total	99,380	49			

9- جداول متقاطعة

بثلاث متغيرات :

Crosstabulation العمر * نوع الجنس * الأقدمية

		نوع الجنس		Count	
		ذكر	أنثى	Total	
من سنة إلى 3 سنوات	العمر	30 سنة فأقل	7	1	8
		39-31 سنة	2	0	2
		50 سنة فأكثر	1	0	1
		Total	10	1	11
من 3 إلى 5 سنوات	العمر	30 سنة فأقل	1	0	1
		39-31 سنة	1	2	3
		49-40 سنة	0	1	1
		50 سنة فأكثر	0	1	1
	Total	2	4	6	
من 6 إلى 10 سنوات	العمر	30 سنة فأقل	5	2	7
		39-31 سنة	5	1	6
		49-40 سنة	0	1	1
		Total	10	4	14
أكثر من 10 سنوات	العمر	30 سنة فأقل	0	1	1
		39-31 سنة	5	4	9
		49-40 سنة	6	1	7
		50 سنة فأكثر	2	0	2
	Total	13	6	19	
Total	العمر	30 سنة فأقل	13	4	17
		39-31 سنة	13	7	20
		49-40 سنة	6	3	9
		50 سنة فأكثر	3	1	4
	Total	35	15	50	

جداول متقاطعة بمتغيرين :

Crosstabulation الوظيفة * نوعالجنس

	نوعالجنس		Count
	ذكر	أنثى	Total
عونمكتب	5	3	8
عونإداري	15	5	20
الوظيفة متصرف	3	3	6
رئيسمكتب	3	2	5
رئيسمصلحة	9	2	11
Total	35	15	50

مصفوفة الارتباط للإبعاد المستقلة

Correlations

	عبارات خاصة بالاستقلالية وحرية التصرف والمشاركة في إتخاذ القرارات	عبارات خاصة بالتحفيز	عبارات خاصة بالثقة	الاحترام والتقدير	محور العمل الجماعي وإثراء الفريق	الالتزام التنظيمي	
عبارات خاصة بالاستقلالية وحرية التصرف والمشاركة في إتخاذ القرارات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,229 ,110 50	,229 ,110 50	,049 ,737 50	,350* ,013 50	,160 ,266 50	,159 ,270 50
عبارات خاصة بالتحفيز	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,110 50	,229 ,110 50	,108 ,457 50	,551** ,000 50	,251 ,079 50	,459** ,001 50
عبارات خاصة بالثقة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,049 ,737 50	,108 ,457 50	1 ,011 50	,355* ,017 50	,337* ,017 50	,354* ,012 50
الاحترام والتقدير	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,350* ,013 50	,551** ,000 50	,355* ,011 50	1 ,003 50	,414** ,003 50	,544** ,000 50
محور العمل الجماعي وإثراء الفريق	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,160 ,266 50	,251 ,079 50	,337* ,017 50	,414** ,003 50	1 ,003 50	,217 ,130 50
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,159 ,270 50	,459** ,001 50	,354* ,012 50	,544** ,000 50	,217 ,130 50	1 50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفهرس

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ- خ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الالتزام التنظيمي	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و الالتزام التنظيمي
02	المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين
02	الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين
02	أولاً: تعريف التمكين
04	ثانياً: أهمية التمكين
05	ثالثاً: فوائد و أهداف التمكين
08	الفرع الثاني: مداخل التمكين، أنواعه وأبعاده
08	أولاً: مداخل التمكين
09	ثانياً: أنواع التمكين
11	ثالثاً: أبعاد التمكين
15	الفرع الثالث: مستويات التمكين، ومستلزماته و أساليبه
15	أولاً: مستلزمات التمكين
16	ثانياً: مستويات التمكين
18	ثالثاً: أساليب التمكين
19	الفرع الرابع: خطوات التمكين و معوقاته
19	أولاً: خطوات التمكين
21	ثانياً: معوقات التمكين
23	المطلب الثاني: الإلتزام التنظيمي
23	الفرع الأول: تعريف الإلتزام التنظيمي و أهميته و مراحل
23	أولاً: تعريف الإلتزام التنظيمي
26	ثانياً: أهمية الإلتزام التنظيمي

27	ثالثا: مراحل الالتزام التنظيمي
29	رابعا : محددات الالتزام التنظيمي
31	الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي و أدوات قياسه و أنواعه
31	أولا: خصائص الالتزام التنظيمي
32	ثانيا: أدوات قياس الالتزام التنظيمي
34	ثالثا : أنواع الالتزام التنظيمي
36	الفرع الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي و الآثار المترتبة عليه و العوامل المؤثر فيه
36	أولا: أبعاد الالتزام التنظيمي
37	ثانيا: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
39	ثالثا: العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي
41	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة
41	المطلب الأول: الدراسات العربية
46	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
48	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
50	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بإتصالات الجزائر – غرداية	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: عموميات حول إتصالات الجزائر غرداية
53	المطلب الأول: تقديم عام لإتصالات الجزائر غرداية
53	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن إتصالات الجزائر غرداية
55	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي إتصالات الجزائر غرداية
58	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
58	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
58	الفرع الأول: منهجية الدراسة
58	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها
58	الفرع الثالث: أداة الدراسة
60	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
61	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
62	الفرع السادس : جداول متقاطعة
64	الفرع السابع : صدق وثبات الاستبيان
66	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
66	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
71	الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
81	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة

88	النتائج
89	التوصيات
89	آفاق الدراسة
91	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس