

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية
شعبة العلوم السياسية
تخصص: (تنظيم سياسي وإداري)

أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين "دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة"

إشراف الأستاذة
د. الإمام سالمة

إعداد الطالبة:
صقر عبلة

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة ورقلة	د. بارة سمير
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	د. الإمام سالمة
مناقشا	جامعة ورقلة	د. بابا عربي مسلم

نوقشت وأجيزت يوم: 13 / 06 / 2018

السنة الجامعية: 2017 - 2018م

مقدمة

مقدمة :

شهد العقد الأخير من القرن العشرين حراكا براغماتيا في علوم الإدارة، وقد جاء هذا الحراك بعد جيل كامل من انتصار مدرسة العلاقات الإنسانية في خمسينيات وستينيات القرن الماضي على يد "ابراهام ماسلو"، و"بيتر دراكر"، و"دوجلاس ماغر يغور"، صاحب كتاب الجانب الإنساني في المنظمة، فمع انعطاف العالم نحو قرن جديد و انفجار ثورة المعلومات واتساع رقعة المنافسة، تحول الاهتمام الي الاقتصاد السلوكي من رواده "ريتشارد تالر"، فبرزت مفاهيم جديدة تتعلق بأهمية المورد البشري في المنظمات ،.كالإدارة على المكشوف، الأداء المتوازن، وكذا مفهوم التمكين.

هذا الأخير الذي هو محور الدراسة، الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف و الخطط، واتخاذ القرارات، وكذلك من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم الرضا عن العمل، وولائهم للمنظمة، هذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أن هذا الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز للمنظمة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها وفق منظور استراتيجي، فالتمكين يعتبر مدلول استراتيجي، ومهارة جديدة، ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر، و لتحقيق الاستفادة القصوى من قدرات العاملين لابد من الوصول إلى درجة من الالتزام التنظيمي فالإدارة القائمة على الالتزام، والتي تهدف الى اعطاء العاملين اكبر قيمة ممكنة، اذ تعتبر نموذج جديد.

لأن الالتزام هو منهج وطريق حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى الى تأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين، حيث أن معدلات الاحتفاظ بالعاملين ليست أرقاما فارغة بل هي المعيار الذي يكشف مستوى المنظمة.

1- أهمية وأهداف الموضوع: تبرز أهمية دراستنا في كونها تهدف الى معرفة أثر

- التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في المديرية، كما تهدف أيضا إلى :
- تقديم اطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري بأبعاده،(تفويض، السلطة التدريب، التحفيز، فرق العمل) علي الالتزام التنظيمي.
- التعرف على مستوى التمكين لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهي المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة السابقة الذكر.

- توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة .

- تقديم اقتراحات وتوصيات لأصحاب القرار في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة من خلال توضيح مفهوم التمكين الإداري كممارسة إدارية حديثة .

2 - مبررات اختيار الموضوع :

يتعلق بحثنا بدراسة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وهناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي ساقطنا لاختيار الموضوع تتمثل أهمها في:

1- مبررات ذاتية:

- الرغبة في التعرف على مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل البحث

- الميل الشخصي لمعالجة ودراسة مواضيع ومفاهيم حديثة في الفكر الإداري.

ب- مبررات موضوعية:

- تزايد الاتجاه المعرفي نحو دراسة التمكين الإداري وأثره على الالتزام التنظيمي.

- يعد مفهوم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض، السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) مجالا حيا للدراسة والبحث في منظمات الأعمال .

- محاولة اثبات صدق بعض النتائج المتحصل عليها في دراسات سابقة رغم تغير مكان دراسة الحالة.

3-الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي تم التحصل عليها نذكر:

- دراسة "العساف" 2006 "بعنوان التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"، حيث هدفت هذه لدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين والعاملين في الجامعات الأردنية العامة الثمانية، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، مثل ما نسبته (15%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما اعتمد على الاستبانة لجمع البيانات اشتملت على ثلاث أدوات قياس أداة قياس التمكين الوظيفي وأداة قياس الالتزام

التنظيمي الذي استند الباحث في تطويرها على مقياس كوردن وزملائه وأداة قياس الاستقرار الوظيفي الطوعي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، وأن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً أيضاً، ولقد أوصى الباحث بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية بكافة أبعاده وزيادة الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها وزيادة الاهتمام بعوامل الجذب لاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية ويقائهم في مراكز عملهم.

- دراسة "عمار العايب" 2014 بعنوان: "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المركز الإستشفائي الجامعي سعدانة محمد عبد النور بسطيف". تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال للتدريب، فرق العمل، ولمعرفة ذلك تم توزيع إستبانة مكونة من 34 سؤال على عينة مكونة من 138 مفردة من العاملين الإداريين بمختلف الرتب والمستويات الإدارية ينشطون في المركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد عبد النور بسطيف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وإلى وجود دور للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين المركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد.
- دراسة "حنونة" 2000 بعنوان: "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأجريت الدراسة على عينة بعدد (340) موظف وموظفة حيث اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (1676) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة لوجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وأوصت بالعمل على تشجيع أدبية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، والعمل الجاد على التطوير العلمي والوظيفي للموظفين واعتماد مبدأ العدالة ومبدأ المشاركة في العمل وتبني الأفكار الإبداعية.

- دراسة "حلس" 2012 بعنوان: "دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين -دراسة حالة في بلدية غزة" أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري من خلال تعزيز مفهوم الإلتزام التنظيمي لدى صناع القرار والعاملين بالبلدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأجريت الدراسة على (253) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية العاملون في بلدية غزة من أصل (1536) موظف، وقد توصلت الدراسة لعدم وجود خبراء في إعداد الهياكل التنظيمية، مما أدى إلى ضعف عملية التغيير، وأن سيادة نظام البيروقراطية والمركزية يصعب عملية إحداث التغيير المطلوب، وتوصلت أيضا إلى أن هناك انخفاض في الروح المعنوية لدى العاملين بسبب غياب نظام التحفيز المعنوي والمادي المقدم لهم من البلدية، كما أوصت الدراسة لدعم التوجه في تفويض الصلاحيات واعتماد الإدارة بالأهداف، والاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير.

- دراسة "Ghosh" 2013 بعنوان **"Employee Empowerment:Strategic Tools to obtain Sustainable competitive Advantage"**، "تمكن الموظف: أداة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة" حيث هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التمكين وتطوره في المؤسسات وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية، وإضافة إلى توضيح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتحسين عملية تمكين الموظف، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يساعد المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية، وإذا تم التعامل معه بشكل عملي وفعلي وذلك من خلال توعية العاملين حول مفهوم التمكين وكيفية تطبيقه في بيئة العمل وتوليد الرغبة والاهتمام الكامل من الموظفين نحو قبول تطبيقه في أساليب عملهم وصولا للأهداف المنشودة، هناك علاقة قوية بين تحقيق التمكين للميزة التنافسية وثقافة المؤسسة السائدة، حيث تلعب ثقافة المؤسسة دورا مهما في تحقيق التمكين وتساعد المنظمة في انجاز الاعمال بشكل فعال وبيروعة تامة نحو تحقيق الميزة التنافسية، وتمكين العاملين من الأدوات الإستراتيجية الفعالة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل. وأوصت الدراسة بإعداد ورشات عمل ودورات تدريبية حول توعية العاملين حول مفهوم التمكين أساليب تطبيقه، وتطوير ثقافة المؤسسة حول مفهوم التمكين وذلك لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار واكتشاف مهارات جديدة، والعمل على تطوير كفاءة التمكين

من خلال تطوير أساليب الإدارة بحيث يكون إيجابية نحو تمكين العامل بطريقة منجزة وفعالة لنشاطات التمكين.

• دراسة "Karadal and kilic " 2008 بعنوان: "A study on the role of

"empowerment in providing organizational commitment" دور

التمكين في تعزيز الإلتزام التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمكين والإلتزام التنظيمي، حيث أجريت على خمس شركات لصنع السيارات في اكساري بتركيا، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة بعدد (141) موظف حيث استخدم الباحث أسلوب العينة البسيطة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (560) موظف بالشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التمكين والإلتزام التنظيمي، كما يوجد علاقة عكسية بين مستوى تعليم الموظف والإلتزام التنظيمي لهم. وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز إدراك الموظفين لمفهوم التمكين من خلال إعطاء عمل العاملين معنى ذو قيمة وأهمية بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرار، ووضع استراتيجيات جديدة وسياسات وبرامج تدريب للموظفين داخل الشركة.

إن هذه الدراسات ورغم تنوعها بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي في العديد من الدول، تختلف دراستي عنهم في كونها تجمع بين هذين المتغيرين في مؤسسة تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أي اختلاف في حالة الدراسة، وفي نوعها وكذا في الثقافة التنظيمية لعاملها.

4- إشكالية الدراسة: بما أن البحث العلمي لا يكتسي أهمية إلا بطرح إشكالية علمية

منظمة مع محاولة الإجابة عليها نطرح الإشكالية العامة لدراستنا كالاتي :

كيف تؤثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق

العمل) على الإلتزام التنظيمي للعاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة ؟

من خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يرتبط التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي ؟

- ما هو مستوى أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسة موبيليس ورقلة ؟

- ما هي درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة موبيليس ورقلة ؟

- ما هو مستوى العلاقة بين ابعاد التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي في المؤسسة حسب

آراء عينة الدراسة ؟

5-فرضيات الدراسة:

- تؤثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) بشكل عالي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة.
- وللإجابة على هذه الفرضية نطرح الفرضيات الآتية
- كلما كان هناك ارتباط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين ضمنمت المنظمات الإدارية استقرارها وكفاءتها.
- مستوى أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) مرتفع لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة.
- درجة أبعاد الإلتزام التنظيمي (المعياري والشعوري والمستمر) لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفعة.
- هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المؤسسة حسب آراء عينة الدراسة.

6- حدود الدراسة:

أ- الحدود العلمية: تركز هذه الدراسة على متغيرين: التمكين الإداري كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع.

ب- الحدود المكانية :

تمت هذه الدراسة بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة- الجزائر.

ج- الحدود الزمانية :

تمت الدراسة في نهاية الموسم الجامعي 2017-2018 حتى تتضح المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبيان.

7- الإطار المنهجي:

لإتمام هذه الدراسة رأينا أن المنهج الذي يسهل علينا بحثنا ويساعدنا في تحليل وكشف جوانب هذا الموضوع هو المنهج الوصفي وذلك في الجانب النظري، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة بالاستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية العلمية والمتمثلة في الاستبيان ، والملاحظة ، و المقابلة، وسنحاول إعطاء تعريف بسيط لكل منها:

- **المنهج الوصفي:** يراد به جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس او عدد من الأشياء او مجموعة من الظروف.

- منهج دراسة الحالة: المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر و الحالات الفردية بموقف واحد.
- الاستبيان: هو وسيلة لجمع البيانات، يحتوى على مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول الموضوع.
- الملاحظة: هي طريقة لجمع البيانات تتمثل في قيام الباحث بمشاهدة الظواهر التي يريد دراستها اثناء حدوثها ويقوم بجمع المعلومات عنها.
- المقابلة: هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار، تتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث.

8- التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

- التمكين: هو منح الأفراد العاملين، القوة، والحرية، والمعلومات لصنع القرار والمشاركة في اتخاذ القرار.
- التفويض: هو منح المرؤوسين سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكن استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة.
- التدريب: هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية او نقل معارف و مهارات سلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.
- التحفيز: هو مجموعة العوامل التي التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد اكبر لتحقيق نتائج أفضل، فان رأيت القيادة ان تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم و تنمى حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة .
- فرق العمل: عدد محدود من الأفراد لديهم شعور بمعنويات عالية وانتماء كبير يشاطرون قيما مشتركة و يشعر الأفراد بالانجاز الكبير.
- الالتزام التنظيمي : هو درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطها به، وهو يمثل اعتقادا قويا و مقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها.
- الولاء التنظيمي : هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى فرغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

9- خطة البحث: لتحليل الموضوع قمنا بتقسيم الخطة الى ثلاث فصول، الفصل الأول

والثاني نظريين أما الفصل الثالث تطبيقي:

الفصل الأول خصصناه لدراسة التمكين الإداري كإطار نظري مقسم إلى ثلاثة مباحث وكل ما يتعلق بها من تعريفات وأهمية وأنواع ومستويات ونماذج ونظريات وأبعاد ومراحل ومعوقات.

أما **الفصل الثاني** فيتناول الإلتزام التنظيمي مقسماً إلى ثلاث مباحث، درسنا من خلاله التعريف والخصائص والمداخل والعناصر والنماذج، وكذا مراحل وطرق قياس الإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى العوامل المؤثرة والمتربة عن الإلتزام التنظيمي.

أما **الفصل الثالث** خصصناه للدراسة التطبيقية والذي يمثل دراسة الحالة والأدوات المستخدمة فيه والمتمثلة في الاستبيان والقيام بمختلف العمليات التابعة له من جمع لنتائج وتحليلها وتفسيرها واسقاط النتائج المتحصل عليها على الحالة المدروسة وفق الدراسة النظرية.

10- صعوبات الدراسة:

أختصرها في نقص المراجع التي نتناول صلب الموضوع خاصة ان موضوع التمكين موضوع جديد في الفكر الإداري مع تشابهه ببعض المصطلحات.

**الفصل الأول: الإطار النظري
للتمكن الإداري**

فرضت التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال وما صاحبها من تطور تكنولوجي متزايد على المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها، ومستوى ممارستها التسييرية، والبحث في أفضل المداخل والسبل في ممارستها وأنشطتها التي تستند على المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تضمن لها استخدام مواردها الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها.

وفي خضم التطورات الحاصلة تصدّر المورد البشري اهتمامات مسيري المؤسسات بوصفه أهم أحد الموارد التي تمكنها من بلوغ التميز في محيط الشيء الثابت فيه أنه غير ثابت.

هذا ما حتم على القائمين على الإدارات تبني مفاهيم جديدة في إدارة هذا المورد، وواحد من المفاهيم الحديثة التي تدور حوله هو التمكين.

هذا الذي اعتمد كثافة تنظيمية تفسح المجال أمام العاملين في المؤسسات نحو الإسهام الجدي في معالجة مشاكلهم، بما يدعم إمكانية استغلال الفرص المتاحة والتصدي للتحديات

لذا فقد خصصنا هذا الفصل إلى التمكين حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: التمكين الإداري: مدخل مفاهيمي
- المبحث الثاني: نظريات ومقومات وأبعاد التمكين الإداري.
- المبحث الثالث: مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري ومعوقاته.

المبحث الأول: التمكين الإداري: مدخل مفاهيمي

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبيقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب، لذا سنحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم حيث سنتناول مفهومه وأهميته وأهدافه وكذلك خصائصه وأنواعه وأبعاده

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية المتداخلة معه

أولاً: تعريف التمكين الإداري

كان مفهوم التمكين قد عرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاماً، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست منهم، مكين، مكنني، يمكن، يمكنن).¹

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ ويسألونك عن ذي القرنين قل سأتلو عليكم منه ذكراً إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبياً ﴾.² وقال الله تعالى ﴿ وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبئوا منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين ﴾.³

- **تعريف التمكين الإداري لغة:** مصدر تَمَكَّنَ، هو الفعل مَكَّنَ: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تَمَكَّنَ عند الناس، أي علا شأنه. وأمكناه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.⁴

- مفهوم التمكين عند بعض علماء الإدارة:

ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات وازدهر في التسعينات من القرن العشرين، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، وقد تناوله كتاب الإدارة من مداخل مختلفة على النحو التالي:

1. وفقاً لمدخل العلاقات الإنسانية:

1- المعاني أحمد وعريفات أحمد، الفضايا الإدارية المعاصرة. ط1، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص182.

2- سورة الكهف الآية (85).

3- سورة يوسف الآية (56).

4- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط3، القاهرة، 1998، ص3.

- عرفاه Lawler & Bowen¹ أنه "مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس تقييم الأداء".²
- كما عرفاه كل من Swell & Wilkison بأنه "التحول الفعلي لمركز القوة من الإدارة العليا إلى العاملين في الخطوط الأمامية".³
- كما عرفه Rube بأنه "منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما فيجب ألا يعاقب على ذلك بل يجب تدريبه جيدا لتلافي الخطأ في المستقبل".⁴
- كما عرفه أفندي بأنه "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية والرقابة".⁵
- كما عرفه الكبيسي بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".⁶
- كما ذهب عبد الوهاب في تعريفه للتمكين بأنه "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم بإتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"

2. وفقا لمدخل الدافعية:

²– Bowen, D. and Lawler, E, "The Empowerment of ServiceWorks : What, Why, How, and When", **Sloan Management review Spring**. by the Sloan Management Review Association, 1992, p35.

³– Swell, G. & Wilkison, B, " Empowerment or Emancipation Shop Floor Surveillance in Atotal Quality Organization". **Human resource Management**. London Reassessing 1994, p57.

⁴– Rubel, C, "Empoweryour Employess so you Can Satisfy Customers". **Marketing News**. 29(7), 1995,p 17.

⁵– عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل لتحسين و التطوير المستمر: القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات مصر الجديدة، 2003، ص11.

⁶– عامر خضر الكبيسي، إدار المعرفة وتطوير المنظمات: الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص136.

لقد نظر هذا المدخل لمفهوم التمكين على أنه عملية مرتبطة بدافعية الأفراد للعمل من خلال تعزيز روح المبادرة، وتنمية الثقة بالنفس وتنمية مدركاتهم، وتزويدهم بالدعم العاطفي عوضاً عن الضغوط في بيئة العمل.

- فترى Spreitzer أن تمكين العاملين هو " أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي معنى العمل والكفاءة الذاتية وحرية الاختيار والتأثير في القرارات وإن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهها إيجابياً نحو العمل"¹.
- وذكر Blanchard " أن تمكين العاملين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، مما يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل"².
- أيضاً عرفا كل من Brown & Harver التمكين بأنه " إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تتاعم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"³.
- في حين أشار Ongor i& Shunda لتمكين العاملين بأنه "شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيراً، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابياً على أدائه في العمل"⁴.

3. وفقاً للمدخل الشامل:

هذا المدخل يأخذ في الاعتبار كلا من مدخل العلاقات والمدخل الدافعية في تحديد مفهوم التمكين.

1- Spreitzer, Gretchen M, "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". Academy of Management Journal. 38(5): 5,compridj , 1995, p 1442- 1443.

2- Blanchard, K. Randolph, A. Carlos, J. and Randolph, W, Empowerment Takes More Than a minute. USA: Berrett Koehler publisherInc, 1996, p121.

3- Brown, D. and Harvery, D, An External Approach toOrganizational development. New Jersey: Prentice Hall ,2006, p 241.

4- Ongori, H .and shunda, , "Managing Behind the scenesEmployee Empowerment"International Journal Applied Economic, 2(2), 2008, p 84.

• حيث عرفاه كل من Murrell & Vogt بأنه "زيادة دافعية والعمل التعاوني بين الأفراد، والذي يركز على التنسيق ويؤدي على توسيع مجال السلطة لأعضاء جماعة العمل".¹

• كما يرى Bennis & Townsend أن تمكين العاملين هو "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية الكاملة لاختبار الطرق المناسبة لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".²

• أما Haghghi et al فقد عرفوا تمكين العاملين بأنه "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون التدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

من خلال الاستعراض السابق لمفهوم التمكين، نلاحظ ما يلي:³
- رغم اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف مفهوم التمكين إلا أنهم أجمعوا أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة.

- نلاحظ أن أي تفسير أو توضيح لمفهوم التمكين من قبل الكتاب والباحثين يرتبط بطبيعة الدراسة التي يجري التعريف الإجرائي ضمن إطارها، وبالتالي فمن المناسب لنا هنا أن نحدد تعريفا للتمكين يتفق مع الهدف الأساسي الذي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه، والمتمثل في تحديد العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

وعليه يمكن أن نعرف التمكين تعريفا إجرائيا في هذا الإطار بأنه العملية التي تتم من خلالها منح العاملين القوة والحرية وتزودهم بالمعلومات الكافية وتعزيز الثقة بالنفس وتنمية روح المبادرة والإبداع والقدرة على تحمل المسؤولية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنمية أسلوب الرقابة الذاتية، وذلك ضمن توفير بيئة صحية وموارد مادية وبشرية وتكنولوجية ونظام حوافز عادل وفعال.

ثانيا: المفاهيم الإدارية المتداخلة مع مفهوم التمكين الإداري:

¹- Murrell, K. and Vogt, J, **Empowerment In Organization.California.** San Diego University Associates Inc. 1990, p77.

²- Bennis, W. and Townsend, R, **Reinventing Leadership.** New York: WilliamMorrow 1995, p77.

³ - ايمان عمر العبد طموس،"التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2015، ص16.

هناك مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة، يتم عرض أهم الفروق الجوهرية، بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين.

1-تمكين العاملين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني: "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، أو يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبدأ أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه".¹

والجدول الآتي يوضح بعض الفروقات بين المفهومين

جدول رقم (1): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبدأ في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يحسب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه في عمقه.	دائم التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.

المصدر: مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، ص24.

¹ - جعفر أبو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991، ص124.

2- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءاً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.¹

المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري، أهدافه وخصائصه.

تتجلى مكانة التمكين الإداري ضمن المنظومة الإدارية كمفهوم أو كعملية من خلال فهم أهميته وأهدافه وخصائصه، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الآتي:

أولاً - أهمية التمكين الإداري: حيث تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:²

- 1- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين. كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- 2- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
- 3- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة، سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
- 4- بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.
- 5- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

¹ - نفس المرجع، ص 125.

² - مطلق الدوري زكريا، و علي صالح احمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان الأردن: 2008، ص 29.

ثانياً: أهداف التمكين الإداري:

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي:

1- جانب المنظمة:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.
- إن التمكين يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة: عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة.¹

2- جانب الموظف:

- إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية:
- تحقيق الانتماء: يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقض في معدل دوران العمل.
 - المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.
 - تطوير مستوى أداء العاملين: إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة

¹ - ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2006، ص 93.

في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافأته وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية: كلما قمنا بتمكين الأفراد وزيادة صلاحياتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زادت شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.
- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.
- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.¹

ثالثا: خصائص التمكين الإداري

حصر "Quinn" خصائص التمكين الإداري في نقاط التالية:

1. التقرير الذاتي: فالعاملون أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
2. الأهمية الذاتية: فهم يحسون بمكانهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحضون به.
3. ثقتهم بأنفسهم: فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.
4. قدرتهم على التأثير: هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه.¹

¹ - ملحم يحيى سليم، المرجع السابق ص 94

كما يمكن ذكر أهم خصائص التمكين في:

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد وفي حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- تعزيز تمكين العاملين في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات ونماذج التمكين الإداري

للتمكين الإداري عدة أنواع ومستويات ونماذج يمكن التطرق إليها في الآتي:

أولاً: أنواع التمكين الإداري

هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري منها ما قدمه "

Suominen" الذي قسمه إلى ثلاثة أنواع:²

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة م أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

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

بينما "Duvall" صنف التمكين الإداري إلى صنفين هما:³

1- التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات

¹ - شائع بن سعد القحطاني ، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، ص33.

1 عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي، إدارة القرن الحادي والعشرون. القاهرة، 1997، ص36.

2 محمد بن مانع علي القحطاني، "التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوازات السفر بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2007، ص16.

الأزمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.

2- التمكين المنظمي: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

ثانيا: مستويات التمكين الإداري

هناك ثلاث مستويات تمكين العاملين، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في:¹

1- المستوى الأول: في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.

2- المستوى المتوسط: في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل واسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم. ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

3- المستوى الأعلى: يتسم المستوى الأعلى، بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، إختيار البديل الأفضل، ومراقبة النتائج القرار الذي يتخذونه. ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق العمل ذاتية التوجيه. هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

أما "باستور" فقد حدد خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها في عملية التمكين هي:²

1- رزق الله حنان، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص51.

2- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر. المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة: 1999، ص ص 27-28.

- 1- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- 2- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى، يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.
- 3- **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا يعلم الفريق بذلك.
- 4- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق.
- المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

ثالثا: نماذج التمكين الإداري

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

أولا: نموذج Kanungo-Conger (1988): حيث ينظر له من زاويتين:¹

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض للسلطة.
- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة.

ثانيا: نموذج Thomas and Velthouse (1990):

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

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005، ص10.

1- التأثير الحسي أو الإدراكي: ويقصد بالتأثير الحسي درجة العاملين وهي التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقوم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات.

2- الكفاءة: ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية وبشكل جيد، إذ الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان إذا بذلوا جهدا.

3- إعطاء معنى للعمل: تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختيار، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.¹

ثالثا: نموذج Spritze (1995):

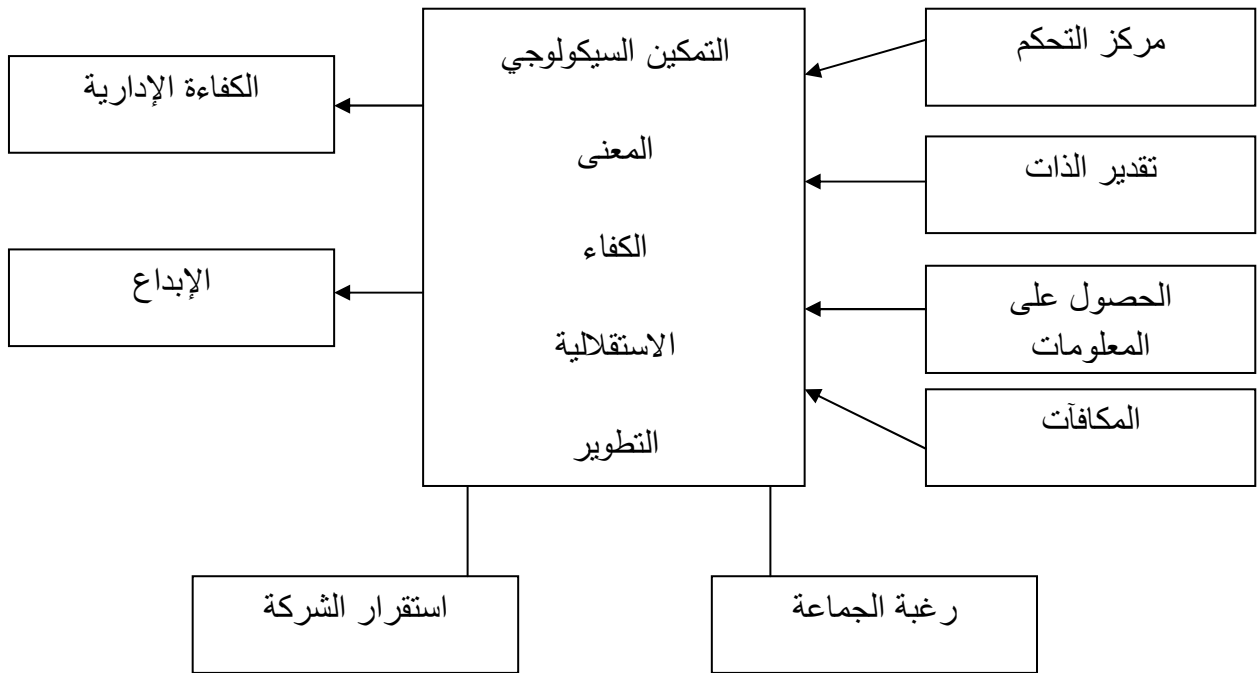
يعتمد نموذج "Spritze" على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:²

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
 - عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.
- هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Velthouse and Tomas) و هي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية)، والشكل الآتي يوضح ذلك:

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، نفس المرجع، ص 12.

² - أبو بكر بوسالم، "سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013،

الشكل رقم (01): التمكين كعملية إدراكية



المصدر: أبو بكر بوسالم، نفس المرجع، ص 43.

رابعاً: نموذج Devis (2001):

اقترح "Devis" نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:¹
1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.

1- اليعقوب تمارا، "ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه التمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدالية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص ص 44-45.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

7- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأى، يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار متميز.

المبحث الثاني: نظريات وأبعاد ومقومات التمكين الإداري

المطلب الأول: نظريات التمكين الإداري

من أهم تلك النظريات التي تطرقت للتمكين الإداري:

1. دراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية Hawthorn:

حيث بدأت بدارسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

2. نظرية الحاجات لماسلو Maslow:

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل Job Rotation وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل Job Enlargement وإثراء العمل Job Xoamdoy Enrichment.

3. نظرية "X and Y" لصاحبها دجلوس ماكريجور Douglas Mc Gregor

حيث افترضت أن المديرين نوعان X أو Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر، وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا ما طلب منهم.

أما نظرية Y فتمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف¹، والمشاركة وبالتالي يخلق مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

¹ خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية. ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 79-84.

4. الشخصية البالغة لدى كرس أرجرس Chris Arguris:

حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤوليته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

5. نظرية النظم:

حيث يكون إهتمام العاملين بالأهداف العامة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

6. النظرية الظرفية:

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

7. الجودة الشاملة:

التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.

8. نظرية Z:

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.

9. منظمة التعليم Learning organisation:

وهي تركز على العناصر الآتية:

1.9. المعلومات وأهميتها في التعلم.

2.9. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

3.9. تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

4.9. المشاركة التي هي جوهر عملية التعلم والتعليم.

5.9. القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في الآتي:

1- تفويض السلطة:

تعرف عملية تفويض السلطة على أنها "المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه".¹

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2- التحفيز:

يقصد بالتحفيز "تشجيع واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة"²، أو هو "أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابياً على كفاءة إنتاجيتهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد".²

كما يعرف على أنه: "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات"³

فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتائمهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية:⁴

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.

¹ - 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 2012، ص 64.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير - بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 235.

³ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2007، ص 169.

⁴ - محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - عمان، الأردن: دار وائل، 2008، ص 176.

- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

3- التدريب:

التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية.¹ ويعرفه "أندري موليزي" على أنه: "عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخوله الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل".²

كما أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير، وتتمثل أهمية التدريب في:³

1. بالنسبة للمؤسسة: وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.
- تحديد وإثراء المعلومات
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية

2. بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل

¹ - يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري. الرياض: دار عالم الكتب ، 1996، ص 10.

² - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية. الاسكندرية: مكتب العرب الحديث ، 1988، ص 252.

³ - فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 1990، ص 135-136.

- تطوي الدافعية للأداء

- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد

3. بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوي أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين

ويتم التدريب من خلال المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، والمحاكاة، وتمثيل أدوار... الخ.

4- فريق العمل:

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.

ويعرف فريق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك".¹

وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز.

1- المحاسنة محمد عبد الرحيم، "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص 32.

المبحث الثالث: مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري ومعوقاته المطلب الأول: بيئة التمكين الإداري.

يأخذنا الحديث في بيئة التمكين مباشرة إلى ثقافة المنظمة والقيادة، لما لهما من دور أساسي في تطبيق التمكين، حيث تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم 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.¹

لذا يرى Honold أن مستوى التمكين سيتفاوت من مؤسسة إلى أخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المؤسسة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، وذلك حيث ما لم تكن ثقافة المؤسسة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، التكنولوجيا، وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطر.

وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير، ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، أخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً بالمؤسسة، إن مبادرات التغيير يرجع لها النجاح وبشكل أكبر عندما تتغير المؤسسة لخلق الظروف المناسبة للتمكين، وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.²

¹ أحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص 18.

² - سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص

المطلب الثاني: مراحل التمكين الإداري.

يمكن تجسيد هذه الخطوات في النقاط التالية:¹

1. تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

أول خطوة يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، أو لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟:

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

2. التغيير في سلوك المديرين:

فنجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تمكين العاملين.

3. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد هذا النوع من القرارات الذي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4. تكوين فرق العمل:

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

¹ - مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف، 2008، ص ص

أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.¹

5. المشاركة في المعلومات:

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

6. اختيار الأفراد المناسبين:

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

7. توفير التدريب:

يهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8. الاتصال لتوصيل المعلومات:

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.

9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

10. عدم استعجال النتائج:

¹ - مطر بن عبد المحسن الجميلي، نفس المرجع السابق، ص 147

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، إذ 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 التغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري.

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. لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:¹

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدانها وظائفها والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة 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 - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، مرجع سابق، ص 39-40.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال استعراض ما سبق يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها. فالتمكين يمثل عمليات بواسطتها يمكن الأفراد العاملين، ويساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات، والثقة في صنع القرار، والقيام بأعمالهم باستقلالية.

فمنظمات الأعمال تتبنى هذا التوجه لما يحققه من أهمية بالغة لكل من العاملين والمنظمة بمختلف أنواعه لتحقيق أهداف التمكين، وذلك بالاعتماد على مشاركة المعلومات والإدارة الذاتية وفرق العمل، وحشد فعال للقوة على جميع المستويات ولدى جميع العاملين، وذلك بإتباع خطوات متتالية، وفق شروط معينة، فالجوهر للتمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، وعي أكبر، فهو ليس بتفويض السلطة أو مسؤولية بل هو دعوة حقيقية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاللتزام التنظيمي

اكتسب موضوع الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك لأن إدارة المنظمات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين للمنظمة وأهدافها، وإنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي أصبحت المنظمات لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين للمنظمة وأهدافها، وإنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يجب أن تبحث إدارة المنظمات الحديثة عن ما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لموظفيها وذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به، وينمي سلوك الالتزام لديهم مما ينعكس على أدائهم وتطوير قدراتهم.

من خلال ذلك تم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: الجانب المفاهيمي للالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: مراحل وطرق قياس الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عنه.

المبحث الأول: الجانب المفاهيمي للإلتزام التنظيمي

يرتبط الجانب المفاهيمي لمتغير الإلتزام التنظيمي التطرق لتحليل مفهومه، وخصائصه وأهميته، وكل ما له علاقة بمدخله ونماذجه وعناصره، وهذا من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي

سوف نتطرق لمفهوم الإلتزام التنظيمي من منظور القرآن الكريم ومنظور اللغة العربية، ومنظور علماء الإدارة الذي تطرقوا لطرح موضوع الإلتزام التنظيمي، وكذا المفاهيم المتداخلة معه.

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي في القرآن الكريم:

يعد الإلتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وقد حث الدين الإسلامي على الإلتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل، وقد ذكرت كلمة الإلتزام في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلا على أهمية هذا المفهوم:

- فقال سبحانه في كتابه الكريم ﴿ حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَى وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ ﴾¹ قول الحق تبارك وتعالى ﴿ وأن هذا صراطي مستقيما فاتبعوه ۗ وَاتَّبِعُوا السَّبِيلَ فَتَفْرَقَ بَكُم عَنْ سَبِيلِهِ ۗ ذَلِكَ وَمَا عَلَيْكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾².
- وقال تعالى ﴿ وما أتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾³.

2. مفهوم الإلتزام في اللغة:

- حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. منظور، ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة.⁴
- وورد في محيط المحيط، بأنه ألزم الشيء أثبته وأدامه.

3. مفهوم الإلتزام التنظيمي عند علماء الإدارة:

- يعرف الإلتزام التنظيمي أنه: " حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة، و تقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها".²
- وأيضا هو: " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة بالاستمرار فيها".

¹ - سورة البقرة، آية 238.

² - سورة الأنعام آية 153.

³ - سورة الحشر، آية 7.

⁴ - محمد ابن منصور، لسان العرب، ط3، ج13، بيروت لبنان: دار إحياء التراث العربي، 1999، ص272

² - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل. عمان، الأردن: دار حامد، 2013، ص390.

- وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي هو: " مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها".¹
- ويرى بيكرير اندلوريجل (Beckerirandiriegel) أن الالتزام التنظيمي هو: "رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من المجهود، وإيمان عميق، وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة".
- أما "جرينبرج وبارون" فقد عرفاه بأنه " مفهوم يتعلق بدرجة اندماج الفرد في المنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها".²
- كذلك عرفاه "عبد الجبار والقحطاني" بأنه "شعور بالتعيين والتوغل والولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف اتجاه الشركة".³
- وقد عرفاه "Joo & Shim" بأنه "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة".⁴
- ومن أشهر تعريفات الالتزام التنظيمي التعريف الذي قدمه "Porter et al" والذي عرف الالتزام التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي":⁵
 1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.
 2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
 3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته بالمنظمة.

¹ - محمد مصطفى الخشروم، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 27، العدد 3، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011، ص 173.

² - يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013، ص 184.

³ - سلطان حميد عد الحميد اللحياني، "واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية"، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى كلية التربية، السعودية، 2015، ص 3.

⁴ - Joo, B. and Shim, J; "Psychological Empowerment and Organizational Commitment: the moderating effect of organizational learning culture", Human Resource Development International ,13-44, 2010, p427.

⁵ - إمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة مرجع سابق ، ص 35.

وعلى هذا نورد التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي وهو: "إيمان من قبل الفرد العامل بالمنظمة وبمبادئها وأهدافها، وامتلاكه الرغبة القوية للعمل والاندماج فيها، تحقيقاً لأهدافها، مع تحمل كافة مسؤولياته الأخلاقية والقانونية اتجاه المنظمة، بالإضافة إلى شعوره بالانتماء لهذه المنظمة.

4. المفاهيم المتداخلة مع الإلتزام التنظيمي:

- مفهوم الإلتزام التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي:

الإلتزام (commitment)، والولاء (loyalty) لفظان اختلف على كونهما مترادفان أم لا، وقد ورد في بعض الدراسات أنهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية وهي ترجمة واحدة لكلمة (commitment)، على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس أنهما مختلفين حيث تعني (commitment) الإلتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة (loyalty)¹.

كما فرق "الشودافي" بين المصطلحين باعتبار أن الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين عن المنظمة، بينما الإلتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما ذكر أيضا "الغامدي" أن علاقة الولاء بالإلتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الإلتزام وليس مرادفا له، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظّمته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري العاطفي إلى عمل فعلي وبذل حقيقي، لا يكون لديه التزم تنظيمي وإن وجد لديه الولاء.

بينما يرى البعض أن الإلتزام التنظيمي ما هو إلا مفهوم مطابق للولاء التنظيمي مع تطور الفكر الإداري، ولقد عرفوه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظّمته وارتباطه بها، ومن ثم فإن الفرد يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه منظمة ما سوف يكون لديه عدة صفات منها الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

وبناء على ما ذكر من تعريفات يمكن القول أن الإلتزام والولاء في المنظمات مفهومان مترادفان، حيث ينظر إلى الولاء بأنه المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه وللمنظمة التي يعمل بها، ومن ثم الإلتزام بتحقيق أهدافها، بينما الإلتزام يعكس ولاء العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر العاملون فيها اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه ورفاهيته، وبالتالي

¹- صقر محمد أكرم حلس، "دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين"، رسالة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص39

فإن المفهومين يوصلان لنفس النتيجة حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص ومداخل الالتزام التنظيمي.

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي.

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:¹

1. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
3. أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

ويمكن تحديد أهمية الالتزام التنظيمي على ثلاث مستويات وهي:²

1. على المستوى الفردي أو العاملين:

فقد أوضح كلا من "جرينبيرج وبارون" أن الاهتمام بالالتزام التنظيمي يعود إلى طبيعة سلوك الأفراد، حيث أكدوا أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي يكون سلوكهم قوي يختلف عن غيرهم من الأفراد وهذا الاختلاف يتضح من النقاط الآتية:

- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل.
- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.
- أن عبء تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين ومن خلال إبداعهم وجهودهم تتحقق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع من مستوى الثقة بينهم.

¹ - صقر محمد أكرم حلس، المرجع السابق، ص 41

² - إمان عمر العبد طموس، المرجع السابق، ص 36

• كلما زاد شعور الأفراد بالولاء زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل ازدهار المنظمة.

• إن شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء للمنظمة.

2. على مستوى المنظمة:

• الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات وإضعاف الروح المعنوية وتدني الإنتاجية وارتفاع تكاليف التوظيف مجدداً.

• يزيد من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.

• سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين يرى تغيير يصب في مصلحة المنظمة.¹

3. على المستوى الاجتماعي:

• يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

• تنعكس آثار الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

يتضح مما سبق أن أهمية الالتزام لا تعود على المنظمة وإنما تعود على المجتمع وعلى الصعيد القومي بكامله، ويمكن القول أن الأهمية العظمى للالتزام تتوقف على إحساس الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من منظمته، مما يؤدي إلى السعي من أجل تحقيق أهدافها والدفاع عنها.

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية وهي:²

✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

¹ - محمد أبو جياب، "مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة

الماجستير. كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2014، ص18.

1- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة

التربية والتعليم"، رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2005،

ص33.

✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

بالإضافة للخصائص السابقة للالتزام التنظيمي يمكن القول أيضا بأنه يتميز بالخصائص التالية أيضا:¹

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

ثالثا: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي.

هناك عدة مداخل مختلفة لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي وسنورد بعض من هذه المداخل التي اتفق عليه مجموعة من الكتاب والباحثين كما يلي:²

1. المدخل الاتجاهي: وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الالتزام المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير من أجل هذه المنظمة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء في المنظمة، كما نظر رواد هذا المدخل إلى أن الالتزام التنظيمي يشبه "الصندوق الأسود"، الذي يتضمن عوامل شخصية وتنظيمية مثل السمات

2- تراحيب غنام البقمي، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص19.

2- صقر محمد أكرم حلس، المرجع السابق، ص52

2- عادل السيد الجندي، "الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية"، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق. عدد43، 2003، ص 9.

الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، وخبرات العمل، والخصائص التنظيمية، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار السلوك الداعم للتنظيم.

2. المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل بشكل أساسي على العملية التي يستخدمها الفرد في تطوير التزامه ليس بالتنظيم فقط بل بما يفعله ويؤديه من أعمال، ويندرج تحت هذا المدخل السلوكي نوعان من النظريات هما الرهان الجانبي، والتكيف الناجم عن الانسجام.²

وتعتبر هاتان النظريتان مبدأ مهم لفهم الالتزام التنظيمي وذلك على النحو التالي:

أ. التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي: وترتكز هذه النظرية على المزايا المترجمة التي سيفقدها الفرد إذا ترك المنظمة وتزداد هذه التكلفة بمرور الوقت مما يعني أنهم سيقومون برهان جانبي على أحد جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار في عضويتهم في المنظمة.

ب. التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف الفرد والمنظمة: وترتكز هذه النظرية على مدى توافق أهداف الفرد الشخصية مع أهداف المنظمة التي تنتمي لها، مما ينعكس على رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

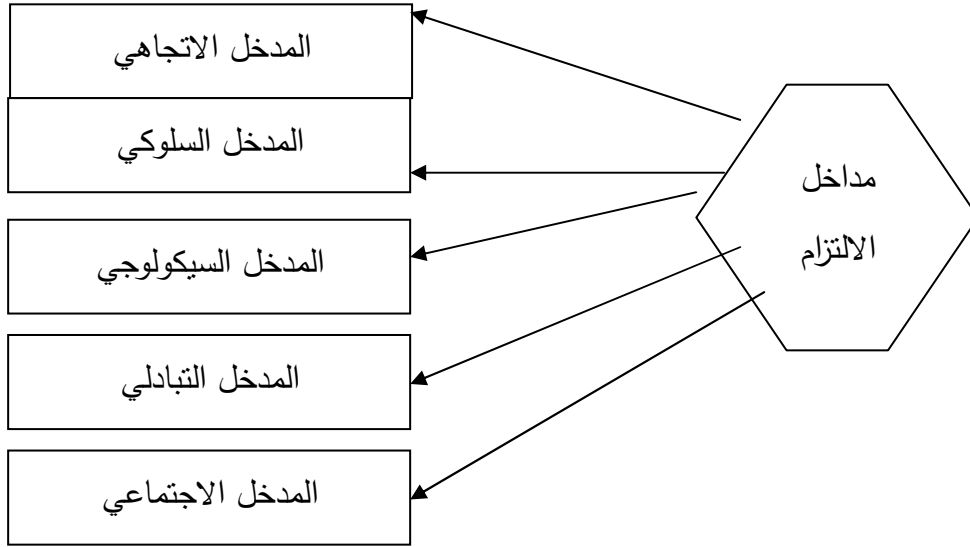
3. المدخل السيكولوجي: حيث ركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم وأن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمة.

4. المدخل التبادلي: وينظر هذا المدخل إلى الالتزام على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، وإن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة حيث أن العلاقة طردية فلما زادت المصالح التبادلية كلما زادت درجة التزامه التنظيمي.

5. المدخل الاجتماعي والسلوكي: ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي بأنه يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي.

والشكل الآتي يوضح هذه المداخل

الشكل رقم (02) يبين المداخل الرئيسية للالتزام التنظيمي



المصدر: عادل السيد الجندي، نفس المرجع السابق، ص 10.

المطلب الثالث: عناصر ونماذج الالتزام التنظيمي.

يرتبط الإلتزام التنظيمي بعدة عناصر، كما له نماذج تفسيرية نوضحها في الآتي:

أولاً: عناصر الإلتزام التنظيمي.

1. الدافعية للعمل:

تعرف الدافعية على أنها الرغبة لبذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شريطة قدرة هذا الجهد على إشباع بعض حاجات الفرد.

لقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمام علماء الإدارة، وذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، والالتزام والدافعية كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، وعلى كل مدير أن يدرك أهميتها أخذاً بالاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد وبحسب طبيعة الموقف، ومن العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يلي:

1. زيادة الدخل.

2. المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.

3. الأمان الوظيفي.

4. جاذبية العمل.

5. الفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي " الترقية " .

6. المعاملة الإنسانية للفرد.

7. القيمة المستفادة اجتماعيا من العمل.

8. الإشراف الجيد.¹

2. دوران العمل:

يعرف دوران العمل بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا سواء بإرادته أو رغما عنه، ولدوران العمل آثار سلبية منها:

1. تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة بسبب الفراغ الوظيفي نتيجة غياب هذه الكفاءات.

2. أن ترك العمل للموظفين الذين يتمتعون بمهارات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، سيؤدي إلى زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

3. ترك العاملين للمنظمة سيؤدي إلى تدني المعنويات وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

4. يؤدي ترك العمل إلى زيادة في أعباء الأعمال حيث سيقوم الموظفون بتغطية العجز الناتج عن ترك زملائهم للعمل.

ويتبين مما سبق بأنه كلما زاد معدل دوران العمل انخفض الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

3. الروح المعنوية:

تعرف الروح المعنوية بأنها " مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف والإصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف معين. فالروح المعنوية هي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون وتشجع على بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي.

4. الثقة في الإدارة:

¹ - صقر محمد أكرم حلس، المرجع السابق ، ص57

تعرف الثقة التنظيمية بأنها " مستوى توقعات أو درجة اليقين في الاعتماد على شخص أو شيء".¹

ويرى "عامر وقنديل" بأن الثقة هي عبارة عن اتفاق غير مكتوب بين المنظمة ممثلة بإرادتها وبين العاملين على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا، حيث ينظر إلى الاتفاق بمثابة عقد نفسي يحكم العلاقة بين الطرفين وينتج عنه ثقة متبادلة، وبالتالي فإن إهمال هذا الاتفاق " العقد النفسي " سيرتب عليه انخفاض في مستوى الثقة بين الطرفين وبالتالي ضعف الالتزام التنظيمي، كما أن ثقة العاملين بالرؤساء تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة.

5. الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها ومدى اعتزازهم بعضويتها، ويشمل الإيمان بالمنظمة معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتها، واعتبار أهدافها هي أهدافه، وتبني مشاكلها كمل لو كانت مشكلته الخاصة.²

ثانيا: نماذج الالتزام التنظيمي.

هناك العديد من النماذج جاءت مفسرة للالتزام التنظيمي وفقا لأبعاده وأسبابه ونتائجه، وكانت متباينة التوجهات والمداخل، وسيتم استعراضها مرتبة حسب تسلسلها التاريخي، على النحو التالي:²

1- نموذج Etzioni (1961):

¹ - محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية والإدارية. المجلد 22، العدد الثاني، جوان 2014 ص 170

² - سامي علي أبو الروس وسامي إبراهيم حنون، "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعاتهم"، مجلة الجامعة الإسلامية. المجلد 19، العدد الأول، غزة، جانفي 2011، ص 1266.

² - خاد الوزان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 47.

يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحيانا الالتزام أو الولاء، حيث يتخذ الالتزام ثلاثة أشكال، هي:²

أ- الالتزام المعنوي: وهو يمثل اتجاهها إيجابيا وقويا نحو المنظمة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية وعلى طاعة السلطة لشعوره أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة وعادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية وهي تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم التزام الأفراد.

ب- الالتزام التراكمي: وهو يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام.

ج- الالتزام الاضطراري: وهو اتجاهها سلبيا اتجاه المنظمة وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو بالإكراه والقيود فلا يحدث التنظيم في السجن إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم ونستند هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم إلتزام الأفراد.

2- نموذج Steers (1977):

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتهم ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين أن العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم، مصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته وهما:¹

المجموعة الأولى: مدخلات الالتزام التنظيمي:

أ- الخصائص الشخصية: الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.

¹ - إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالإنجاز التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، مرجع سابق، ص 38.

ب- خصائص العمل: التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة.

ج- خبرات العمل: طبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين و أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

المجموعة الثانية: مخرجات الالتزام التنظيمي:

أ- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.

ب- انخفاض نسبة دوران العمل.

ج- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

د- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.¹

3- نموذج Staw and Salanick (1977):

يؤكد هذا النموذج على ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما:²

أ- الالتزام الاتجاعي: يقصد به العمليات التي يمكن من خلالها أن تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها وهذا النوع من الالتزام يعكس وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، وأنه كالصندوق الأسود الذي يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل والتي بدورها تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار مساندة الأفراد منظماتهم.

ب- الالتزام السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة حيث أن الجهد والوقت الذي قضاءه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها وهذا النوع من الالتزام يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرته على أساس العمليات التي يعم من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات السابقة التي يطور من خلالها الفرد علاقته بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك مما يخلق لديه الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

¹ - مرجع سابق، ص 39.

2- محمد أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سابق، ص 13-14.

4- نموذج Stevens et al (1978):

هذا النموذج يقسم الالتزام التنظيمي وفق اتجاهين نظريين، هما:¹
أ-الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ب- الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أوردته أيضا ستيفز وتبناه بورتير وسميث في سنة 1996، حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذي يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها.

5- نموذج Angle and Perry (1983):

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:²

أ-نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا

¹ - محمد صلاح الدين أبو العلاء، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 43-44.

² - صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق، ص 56.

الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا وتبعيا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب- نموذج المنظمة كأساس الالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى الرضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

6- نموذج Kanter (1986):

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها، وهي:¹

أ- **الالتزام المستمر:** ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة وهذا يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة أو ارتفاع التكاليف بالنسبة للعضو، وعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء بها تصبح لديهم الرغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة، ومن هذه التضحيات على سبيل

¹-خاد الوزان، مرجع سابق، ص 48.

المثال فترة التدريب الطويلة التي يقضيها الفرد للتدريب على العمل ثم العمل مدة طويلة داخل المنظمة.

ب- الالتزام القائم على التماسك: يقوم هذا الالتزام أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده وتغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليه ولذا تعد المنظمات إلى استخدام عديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.

ج- الالتزام الرقابي: يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده والتي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب والاتجاهات المرغوب فيها ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وأنه يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.

7- نموذج Allen and Mayer (1990):

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي:¹

أ- **الالتزام العاطفي**: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون "يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي".

ب- **الالتزام المستمر**: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (الترفيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

¹- Stephen.J, Meyer and allen model of organization acommitement. Measurementissuse :southern university, 2007,p9.

ج-الالتزام المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

8- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، كما أن الالتزام التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة، أسلوبا قويا لضبط الموظفين، باعتبار أنه من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الالتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الالتزام التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن لدى الموظف الموالى لمنظمتة نوعا من الالتزام إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الالتزام التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.¹

المبحث الثاني: مراحل وطرق قياس الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

اختلف الباحثون في تحديد مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية وهي:²

¹ - محمد أيوب جياب، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، مرجع سابق

1. مرحلة التجربة: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المنظمة وتمتد سنة واحدة، يخضع الموظف خلالها للإعداد والترتيب والتجربة، وينسب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، والسعي للتوفيق بين اهتمامه وميوله وأهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته وجدارته بالعمل فيها.

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

2. مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحص عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

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

3. مرحلة التبني: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.¹

كما يرى "الصيرفي" أن العامل حتى يمر بالالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية:²

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

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

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

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

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي

تقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين:¹

1. المعايير الموضوعية: وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب... إلخ.

2. المعايير الذاتية: وهي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي.

ولقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الأفراد، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، حيث يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها:²

• مقياس ثورنتن: والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي

كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

• مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

1- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

2- وولائهم وإخلاصهم لها.

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

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

• مقياس مارش ومارفي: الذين قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف

والقيم، ويتكون من 4 فقرات³. وقد استخدم كأداة لقياس:

1- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

1- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق ، 2006، ص101.

2- سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال. كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص21

3- سامي إبراهيم حمادة حنونة، مرجع سابق، ص22

- 2- تعزيز استحسان المنظمة.
 - 3- حث الفرد على الالتزام بيقم العمل.
 - 4- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
 - 5- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:
 1. استخدام المعرفة والمهارة.
 2. زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
 3. العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
 4. بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
 5. المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

- مقياس كوردين وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:¹

- 1- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- 2- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 3- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 4- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

¹- نفس المرجع ، نفس الصفحة.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة والآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

هناك عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي، وهي على النحو التالي:

1-عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية وتوقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل، حيث أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية للفرد مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب، وقيم دوافع الأفراد، يمكن توضيح تلك الخصائص بشيء من التفصيل على النحو التالي:¹

أ.العمر: هناك علاقة بين الفرد ودرجة التزامه التنظيمي، فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة، وعلى العكس من ذلك إن كان عمر الفرد صغيرا تكون هناك فرصة متاحة أمامه للخوض فيها وتحمل المخاطرة بتركه العمل الحالي، مما يعني انخفاض في درجة التزامه التنظيمي، أي كلما زاد عمر الفرد زاد التزامه التنظيمي.

ب. الجنس والحالة الاجتماعية: رغم تعدد الدراسات الإدارية التي تفحصت أثر الجنس (الذكور والإناث) كمتغير أساسي، إلا أنها في سعيها لتكوين الكيان المعرفي في مجال الإدارة، لم تقدم نظرية خاصة بالمرأة، بل كانت معظم الصياغات عامة وغير محددة للنوع غير أن النظرة إلى المرأة العاملة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، قد تغير عبر الزمن، والشاهد على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت مناطق عمل مخصصة للرجال فقط في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعيها أمام المرأة، وأن مناصب إدارية معينة كانت حكرا على الرجال أصبح للمرأة العاملة فيها نصيب كبير.

ج. المؤهل التعليمي: وعلى صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد فقد تباينت نتائج الدراسات، وإن كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وقد يرجع السبب لارتفاع

¹ - سميرة الأطرش، "الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"-دراسة ميدانية لدي عينة من مربيات أطفالالرياض،ولاية ورقلة"، مذكرة ليسانس في علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، 2011، ص18.

في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة، كان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها، وتوافرت فرص العمل الخارجية، كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض.

د. عدد سنوات الخبرة: مع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية متقدمة إلى ترك منظمة للعمل في منظمة جديدة، لذا تكون العلاقة بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي علاقة موجبة.

هـ. الراتب: يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام، وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالبا أن يفى راتبه بالتزاماته المادية مما يؤدي إلى وجود علاقة طردية بين الراتب والالتزام التنظيمي، وبعض الدراسات أكدت وجود علاقة سلبية بين الراتب والالتزام التنظيمي بمعنى أنه كلما انخفض الراتب زاد مستوى الالتزام التنظيمي ولعل السبب في ذلك أن الموظفين ذوي الراتب الأقل بحاجة إلى زيادة التزامهم التنظيمي لزيادة راتبهم من خلال فرص الترقى للنجاح في بناء حياتهم الشخصية.

و. قيم دوافع الأفراد: تؤثر قيم الأفراد على الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعا، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة بالمنظمة، فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وكان هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي.

2- عوامل تنظيمية:

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

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

ب. وضوح الأهداف:يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والمنظمة أكثر، وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

ج. العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن (Diven) هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

د. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية ومناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة

1- محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 38-39.

ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخدامات للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

هـ. العمل على بناء ثقافة مؤسسة: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة التماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

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

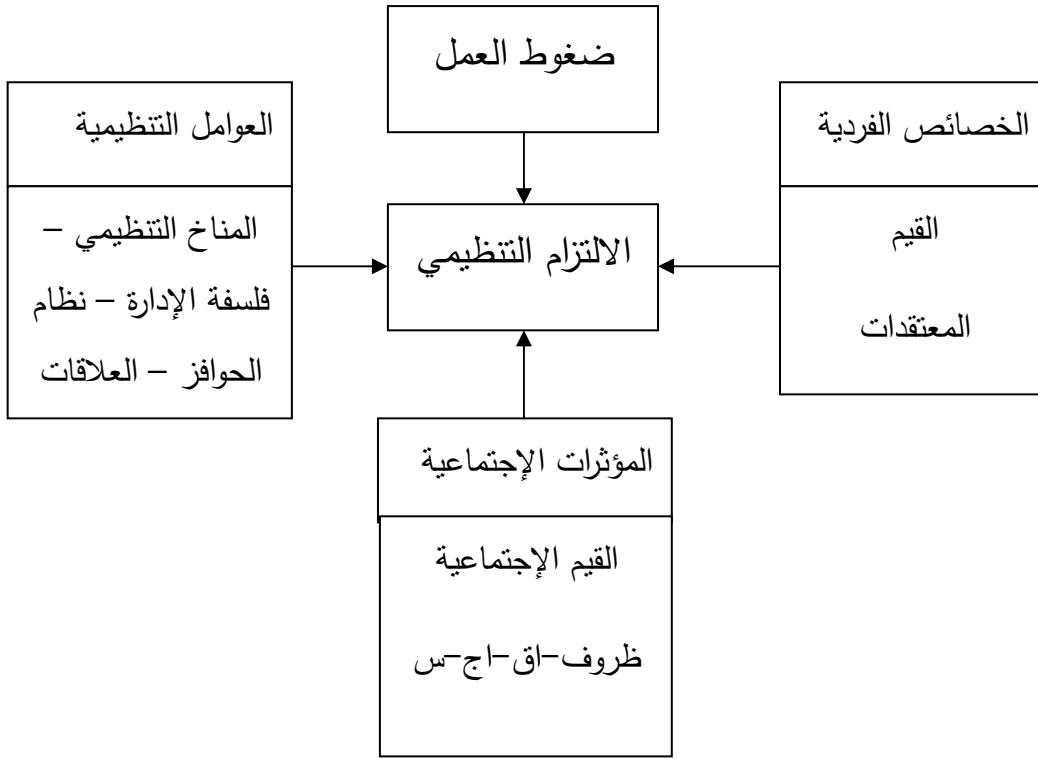
كما أن هناك عوامل أخرى تساعد على تنمية الالتزام التنظيمي وهي:¹

- 1. الإثراء الوظيفي:** إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الراسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- 2. ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها:** إذا شعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع فإن الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم اتجاه المنظمة، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز والمكافآت.
- 3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذي تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي الالتزام التنظيمي (خاصة الالتزام العاطفي اتجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوفر فيه تلك القيم.

والشكل التالي يلخص العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

1- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ط2، 2004، ص214.

الشكل رقم (03) يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى نتائج إيجابية عموماً، وسلبية أحياناً إذا ما وصل درجة مبالغ فيها، ويمكن إيجاز هذه الآثار على النحو الآتي:¹

1. الآثار الإيجابية: وتتمثل في الآتي:

أ- تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الالتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.

ب- آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، مصر: دار الجامعة للنشر، ، 2000، ص23.

ج- زيادة درجة فاعلية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.

د- زيادة الجهد والطاقة المبذولة، مما يؤثر على الانخفاض تكلفة العمل، وانخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخير واللامبالاة، وزيادة الإنتاجية وتحقيق نمو بالازدهار لمنظمة.

2. الآثار السلبية: ويمكن حصرها في:¹

أ- العزلة الاجتماعية وسيطرة هموم العمل على تفكير الفرد خارج أوقات العمل حيث يجعل الالتزام التنظيمي الفرد بوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

ب- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون في العادة إلى عدم مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.

والجدول الآتي يوضح آثار الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (02) نتائج وآثار الالتزام التنظيمي

مستوى التحليل	إيجابية	سلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء والارتباط - الأمان - الأهداف والاتجاه - المكافآت التنظيمية - الجاذبية للعاملين المحتملين	- قلة التقدم الوظيفي - انخفاض النمو الذاتي - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة - زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية
جماعة العمل	- ثبات العضوية - فعالية الجماعة - التماسك - استقرار العضوية	- انخفاض التكيف - قلة الابتكار - حدة الصراع - محدودية التفكير الاجتماعي
	- انخفاض نسبة التأخير - قلة معدل دوران العمل	- قلة التطوير - انخفاض التكيف

¹ - ايناس فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير. كلية التربية جامعة أم القرى، 2007، ص.36.

التنظيم	- قلة الغياب - جاذبية الأعضاء الخارجيين - زيادة الجهد	- قلة التحديث - ارتفاع معدل دوران العمل
---------	---	--

المصدر: الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، حورس للنشر والتوزيع، ط2، 2005.

المطلب الثالث: معوقات الالتزام التنظيمي

هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام

لدى العاملين وهي:

1. انخفاض مستوى الأعمال التطوعية
2. ارتفاع معدل دوران العمل.
3. عدم توافر حلقات الجودة.
4. تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.
5. انخفاض إنتاجية الموظف.
6. كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم.
7. تزايد ظاهرة السلبية واللامبالاة.
8. تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
9. عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة التزامه.
10. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
11. فرص الترقى والتقدم، وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الإلتزام التنظيمي. حيث يعتبر هذا الأخير أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد إتجاه منظمته التي يعمل بها، حيث تعددت الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة .

كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الإلتزام التنظيمي وكذا أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، بالإضافة إلى أهم النماذج وطرق قياس الإلتزام التنظيمي. والعوامل المؤثرة في تنمية الإلتزام التنظيمي.

فمن أهم ملامح الإدارة الحديثة، التي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس بصورة حتمية علي تنمية روح الولاء والإلتزام التنظيمي، والذي يشكل إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي بدورها تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لأثر
التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي لدى
العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة

لا يكتمل تحليل العلاقة وأثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي إلا إذا تم تطبيقها على أرض الواقع، وهذا ما سيتضمنه هذا الفصل الذي سيأخذ المديرية الجهوية موبيليس ورقة كحالة للدراسة للكشف على طبيعة العلاقة ومستوى أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع لدى عماله، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة للكشف على ذلك، وهذا من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة الجهوية موبيليس بورقلة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الإستبيان.

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة موبيليس و المديرية الجهوية موبيليس ورقلة

1. التعريف بمؤسسة موبيليس:

هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال ذات اسهم براس مال يقدر بـ 250000000000 دج، مسجلة في السجل التجاري تحت رقم 00962287B03 وقد تم الإعلان الرسمي عن نشأتها في شهر اوت 2003، واصبحت لديها هيكل تنظيمي مستقل ابتداء من جانفي 2004، كما تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية 2004 بالجزائر العاصمة وهي مؤسسة اقتصادية خدماتية تخضع لأحكام القانون التجاري.¹

2. أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة موبيليس منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات.
- الإبداع
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصيلها، في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك.
- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة .
- إن موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم". هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهماتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي لالتزامها بتعامل دورها الجماعي ومساهماتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.²

¹ - جريدة موبيليس، العدد الاول، ص08.

² - بن سديرة نور الدين، "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبيليس قسنطينة"، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص87.

3. مراحل تطور المؤسسة : نشأت مؤسسة موبيليس في سنة 2003، وتعد حاليا من أكبر المؤسسات في الجزائر، وقد تطورت واتسعت فروعها عبر فترات زمنية مختلفة، ويمكن التطرق إليها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) تطور مؤسسة موبيليس

التاريخ	الإجراءات
3 أوت 2003	ظهور شركة موبيليس
ديسمبر 2003	إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس
3 فيفري 2004	طرحت الشركة بطاقتي تعبئة 1000.00 دج و 2000.00 دج
23 ماي 2004	فتحت أول مركز خدمات يلبي حاجات الزبائن
28 سبتمبر 2004	وضع بطاقة التعبئة بقيمة 5000.00 دج في السوق
25 أكتوبر 2004	انطلاق عملية البحث عن الزبائن لتسديد الفواتير غير المسددة
26 أكتوبر 2004	عملية الترويج تلقى نجاحا تاما وتمديد فترة العرض
10 نوفمبر 2004	زيادة عدد المشتركين من 4000.00 زبون الى 700.000 زبون نشط
07 ديسمبر 2004	شراكة موبيليس و بريد الجزائر لتوفير منتج على مدى 3200 مكتب بريد
20 ديسمبر 2004	تخفيض سعر البطاقة إلى 500.00 دج مع عروض خاصة بنهاية السنة
27 ديسمبر 2004	وضع هدايا تكميلية للمشارك المليون
30 ديسمبر 2004	أكثر من 5000 نقطة بيع موبيليس
4 جانفي 2005	تعلن موبيليس عن تحقيق 1.200.00 زبون نشط
22 جانفي 2005	تعلن موبيليس رعاية فريق كرة اليد
16 فيفري 2005	تضع موبيليس خدمة (MMS-GPRS) Mob+ تحت تصرف زبائنها
4 مارس 2005	تضع موبيليس خدمة جديدة وهي موبيليس الدفع عن بعد الخاصة بالشركات
28 مارس 2005	تضع موبيليس منتج جديد موبيلات (Mobi Light)
12 أفريل 2005	تضع موبيليس منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر موبوبي بوست (Mobi Poste)
30 ماي 2005	تضع موبيليس موقع الكتروني خاص بكل المعلومات حولها www.Mobilis.dz
5 جويلية 2005	تحتفل موبيليس بالمشارك 02 مليون في قصر المعارض
07 سبتمبر 2005	تعلن موبيليس عن تحقيق 03 مليون زبون نشط
26 أكتوبر 2005	تعلن موبيليس عن تحقيق 04 مليون زبون نشط
13 نوفمبر 2005	تشارك موبيليس في معرض (ICT4ALL) للتكنولوجيات الحديثة بتونس
29 نوفمبر 2005	تعرض موبيليس خدمة "كلمتي" للرسائل القصيرة

30 نوفمبر 2005	تعرض موبيليس خدمة التعبئة الجديدة # رقم البطاقة *14*111*USSD
03 جانفي 2006	أعلنت موبيليس عن تحويل 06 مليون رسالة قصيرة في حفلة نهاية السنة
17 جانفي 2006	تحقق موبيليس 05 مليون مشترك
23 مارس 2006	تحقق موبيليس 06 مليون مشترك
20 أبريل 2006	تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو (Gosto)
17 جوان 2006	إطلاق خط الدفع المسبق (0661)
2007	تعلن موبيليس عن تحقيق 09 مليون مشترك نشط
02 سبتمبر 2007	تعرض موبيليس خدمة (Blakberry)
13 جويلية 2007	أطلق خدمات قوسطو باك
07 جانفي 2008	إطلاق خدمة موبلي كونكت (Mobi connecte)
2009	تغطي موبيليس 96.7%
2010	10 ملايين مشترك نشط
2011	شعار جديد "أينما كنتم"
2012	انترنت موبيليس موبليكونكت (mobicconnect) عرض جديد 2012
2013-2014	إطلاق تكنولوجيا الجيل 3 من خدمات الأنترنت
2015-2018	إطلاق تكنولوجيا الجيل 4 من خدمات الأنترنت

المصدر: بن سديرة نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 89-90.

4. التعريف بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة

تضم مؤسسة موبيليس على 8 مديريات جهوية من بينها المديرية الجهوية موبيليس ورقلة تأسست هذه الأخيرة سنة 14/06/2004، تشرف على سبع ولايات للجنوب الشرقي من الأغواط إلى تمنراست تابعة لها من الناحية الإدارية، وتوجد على كل ولاية وكالة تجارية كما يوجد على كل مستوى دائرة حضرية كبرى نقاط بيع، ويجري الآن مشروع إضافة عدة وكالات ونقاط بيع على المناطق والدوائر ذات الكثافة السكانية المعتبرة في إطار الشفافية والتقرب من الزبون من اجل المحافظة عليه.

أما عن هيكلها التنظيمي فتتقسم المديرية الجهوية بورقلة الى 5 مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية لشؤون العامة
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة.

- المديرية الفرعية التقنية.
- المديرية الفرعية نشر الشبكة.
- المديرية الفرعية التجارية.

والملاحق رقم 01 يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية جزءا هاما في البحث كونها المرجع أو المحك الذي يتمكن من خلاله الباحث تطبيق ما جاء في الفصل النظري بعد دراسته و تحليله، فمن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على ميدان الدراسة، كما سيتم التعرف على خصائص عينة الدراسة، وسنتطرق إلى خطوات الدراسة باستخدام الإجراءات المنهجية اللازمة و الأساليب الإحصائية لمعالجة الفرضيات وعرض النتائج.

المطلب الأول : خصائص مجتمع وعينة الدراسة :

تمت الدراسة الميدانية على فئة من الموظفين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، وسيتم في هذا المبحث عرض كل جوانب عينة الدراسة. حيث يشتمل مجتمع الدراسة كافة الموظفين الذين يراد شمولهم بالدراسة، أو تعميم نتائج البحث عليها، إذ يمثل مجتمع الدراسة في موظفي المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وتضم 74 عاملا.¹

أما عن خصائص عينة الدراسة، فباعتبار العينة فئة تمثل مجتمع البحث أو جميع مفردات الظاهرة التي هي محل الدراسة وهي جزء من المجتمع الأصلي يتم إختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، فقد كانت عينة هذه الدراسة عشوائية غطت 40 عاملا بنسبة 52 %، وبعد توزيع الاستبيان تم قبول 33 استمارة، وعليه قدرت نسبة عينة الدراسة 43%.

والجدول الآتي يوضح خصائصها.

الجدول رقم 04 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

¹ - مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية موبيليس ورقلة، بتاريخ 10 أفريل 2018.

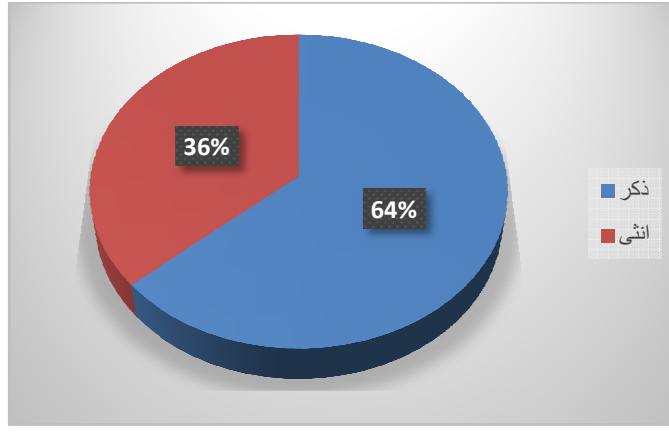
جدول رقم (04) : خصائص عينة الدراسة

المتغير الديمغرافي	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	21
	أنثى	12
	المجموع	33
العمر	29-20	10
	39-30	22
	49-40	1
	المجموع	33
الخبرة	5-1	13
	10-6	18
	15-11	2
	المجموع	33
الوظيفة (المنصب الإداري)	عون إداري	15
	تقني	4
	عامل	2
	إطار	4
	مسير	1
	إدماج مهني	7
	المجموع	33

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل الاستبيان، وتوضح الدوائر النسبية

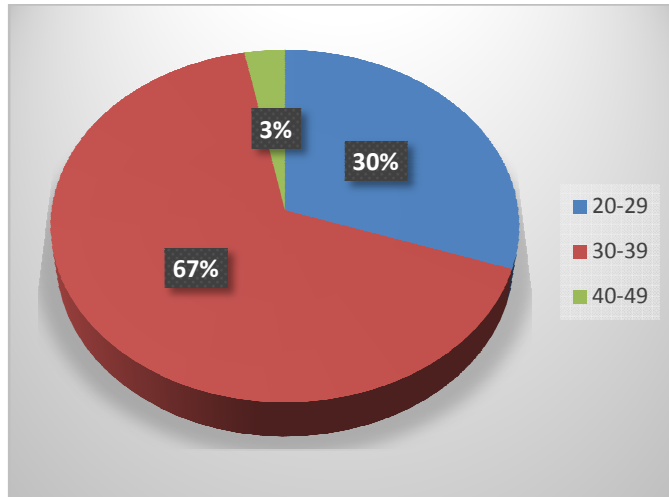
الآتية تفصيلا لخصائص عينة الدراسة

الشكل رقم 04 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



يظهر من الشكل أن كل المبحوثين تقريبا كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 64% في حين بلغت نسبة الإناث 36% من مجموع أفراد عينة الدراسة. أما الشكل الآتي فيوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

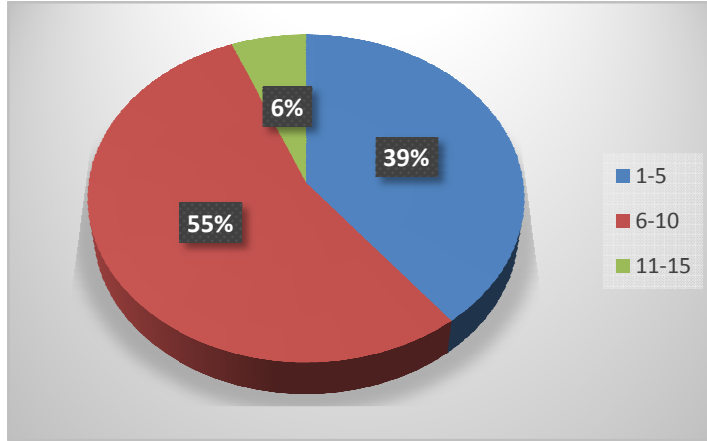
الشكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



بالنسبة لمتغير العمر فنجد الفئة من 30 إلى 39 احتلت أعلى نسبة المبحوثين بنسبة 67% في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (20-29) بلغت 30% أما نسبة المبحوثين

ضمن الفئة العمرية (40-49) فبلغت 19 %، وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين في المديرية من فئة الشباب الذين يعملون بالمديرية.

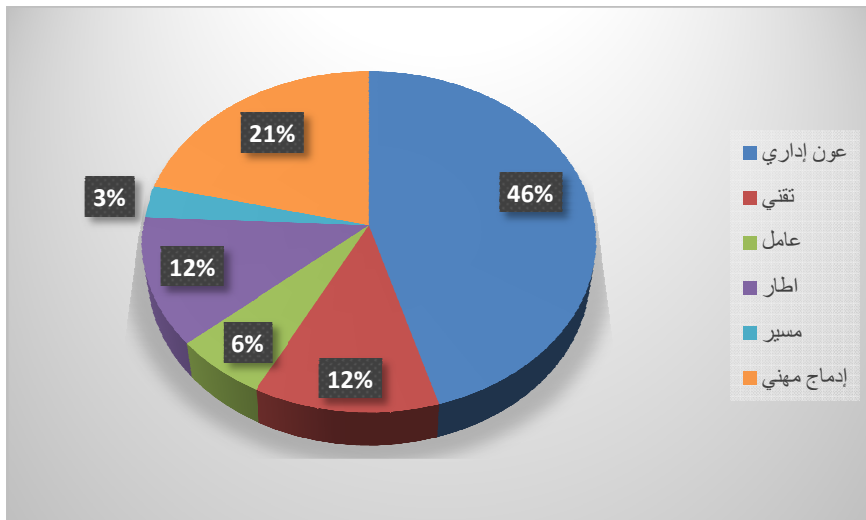
أما خصائص العينة حسب متغير الخبرة فتظهر من خلال الشكل الآتي:
الشكل رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن 55% منهم تقع خبرتهم في المجال (6-10 سنوات) و39% تقع خبرتهم في المجال من (1-5 سنوات)، وهذه النسبة تبدو معقولة بالنظر إلى تاريخ نشأة المديرية كانت في سنة 2004. أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم 11 سنة فما فوق، فقد حددت نسبتهم بـ 6% المستويات العليا كالمدير والنيابة وهؤلاء كانوا يعملون من قبل في مؤسسة اتصالات الجزائر.

في حين عكس الشكل الآتي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الشكل رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



أما بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة نجد أن 46% في الإدارة الوسطى و 21% في الإدارة الدنيا وهذا تبعا لطبيعة المهام التي يتولونها فنجد ما بين عون إداري و ادماج مهني التي لا تتطلب مؤهلات علمية عاليا. كإدخال البيانات فقط. في حين نجد نسبة 12 % هم ضمن الدارة العليا في المديرية ، بجانب التقنيين التي بلغت ما نسبته 12% وهم مختصين في مجال الصيانة و الشبكة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم استخدام في هذه الدراسة الاستبيان كأداة للتأكد من صدق الفرضيات المطروحة، والتوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، وقد قمنا ببناء الإستبيان وفق خطواته الأساسية التي لا يمكن الإستغناء عن إحداها، وسنحاول توضيح الخطوات بإختصار كما يلي:

- تم اسقاط الأبعاد التي تم دراستها في الجانب النظري وتمثل في المتغير المستقل التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، التدريب ، التحفيز، فرق العمل.) وكذا المتغير التابع الذي هو الإلتزام التنظيمي وكل ما يتعلق بأبعاده أيضا (الإلتزام المعياري، الشعوري، والمستمر)، وطرحنا لها التعريفات الإجرائية التي تم إعتماها في الجانب النظري.
 - تم صياغة مجموعة من الفقرات تعكس تفاصيل أبعاد كل متغير، وتم إدراجها ضمن سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).
 - بعد التصحيحات تحصلنا على إستبان مكون من 4 أبعاد بالنسبة لمتغير التمكين الإداري الذي إحتوي على 16 بندا، ومتغير الإلتزام التنظيمي الذي إحتوي على ثلاثة أبعاد تحتوي على 26 بند.
 - القيام بأهم خطوة وهي عملية صدق الاستبيان وتحكيمة، وذلك بعرض بنود الإستبيان و أبعاده على مجموعة من الأساتذة المحكمين (ثلاث أساتذة) .
 - توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قدرت بـ 33 عاملا.
- أنظر الملحق رقم (02).

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين حسب الهدف من الدراسة وفرضياتها الوصفية والارتباطية، حيث تم طرح ثلاثة فرضيات، تتعلق الفرضية الثانية والثالثة بالدراسة الوصفية، أما الفرضية الرابعة تتعلق بالدراسة الارتباطية.

المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الوصفية:

للتأكد من صدق فرضيات الدراسة الوصفية، نورد الجدول العام المتعلق بنتائج استبيان المتغير المستقل وأبعاده وهو التمكين الإداري، والتي نصت الفرضية التي تناقشه على الآتي:

- الفرضية الثانية: مستوى أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) مرتفع لدى لعاملين بالمديرية الجهوية ورقلة.

الجدول رقم 05: يوضح النتائج الإحصائية لمتغير التمكين الإداري وأبعاده حسب إجابات أفراد عينة الدراسة

البنود	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط طالحسا بي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1. تفوض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	1	25	7	0	0	3.81	0,465	مرتفع
	النسبة %	3	76	21	0			
2. تثق الإدارة في قدراتي على أداء مهام الموكلة إلى	12	17	4	0	0	4.24	0,663	مرتفع جدا
	النسبة %	36	52	12	0			
3. تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي	1	22	9	0	1	3.69	0,585	مرتفع
	النسبة %	3	67	27	3			
4. لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.	2	7	13	0	11	3	0,901	متوسط
	النسبة %	6	21	39	33			
تفويض السلطة								
5. تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	7	17	5	0	4	3.81	0,917	مرتفع
	النسبة %	21	52	15	12			
6. تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين	17	12	3	0	1	4.54	0,783	مرتفع جدا

			0	3	9	36	52	النسبة %	فيها.
مرتفع جدا	0,674	4.27	0	1	1	19	12	التكرار	7. توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مدة العمل
			0	3	3	58	36	النسبة %	
مرتفع	0,781	3.87	0	2	6	19	6	التكرار	8. توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
			0	6	18	58	18	النسبة %	
مرتفع	0,64	4.12							التدريب
متوسط	0,957	3.33	2	1	18	8	4	التكرار	9. تقدر الإدارة جهودي في العمل
			6	3	55	24	12	النسبة %	
متوسط	0,699	3.36	0	3	16	13	1	التكرار	10. يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات
			0	9	48	39	3	النسبة %	
متوسط	1,039	3.27	2	7	5	18	1	التكرار	11. يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل
			6	21	15	55	3	النسبة %	
متوسط	1,034	3.15	0	13	4	14	2	التكرار	12. ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي
			0	39	12	42	6	النسبة %	
متوسط	0,57	3.27							التحفيز
مرتفع	0,678	4.09	0	0	6	18	9	التكرار	13. تتوافر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
			0	0	18	55	27	النسبة %	
مرتفع	0,545	3.87	0	0	7	23	3	التكرار	14. تركز الإدارة على أداء الفريق الى جانب الأداء الفردي
			0	0	21	70	9	النسبة %	
مرتفع	0,684	3.69	1	1	5	26	0	التكرار	15. تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
			3	3	15	79	0	النسبة %	
متوسط	0,556	3.39	0	1	18	14	0	التكرار	16. فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
			0	3	55	42	0	النسبة %	
مرتفع	0,39	3.76							فرق العمل
مرتفع	0,31	3.70							التمكين الإداري

من الجدول يتضح ما يلي:

- بعد التدريب جاء في المركز الأول من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 4.12 بدرجة موافقة (الأهمية النسبية) مرتفعة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة لدى العاملين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبنوده بين (3.81-4.54)، وأخذ البند 06 أكبر قيمة بدرجة قبول مرتفعة جدا، ويمكن

تفسير ذلك بطبيعة عمل المؤسسة وسياستها التي تعطي أهمية بالغة لتدريب العاملين، كونها تتميز بالتطوير والتجديد لخدماتها، وهذا ما يجعل العاملين خاضعين للدورات التدريبية بشكل مكثف.

- جاء في المركز الثاني بعد فرق العمل الذي بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.76 بنسبة قبول مرتفعة لدى العاملين بالمؤسسة، إذ تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لبنوده بين (3.39-4.09)، بأخذ البند 13 أكبر قيمة، ويمكن تفسير ذلك بالعودة إلى سياسة المؤسسة المعتمدة على العمل الجماعي وتشجيع روح الفريق.
- أما تفويض السلطة فقد جاء في المركز الثالث من حيث درجة القبول والموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.68، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لبنوده مرتفعة في العموم، وهي تتراوح بين (3-4.24)، بأخذ البند 02 أكبر درجة موافقة، ويعزى ذلك كون الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة يدركون أهمية تفويض السلطة لما لها من دور في تسريع العملية الإدارية، وهنا يبرز مدى إدراك العاملين لهذه العملية التي تتعزز بالثقة بين الرؤساء والعاملين.
- أخيرا جاء بعد التحفيز في الرتبة الرابعة كآخر بعد في تحصيله على متوسط حسابي منخفض مقارنة بالبند السابقة، إذ بلغت قيمته 3.27 بدرجة موافقة متوسطة لدى العاملين بالمؤسسة، إذ تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لبنوده بين (3.15-3.36)، ويمكن تفسير ذلك كون مؤسسة موبيليس في الآونة الأخيرة رغم ارتفاع مؤشر رقم الأعمال لديها، إلا أن نظام الحوافز لديها بقي يسير بوتيرة بطيئة نظرا لإلتزامها التسويقي ضمن أهم المساهمين والرعاة للنشاطات الترفيهية والثقافية والإعلامية في الجزائر.

وعليه ومن خلال تحليل نتائج أبعاد التمكين الإداري السابقة، ومن خلال الجدول السابق الذي يبين ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير التمكين الإداري الذي بلغ 3.70، نستنتج صدق الفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) مرتفع لدى العاملين بالمديرية الجهوية ورقلة.

- الفرضية الثالثة: درجة الإلتزام التنظيمي (الشعوري، المعياري، المستمر) لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفعة.

والجدول الآتي يوضح النتائج الإحصائية لأبعاد الإلتزام التنظيمي

الجدول رقم 06: يوضح النتائج الإحصائية لمتغير الإلتزام التنظيمي حسب إجابات أفراد

عينة الدراسة

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة %	البنود
مرتفع جدا	0,699	4.36	0	0	4	13	16	التكرار		1. أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.
			0	0	12	39	48	النسبة %		
مرتفع جدا	0,936	4.24	1	0	5	11	16	التكرار		2. هذه المؤسسة تستحق ولائي وإخلاصي.
			3	0	15	33	48	النسبة %		
مرتفع	0,994	3.63	0	7	3	18	5	التكرار		3. أشعر بأن هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة.
			0	21	9	55	15	النسبة %		
منخفض	1,237	1.96	16	9	3	3	2	التكرار		4. لا تهمني سمعة هذه المؤسسة في المجتمع.
			48	27	9	9	6	النسبة %		
مرتفع	0,992	3.78	1	4	2	20	6	التكرار		5. أشعر بجدية وكأن مشاكل العمل في هذه المؤسسة مشاكلها الخاصة.
			3	12	6	61	18	النسبة %		
مرتفع جدا	0,674	4.27	0	0	4	16	13	التكرار		6. أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة.
			0	0	12	48	39	النسبة %		
مرتفع	0,984	3.96	0	5	1	17	10	التكرار		7. أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة.
			0	15	3	52	30	النسبة %		
مرتفع		3.74								الإلتزام الشعوري
مرتفع	0,843	3.90	0	3	4	19	7	التكرار		8. أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في هذا العمل.
			0	9	12	58	21	النسبة %		
مرتفع	0,968	4	2	0	3	19	9	التكرار		9. أن أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة.
			6	0	9	58	27	النسبة %		
متوسط	1,132	2.96	0	16	7	5	5	التكرار		10. أنا أقوم بأعمالي بشكل تلقائي ولا توجد معايير وأهداف في العمل.
			0	48	21	15	15	النسبة %		
مرتفع	0,883	3.69	0	5	4	20	4	التكرار		11. أشرك في وضع الخطط والأهداف الداخلية للقسم الذي أنتهي إليه.
			0	15	12	61	12	النسبة %		
مرتفع جدا	0,619	4.48	0	0	2	13	18	التكرار		12. أنا أحترم معايير وبرامج العمل وفق الأجال المحددة.
			0	0	6	39	55	النسبة %		
مرتفع جدا	0,816	4.57	0	0	7	8	18	التكرار		13. أنا أحترم أوقات الدخول والخروج من

			0	0	21	24	55	النسبة %	العمل.
مرتفع	0,827	3.93	0	3	3	20	7	التكرار	14.أنا أعمل أكثر مما متوقع مني من أجل مساعدة هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها.
			0	9	9	61	21	النسبة %	
مرتفع	0,770	3.96	1	0	4	22	6	التكرار	15.هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله.
			3	0	12	67	18	النسبة %	
مرتفع		3.93							الإلتزام المعياري
مرتفع جدا	0,667	4.51	0	0	3	10	20	التكرار	16.أقدم المساعدة لزملائي في العمل.
			0	0	9	30	61	النسبة %	
مرتفع جدا	0,650	4.21	0	1	1	21	10	التكرار	17.أوجه الموظفين الجدد ولا أبخل عليهم بالنصح والإرشاد المهني.
			0	3	3	64	30	النسبة %	
متوسط	1,293	3.21	0	15	5	4	9	التكرار	18.إن عملي في هذه المؤسسة مؤقت إلى أن أجد فرصة أحسن.
			0	45	15	12	27	النسبة %	
مرتفع جدا	0,467	4.30	0	0	0	23	10	التكرار	19.أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدمتها.
			0	0	0	70	30	النسبة %	
مرتفع جدا	1,051	4.33	1	1	5	5	21	التكرار	20.هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد.
			3	3	15	15	64	النسبة %	
مرتفع	0,659	3.93	0	1	5	22	5	التكرار	21.أريد الإلتزام في عملي لكن أجد صعوبات.
			0	3	15	67	15	النسبة %	
مرتفع	1,064	3.84	2	2	3	18	8	التكرار	22.هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في هذه المؤسسة.
			6	6	9	55	24	النسبة %	
منخفض	0,939	2.51	2	19	6	5	1	التكرار	23.هناك فوضى في تحديد المهام وهناك تداخل كبير يعيق الإلتزام.
			6	58	18	15	3	النسبة %	
منخفض	1,168	2.36	10	8	9	5	1	التكرار	24.يتكاسل بعض المسؤولين في المؤسسة عن القيام بأعمالهم.
			30	24	27	15	3	النسبة %	
منخفض	1,370	2.57	11	5	6	9	2	التكرار	25.هناك زملاء يتغيبون عن العمل دون مبرر أو عذر.
			33	15	18	27	6	النسبة %	
منخفض	0,834	2.48	2	17	11	2	1	التكرار	26.لا يستاء المسؤولين في هذه المؤسسة من غياب الموظفين دون مبرر أو عذر.
			6	52	33	6	3	النسبة %	
مرتفع		3.47							الإلتزام المستمر
مرتفع		3.69							الإلتزام التنظيمي

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لبعء الإلتزام المعياري لدى العاملين بمديرية موبيليس جاء مرتفعا إذ بلغت قيمته 3.93، وتراوحت المتوسطات الحسابية لبعوده بين (4.48-2.96) ببلوغ البند 12 "أنا أحترم معايير وبرامج العمل وفق الأجال المحددة." أكبر قيمة (4.48)، وهذا يدل على وعي العاملين بالإلتزام نحو المهام المناطة بهم، وبشكل عام يدل ارتفاع نسبة الموافقة والقبول للبعود على إحساس الموظف بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة نظرا لما تتيحه من مشاركة في وضع الأهداف والخطط.
- بلغ بعد الإلتزام الشعوري درجة موافقة وقبول مرتفعة لدى العاملين بالمؤسسة، إذ بلغ متوسطه الحسابي 3.74، وترجمته المتوسطات الحسابية للبعود، التي بلغت أكبر قيمة لها في البند المتعلق بالشعور بالإلتزام القوي لهذه المؤسسة، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي 4.36، ويمكن تفسير ارتفاع مستوى الشعور بالإلتزام لهذه المؤسسة بقوة العلاقات الإنسانية بين العاملين، وكذا اعتبارها جزء من حياتهم نظرا لارتباط بدء مساهم المهني بها، وكبر حجمها واتساعها واستحواذها على السوق، مما يجعل الإمتيازات التي توفرها للعمال لا تتوافر في غيرها وهذا ما يقوي هذا البعد.
- أما الإلتزام المستمر فقد كان متوسطه الحسابي العام 3.47 وهو مرتفع بنسبة قبول مرتفعة أيضا، ببلوغ البند رقم 16 أكبر نسبة قبول بمتوسط حسابي قدره 4.51، وتحليل نتائج هذا البعد نلاحظ أن العاملين في مؤسسة موبيليس لهم استعداد للإلتزام المستمر، وهذا يعد نتيجة حتمية للإلتزام الشعوري، فإذا شعر العامل براحته في العمل في جو لا بأس به من العلاقات مع إعطاء الإدارة العليا الفرصة له بالمشاركة في صناعة القرارات ووضع الاستراتيجيات والأهداف، فهذا فمنطقيا سيخلق ديمومة الإلتزام.

وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد الإلتزام التنظيمي قيمة 3.69 وهي عموما درجة مرتفعة، تتقارب مع المتوسط العام للتمكين الإداري، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الثالثة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الإرتباطية

في هذا المطلب سيتم التأكد من صدق الفرضية الرابعة التي تنص على الآتي:

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المؤسسة حسب آراء عينة الدراسة. وللتأكد من صدق هذه الفرضية لا بد من تطبيق معامل الارتباط بيرسون، والتي كانت نتائجه موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الإداري و الإلتزام

التنظيمي

	متغير الإلتزام	متغير التمكين
Pearson التمكن Correlation	1	0,651
Sig. (2-tailed)		0,000
N	33	33
Pearson الإلتزام Correlation	0,651	1
Sig. (2-tailed)	0,000	
N	33	33

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي، وهي علاقة موجبة مرتفعة حيث بلغت قيمة الارتباط 0.651 عند مستوى المعنوية 0.000 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة، أي وجود علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي في المديرية الجهوية موبيليس مورقلة.

خلاصة الفصل الثالث:

تتبعنا في هذا الفصل خطوات الدراسة التطبيقية، واستعملنا الأدوات المنهجية (الإستبيان، الملاحظة، المقابلة)، والأدوات الإحصائية التابعة لها، والتي ساعدتنا في التأكد من صدق فرضيات الدراسة الوصفية والارتباطية، والتوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي لدى عمال المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.
- هناك وعي لأهمية التمكين الإداري في المديرية الجهوية بالنسبة للإدارة العليا.
- هناك إلتزام لدى عمال المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مما يخلق لديهم نوع من الولاء والإنتماء لها وربط أهدافه مع أهداف المديرية والمؤسسة ككل.

الخاتمة

الخاتمة:

من الإتجاهات الحديثة للمنظمات الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيتها استراتيجية تمكين العاملين، إذ يعد تمكين العاملين من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة و العاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة و العاملين، مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والإلتزام التنظيمي والذي يشكل إحدى محددات السلوك التنظيمي، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الأولى.

وعلى ضوء أهمية التمكين الإداري قمنا بإعداد هذه الدراسة، سعياً منا للتعرف على أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، وللإجابة على إشكالية الدراسة التي تتضمن البحث عن أثر التمكين الإداري بأبعاده على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، وإنطلاقاً من التساؤلات و الفرضيات المرتبطة بالإشكالية من الناحية الوصفية والإرتباطية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- مستوى أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، فرق العمل) في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع.
 - درجة الإلتزام التنظيمي بأبعاده في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع.
 - وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الإلتزام التنظيمي، مما يعني أن أبعاد التمكين الإداري تؤثر بشكل قوي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة.
- ورغم أن الفرضيات التي تم الإجابة عنها هي مثبتة وصادقة بشكل مرتفع ولكن ليس بالمرتفع جدا، وذلك لا يلغي تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها تعزز هذا التأكيد بشكل إيجابي.

وعليه فإن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة هي:

- تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة أبعاده من خلال الإهتمام بتفويض الصلاحيات تبعا لقدرات الموظفين، ومشاركتهم في إتخاذ القرار.
- تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت والحوافز تعمل على إشباع حاجيات العاملين وإعطائهم فرص متساوية للترقية، وتحفز لديهم القدرة على الإبداع.
- وضع سياسة تدريبية ممنهجة لكافة عاملي المديرية الجهوية موبيليس ورقلة بما تتناسب مع مجالات أعمالهم والمسارات الوظيفية المخططة لهم، والعمل على إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة .
- تنمية روح الإلتزام التنظيمي أكثر لدى العاملين من خلال تعزيز عامل الثقة وتحسين ظروف العمل .

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي
للمديرية الجهوية موبليس ورقلة

المدير العام للمديرية

خلية التدقيق أو المراجعة

مكتب/ المدير المكتب

-المستشار التقني

-مستشار في الموارد البشرية

-محامي

-سكرتارية مجلس الإدارة

-المستشار المالي

قسم الأعمال العامة

مديرية العلامة والإتصال

مديرية التكوين

مديرية الموارد

البشرية

مديرية الإستراتيجية، و البرمجة

مديرية التموين

مديرية الجودة

واللوجستيكية

مديرية المالية والمحاسبة

مديرية المسائل القضائية والقانونية

مديرية أنظمة المعلومات

قسم الأعمال التجارية التسوق

قسم الشبكة والخدمات

مديرية
التسويق

مديرية
التوزيع
والبيع

مديرية
العلاقة مع
الزبون

مديرية سوق
المؤسسة

مديرية
الهندسة و
تطوير
الشبكة

مديرية النشر
والعمليات
الشبكة

مديرية
النقل

مديرية
الفرعية
صيانة

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبليس ورقلة

الملحق رقم 02

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

الإستبيان

أخي (تي) الموظف (ة) :

في إطار إعداد مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص التنظيم الإداري والسياسي، بعنوان: اثر التمكين الإداري علي الإلتزام التنظيمي للعاملين – دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة -، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي نرجو أن تقوموا بتعبئتها بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، ونعلمكم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية بحتة، مع خالص إحتراماتي.

المعلومات العامة :

الجنس : ذكر أنثى

العمر:

الخبرة :

الوظيفة (المنصب الإداري):

متغير التمكين الإداري

غير موفق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	البنود	الرقم
					ا- تفويض السلطة	
					تفوض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	1
					تثق الإدارة في قدراتي على أداء مهام الموكلة إلى	2
					تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي	3
					لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	4
					ب - التدريب	
					تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	5
					تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها	6
					توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مدة العمل	7
					توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	8
					ج - التحفيز	
					تقدر الإدارة جهودي في العمل	9
					يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	10
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	11
					ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي	12

د - فرق العمل					
					13 تتوافر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
					14 تركز الإدارة على أداء الفريق الى جانب الأداء الفردي
					15 تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
					16 فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات

متغير الإلتزام التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.
					2. هذه المؤسسة تستحق ولائي وإخلاصي.
					3. أشعر بأن هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة.
					4. لا تهمني سمعة هذه المؤسسة في المجتمع.
					5. أشعر بجدية وكأن مشاكل العمل في هذه المؤسسة مشاكلتي الخاصة.
					6. أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة.
					7. أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة.
					8. أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في هذا العمل.
					9. أن أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة.
					10. أنا أقوم بأعمالي بشكل تلقائي ولا توجد معايير وأهداف في العمل.
					11. أشرك في وضع الخطط والأهداف الداخلية للقسم الذي أنتهي إليه.
					12. أنا أحترم معايير وبرامج العمل وفق الآجال المحددة.
					13. أنا أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.
					14. أنا أعمل أكثر مما متوقع مني من أجل مساعدة هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها.
					15. هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله.
					16. أقدم المساعدة لزملائي في العمل.
					17. أوجه الموظفين الجدد ولا أبخل عليهم بالنصح والإرشاد المهني.
					18. إن عملي في هذه المؤسسة مؤقت إلى أن أجد فرصة أحسن.
					19. أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدمتها.
					20. هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد.

غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	العبارة
					21. أريد الالتزام في عملي لكن أجد صعوبات.
					22. هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في هذه المؤسسة.
					23. هناك فوضى في تحديد المهام وهناك تداخل كبير يعيق الالتزام.
					24. يتكاسل بعض المسؤولين في المؤسسة عن القيام بأعمالهم.
					25. هناك زملاء يتغيبون عن العمل دون مبرر أو عذر.
					26. لا يستاء المسؤولون في هذه المؤسسة من غياب الموظفين دون مبرر أو عذر.

قائمة المراجع

أولاً: المصادر:

1. القرآن الكريم

ثانياً: القواميس والمعاجم:

2. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط3، القاهرة، 1998، ص3.

3. محمد ابن منصور، لسان العرب، ط3، ج13، بيروت لبنان: دار إحياء التراث العربي، 1999.

ثالثاً: الكتب:

4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2000.

5. الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية. ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

6. الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات

التسيير - بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.

7. الكبيسي عامر خضر، إدار المعرفة وتطوير المنظمات: الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.

8. المعاني أحمد وعريفات أحمد، القضايا الإدارية المعاصرة. ط1، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.

9. القبلان يوسف بن محمد، أسس التدريب الإداري. الرياض: دار عالم الكتب، 1996.

10. أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي. الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ط2، 2004.

11. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل لتحسين و التطوير المستمر: القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات مصر الجديدة، 2003.

12. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 1999.

13. بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق ، 2006.

14. جودة محفوظ وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - عمان، الأردن: دار وائل، 2008.

15. جعفر أبو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.

16. زكريا مطلق الدوري، و علي صالح احمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان الأردن: 2008.

17. حريم حسين، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل. عمان، الأردن: دار حامد، 2013.

18. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية، 2006.

19. عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية. الاسكندرية: مكتب العرب الحديث، 1988.
20. عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي، إدارة القرن الحادي والعشرون. القاهرة، 1997.
21. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2007.
22. شحاته فضيل وآخرون، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 1990.

رابعاً: المقالات العلمية.

23. أبو الروس سامي علي وسامي إبراهيم حنون، "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعاتهم"، مجلة الجامعة الإسلامية. المجلد 19، العدد الأول، غزة، جانفي 2011.
24. الشوابكة يونس أحمد إسماعيل، حسن الطعاني، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013.
25. الجندي عادل السيد، "الإلتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية"، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق. عدد 43، 2003.
26. الخشروم محمد مصطفى، "تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 27، العدد 3، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011.
27. محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على جامعة الأزهر"، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية والإدارية. المجلد 22، العدد الثاني، جوان 2014.
28. راضي جواد محسن، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12، العدد 1، السنة 2012.

خامساً: الأطروحات، الرسائل، والمذكرات الجامعية:

29. أبو العلا محمد صلاح الدين، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

30. أبو جياب محمد، "مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة الماجستير. كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2014.
31. الجميلي مطر بن عبد المحسن، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفيمجلس الشورى"، رسالة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف، 2008.
32. الوزان خاد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
33. اليعقوب تمارا، "ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه التمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدالية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
34. البقمي تراحيب غنام، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
35. اللحياني سلطان حميد عد الحميد، "واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية"، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى كلية التربية، السعودية، 2015.
36. المحاسنة محمد عبد الرحيم، "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة مؤتة، الأردن، 2007.
37. العبد طموس إيمان عمر، "التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2015.
38. العوفي محمد بن غالب، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
39. العزيز وردة، "علاقة الإلتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك"، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010.

40. القحطاني محمد بن مانع علي، "التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوازات السفر بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2007.
41. القحطاني شائع بن سعد، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
42. بوسالم أبو بكر، "سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013.
43. بالأطرش سميرة، "الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية لدي عينة من مربيات أطفال الرياض، ولاية ورقلة"، مذكرة ليسانس في علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، 2011.
44. بن سدنييرة نور الدين، "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبيليس قسنطينة"، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
45. حنونة سامي إبراهيم حمادة، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال. كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
46. حلس صقر محمد أكرم، "دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين"، رسالة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
47. فلمبان إيناس فؤاد نواوي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم"، رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2005.
48. رزق الله حنان، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص51.

سادسا: المؤتمرات العلمية:

49. العتيبي سعد بن مرزوق، "جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005، ص10.

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

سابعا المقابلة:

51. مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية موبيليس ورقلة، بتاريخ 10 أبريل 2018.
52. جريدة موبيليس العدد الاول، الجريدة الرسمية لشركة موبيليس، تصدر عن المديرية العامة الجزائر العاصمة.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب:

53. Bennis, W. and Townsend, R, Reinventing Leadership. New York: WilliamMorrow 1995.
54. Blanchad, K. Randolph, A. Carlos, J. and Randolph, W, Empowerment Takes More Than a minute. USA: Berrett Koehler publisherInc, 1996.
55. Brown, D. and Harvery, D, An External Approach toOrganizational development. New Jersey: Prentice Hall ,2006.
56. Murrell, K. and Vogt, J, Empowerment In Organization.California. San Diego University Associates Inc. 1990.
57. Stephen.J, Meyer and allen model of organization acommitement. Measurementissuse :southern university, 2007.

ثانيا: المقالات العلمية:

58. Bowen, D. and Lawler, E, "The Empowerment of ServiceWorks : What, Why, How, and When", Sloan Management review Spring. by the Sloan Management Review Association, 1992.

59. Ongori, H .and shunda, , "Managing Behind the scenesEmployee Empowerment" **International Journal Applied Economic**, 2(2), 2008.
60. Rubel, C, "Empoweryour Emploeyss so you Can Satisfy Customers". **Marketing News**. 29(7), 1995.
61. Spreitzer, Gretchen M, "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions measurement, and validation". **Academy of Management Journal**. 38(5): ,5compridj , 1995.

ثالثا: التقارير:

62. Joo, B. and Shim, J; "Psychological Empowerment and Organizational Commitment: the moderating effect of organizational learning culture", **Human Resource Development Intenational** :13-44, 2010.
63. Swell, G. & Wilkison, B," Empowerment or Emancipation Shop Floor Surveillance in Atotal Quality Organization". **Human resource Management**. London Reassessing 1994.

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
16-15	الفرق بين التفويض والتمكين	01
66	نتائج وآثار الالتزام التنظيمي	02
76-74	تطور مؤسسة موبيليس	03
78	خصائص عينة الدراسة	04
82	النتائج الإحصائية لمتغير التمكين الإداري وأبعاده حسب إجابات أفراد عينة الدراسة	05
87-85	النتائج الإحصائية لمتغير الإلتزام التنظيمي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة	06
88	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي	07

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
25	التمكين كعملية إدراكية	01
48	المداخل الرئيسية للالتزام التنظيمي	02
66	العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	03
79	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
79	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	05
80	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	06
80	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	07

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
95	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة	01
100-96	استمارة الاستبيان	02

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
01	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري
11	تمهيد
12	المبحث الأول: التمكين الإداري: مدخل مفاهيمي
12	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية المتداخلة معه
18	المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري، أهدافه وخصائصه.
21	المطلب الثالث: أنواع ومستويات ونماذج التمكين الإداري
27	المبحث الثاني: نظريات وأبعاد ومقومات التمكين الإداري
27	المطلب الأول: نظريات التمكين الإداري
29	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري
32	المبحث الثالث: مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري ومعوقاته
32	المطلب الأول: بيئة التمكين الإداري.
33	المطلب الثاني: مراحل التمكين الإداري.
36	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري.
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الجانب المفاهيمي للإلتزام التنظيمي
41	المطلب الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي
44	المطلب الثاني: أهمية وخصائص ومداخل الإلتزام التنظيمي.
49	المطلب الثالث: عناصر ونماذج الإلتزام التنظيمي.
58	المبحث الثاني: مراحل وطرق قياس الإلتزام التنظيمي
58	المطلب الأول: مراحل الإلتزام التنظيمي
59	المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي
62	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة والآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي.
62	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.

67	المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
68	المطلب الثالث: معوقات الالتزام التنظيمي
70	خلاصة الفصل الثاني
71	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية الجهوية موبيليس ورقلة
72	تمهيد
73	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة موبيليس والمديرية الجهوية موبيليس ورقلة
77	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
77	المطلب الأول: خصائص مجتمع وعينة الدراسة
81	المطلب الثاني: أداة الدراسة
82	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الإستبيان.
82	المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الوصفية
88	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الارتباطية
90	خلاصة الفصل الثالث
91	الخاتمة
94	الملاحق
101	قائمة المراجع
108	فهرس الجداول
110	فهرس الأشكال
112	فهرس الملاحق
114	فهرس المحتويات