



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

**التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي**  
**دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسياحة ALFET**  
**تيارت-**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ. سليمان تيش تيش محمد لمين

إعداد:

■ سطالة أمال

السنة الجامعية: 2017-2018

# الشكر

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل ، المتفضل بجليل النعم، وعظيم الجزاء....

يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان وجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المؤطر

~ سليمان تيش تيش محمد لمين~ لما بذله من جهد لإتمام هذه الدراسة خطوة بخطوة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء مجتمع الدراسة لما أبدوه من استعداد ومرونة

ساهمت في إتمام هذه الدراسة.

والشكر موصول كذلك للأخ والصديق ~ عبد القادر~ الذي كان عوناً لي وساعدني في

بلورة هذا العمل الأكاديمي.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأخواتي ~ نصيرة، إيمان، دليلة ~.

كما أتقدم بجزيل الشكر والاعتزاز لوالدي ووالدتي وإلى سندي ورفيقي ~ خالد ~ الذي

كان ولا يزال عوناً ونبراساً ودافعاً لي طيلة مشواري الدراسي.

وفي الختام أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي العون والمساعدة من قريب أو من بعيد.

وإلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة موضوع المذكرة.

# إهداء

إلى كل من وقف بجانبني.

إلى كل من ساعدني وشجعني.

إلى والدي ووالدتي حبا وإعزازا.

إلى إخوتي وأخواتي تقديرا واحتراما.

# فهرس المحتويات

■ كلمة شكر

■ إهداء

■ فهرس المحتويات

■ فهرس الجداول

■ فهرس الأشكال

■ ملخص الدراسة

■ مقدمة.....أ

## الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري لدراسة

تمهيد.....20

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....20

ثانياً: أهمية الدراسة.....20

ثالثاً: أهداف الدراسة.....21

رابعاً: الإشكالية الدراسة.....21

خامساً: فرضيات الدراسة.....23

سادساً: تحديد المفاهيم.....25

### أ. التمكين الإداري

1. مفهوم التمكين الإداري.....25

2. أسباب التمكين وفوائده.....27

3. أبعاد التمكين الإداري.....28

4. أنواع التمكين الإداري.....30

5. مراحل التمكين الإداري.....31

6. أساليب التمكين الإداري.....32

7. دعائم التمكين الإداري.....33

### ب. الالتزام التنظيمي

1. مفهوم الالتزام التنظيمي.....35

2. أهمية الالتزام التنظيمي.....37

3. خصائص الالتزام التنظيمي.....37

4. أبعاد الالتزام التنظيمي.....38

5. مراحل الالتزام التنظيمي.....41

42.....	6.العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
<b>43.....</b>	<b>سابعا: المداخل النظرية للتمكين الاداري والالتزام التنظيمي</b>
43.....	1. المداخل النظرية للتمكين الاداري
50.....	2. المداخل النظرية للالتزام التنظيمي
<b>52.....</b>	<b>ثامنا: الدراسات السابقة</b>
52.....	1. الدراسات المتعلقة بالتمكين الاداري
56.....	2. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
58.....	3. الدراسات المتعلقة بالتمكين الاداري والالتزام التنظيمي
<b>62.....</b>	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الثاني: الاجراءات المنهجية لدراسة</b>
<b>64.....</b>	<b>تمهيد</b>
65.....	أولا: مجالات الدراسة
66.....	ثانيا: منهج الدراسة
67.....	ثالثا: أدوات الدراسة
69.....	رابعا: عينة الدراسة
69.....	خامسا: خصائص العينة
73.....	سادسا: الأساليب الإحصائية
<b>73.....</b>	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>
<b>75.....</b>	<b>تمهيد</b>
<b>76.....</b>	<b>أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
76.....	1. عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة
88.....	2. عرض وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية
95.....	3. عرض وتحليل نتائج الفروق
<b>99.....</b>	<b>ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة</b>
100.....	1. مناقشة وتفسير نتائج في ضوء الفرضيات الجزئية
101.....	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأهداف
102.....	3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
<b>105.....</b>	<b>استنتاج عام للدراسة</b>
<b>106.....</b>	<b>خاتمة</b>
<b>109.....</b>	<b>قائمة المراجع</b>
<b>113.....</b>	<b>الملاحق</b>

# قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
1	يمثل شبكة الملاحظة.	67
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	69
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	70
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	70
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأولاد.	71
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية التعليمية.	71
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	72
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير الانتماء للنقابة.	72
9	اتجاهات المبحوثين نحو بعد تفويض السلطة.	76
10	اتجاهات المبحوثين نحو بعد فرق العمل.	78
11	اتجاهات المبحوثين نحو بعد التدريب.	80
12	اتجاهات المبحوثين نحو بعد الالتزام المعياري.	82
13	اتجاهات المبحوثين نحو بعد الالتزام العاطفي.	84
14	اتجاهات المبحوثين نحو بعد الالتزام المستمر.	86
15	معامل الارتباط بيرسون بين تفويض السلطة والالتزام المعياري.	88
16	يوضح علاقة تقاطع العبارات لبعدي تفويض السلطة والالتزام المعياري	89
17	اختبار العلاقة بين عبارات تفويض السلطة والالتزام المعياري.	89
18	معامل الارتباط بيرسون بين فرق العمل والالتزام العاطفي.	91
19	يوضح علاقة تقاطع العبارات لبعدي فرق العمل والالتزام العاطفي.	92
20	اختبار العلاقة بين عبارات فرق العمل والالتزام العاطفي.	92
21	معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والالتزام المستمر.	94
22	نتائج الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث وتفويض السلطة.	95
23	نتائج الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث وفرق العمل.	96
24	نتائج الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث والتدريب.	96
25	نتائج الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث والالتزام المعياري.	97
26	نتائج الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث والالتزام العاطفي.	98
27	نتائج الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث والالتزام المستمر.	99

# قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	نموذج فرضيات الدراسة	01
30	أبعاد التمكين الإداري	02
40	أبعاد الالتزام التنظيمي	03

# قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
114	يمثل استبيان الدراسة	01
118	يمثل دليل المقابلة	02
119	يمثل دليل الملاحظة	03
121	يمثل الهيكل التنظيمي	04

# ملخص الدراسة

**عنوان المذكرة:** التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت).

**إعداد الطالبة:** سطالة أمل.

**إشراف الاستاذ:** سليمان تيش تيش محمد لمين.

هدفت الدراسة الحالية إلى البحث في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للسباكة بتيارت، ومنه تم طرح السؤال المركزي الذي مفاده:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بمؤسسة السباكة بتيارت؟.

وينبثق من هذا السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام المعياري عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05)؟.
  - هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل والالتزام العاطفي عند العمال بمؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05)؟.
  - هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والالتزام المستمر عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05)؟.
- وللإجابة على التساؤل المركزي تم صياغة الفرضية المركزية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05).

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام المعياري للعاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل والالتزام العاطفي عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والالتزام المستمر عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05).

وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للسباكة بتيارت، حيث قامت الباحثة بدراسة وصفية اعتمدت على المنهج الوصفي، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع البحث 70 مفردة.

ثم تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على أداة الاستبيان لقياس متغيري الدراسة، كما تم الاستعانة بالملاحظة والمقابلة.

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، إحصائياً باستخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبار كاف تربيع وكرامر، اختبار (ت)، بواسطة برنامج SPSS.

### وجاءت النتائج كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي عند العاملين في مؤسسة السباكة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام المعياري عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل والالتزام العاطفي عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والالتزام المستمر عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم لفرق العمل تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم للتدريب تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم للالتزام المعياري تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم للالتزام العاطفي تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم للالتزام المستمر تعزى لمتغير الجنس.

# مقدمة

## مقدمة:

إن التطورات المتلاحقة التي يشهدها عالم اليوم، في كل المجالات وما أفرزته هذه التطورات من تغيرات متصارعة في كافة نظم الحياة قد استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وكان من الطبيعي أن علم الإدارة والتسيير باعتباره أحد العلوم الإنسانية، أن ينال قدر واضح من هذا التطور.

ومع استمرارية عملية التطوير في علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية، أكدت الدراسات على أهمية العنصر البشري، واعتباره المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف التنظيمية بحيث يعد نجاح المنظمة مربوط بكفاءة هذا المورد، هذا ما يتطلب تنميته والحفاظ عليه وكذا تحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها حتى تتكون لديه نوع من الثقة المتبادلة، مما يساهم في تعزيز الرغبة والالتزام لديه لإنجاز أهداف المنظمة بشكل متكامل وتحقيق البقاء والاستمرار بها.

ومن بين الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة، موضوع التمكين الإداري، الذي يخلق بيئة محفزة للعاملين ويهتم بإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الثقة والحرية لأداء عملهم بطريقة تتعدى حدود الوظيفة، أي دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة وعمالها، كي تتنامى لديهم روح المسؤولية التي تجعلهم يبذلون أقصى جهدهم وتحفزهم على البقاء في هذه المنظمة وذلك من خلال الاهتمام بمتطلباتهم سواء على مستوى عملهم بتوفير كافة الإمكانيات التي تساهم في انجاز عملهم على أكمل وجه، أو على المستوى الشخصي وجعلهم يشعرون بالطمأنينة على مصيرهم المهني كل هذه العوامل تحتاج إلى جملة من الخصائص كالإخلاص والانتماء الذي يتولد عنه الالتزام التنظيمي بكافة إجراءات وأنظمة العمل التنظيمية بمؤسسة السباكة على وجه الخصوص.

بحيث يعتبر الالتزام التنظيمي عاملا هاما وشرطا ضروريا لنجاح العمل في أي مؤسسة وهذا ما أثبتته العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، كونه رغبة يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية من خلال إيمان العنصر البشري بأهداف وقيم المنظمة، وبذل الجهد المتواصل لبلوغ أهداف المؤسسة، لهذا يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشر لتحقيق التوافق بين المنظمة وموظفيها ، فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة عندها يكون المورد البشري على قدرة واستعداد لبذل قصار جهده في انجاز المهام الموكلة إليه لتحقيق تلك الأهداف المسطرة وتجسيد تلك القيم.

وللأهمية التي يكتسبها كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في مجال العمل ونظرا للحاجة الماسة لتجسيد وترسيخ مثل هذه المفاهيم في مؤسساتنا الجزائرية للارتقاء بها نحو التميز، ازداد تسليط الضوء من قبل دراسات عديدة تناولت لكل من المفهومين بكافة أبعادهما المختلفة وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية طوعية ضمن بيئات مختلفة، وفي هذا السياق جاءت الدراسة الحالية للبحث في طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي حيث تم تدعيم الدراسة بدراسة ميدانية في مؤسسة السباكة بتيارت، وعلى هذا النحو قسمت

الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول خصص لتقديم الدراسة، يشمل إشكالية الدراسة التي تم الوصول فيها إلى التساؤلات، ومن خلال هذه التساؤلات تم صياغة فرضيات الدراسة، ثم بيان أسباب اختيار الموضوع تليها أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية للدراسة، واشتمل على بعض الدراسات السابقة للمتغيرين والتعقيب عليها، كما تم التطرق الأبعاد النظرية للدراسة لكل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثاني بعنوان الإجراءات المنهجية حيث شمل منهج الدراسة الاستطلاعية بتحديد حدودها الزمانية والمكانية، عينة الدراسة، أداة الدراسة، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية من خلال تحديد حدودها المكانية والزمانية تليها عينة الدراسة وخصائصها كما تم توضيح أداة الدراسة الأساسية وفي الأخير عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أما الفصل الثالث بعنوان عرض ومناقشة نتائج الدراسة حيث تضمن عرض وتحليل النتائج الجزئية والكلية ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات والأهداف التي تم الانطلاق منها والدراسات السابقة، واستنتاج عام لنتائج الدراسة وفي الأخير خاتمة للموضوع وتقديم بعض الاقتراحات.

# الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

**تمهيد:**

يشكل الإطار النظري في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، وذلك بالنظر للأهمية التي تكتسبها هذه المرحلة، حيث أن الباحث من خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه وأهداف دراسته ونقاط الارتكاز فيها، بدءاً بأسباب اختيار الموضوع ثم التطرق إلى أهمية الدراسة وأهدافها اختياراً إلى ضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم الخطوات في البحث العلمي وإدراج الفرضيات التي تبنى عليها الدراسة، ثم إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية في البحث، ثم تحديد النظريات التي لها صلة بالموضوع والختم بالدراسات السابقة.

**أولاً: أسباب إختيار الموضوع:**

- الإهتمام الشخصي بموضوع التمكين الإداري أكثر من غيره من المواضيع الأخرى.
- اعتبار المشكلة البحثية من المواضيع التي لا تزال تحظى بالأهمية في البحث العلمي.
- محاولة معرفة إذ كان كل من التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي مجسداً في مؤسسة السباكة ALFET.
- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه التمكين في الرفع من نسبة الإلتزام لدى العاملين في المؤسسة.
- تقديم توصيات تهتم باحتضان التمكين الإداري في مؤسسة السباكة ALFET.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانب من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

- الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي وبالتالي افادة أعضاء مؤسسة السباكة ودعوتهم لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة للرفقي بالمؤسسة.
- المساعدة على توسيع المعلومات حول التمكين الإداري وكيفية تحقيقه للإلتزام التنظيمي في المؤسسة.
- تعمل الدراسة على توضيح مدى احتياج إدارة المؤسسة لنتائج هذه الدراسة والتي من شأنها القيام بتفعيل أساليب التمكين للرفع من التزام العاملين للمؤسسة.

- الإثراء المعرفي وإضافات جديدة لدراسة هذا الموضوع.
- كما تتجسد أهمية الدراسة كونها مذكرة لنيل شهادة الماجستير.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- التعرف على كل من مفهومي التمكين والالتزام من حيث الأبعاد، الأساليب والمؤشرات.
- محاولة معرفة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.
- محاولة الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية وموضوعية قادرة على إثبات صحة أو خطأ الفروض المطروحة.
- إبراز أهمية وديناميكية التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، مما يسمح بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي توضح فعالية تطبيق متغيري الدراسة وما تحققه العمليتين في تقدم ونجاح المؤسسات.

■ معرفة الفروق في التمكين الإداري التي تعزى لمتغير الجنس.

■ معرفة الفروق في الالتزام التنظيمي التي تعزى لمتغير الجنس.

### رابعاً: الإشكالية

في ظل التغيرات البيئية السريعة وفي ظل العولمة والتكنولوجيا المتقدمة أصبح من الضروري ترك المفاهيم القديمة للإدارة، وبات ضرورياً إتباع طرق وأساليب حديثة لاستثمار أفضل الموارد المتاحة لدى المنظمة، المتمثل في الموارد البشرية وسعيها لمواكبة هذه التطورات ولتحقيق الميزة التنافسية التي تشكل حجر الأساس لكل إبداع وتطوير في المنظمة المعاصرة اليوم، لذا تسعى جاهدة إلى بناء خطة والعمل على حسن توجيه هذه الموارد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المنظمة وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفعالة لهم وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا في العمل، وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي وذلك بالرجوع لمفهوم التمكين الإداري.

حيث يشكل هذا الأخير استراتيجية هامة للمنظمة إذا ما أحسنت تطبيقها في أقسام المنظمة ونشاطاتها وتنفيذ مختلف أهدافها، ومما لا شك فيه فإن الموارد البشرية أصبحت إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة والمحدد الأول لهذا النجاح، هذا الأمر دائماً ما يتطلب تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري اتجاه المنظمة من خلال منحه السلطة

والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام وحل المشكلات ومواجهة المواقف دون تدخل مباشر من الإدارة، مع تبني روح المشاركة في صنع القرارات والشعور بالمسؤولية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالثقة الإدارية، مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر وتضييق الفجوة بين الإدارة والعمال وحرصها على وضع برامج تدريبية لهم ليتزودوا بالمعرفة والمهارات الكافية للوقوف أمام الصعوبات في مجال العمل، من خلال روح الفريق والعمل الجماعي الذي يساهم في تفعيل وتبادل الأفكار، بحيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي لتحقيق مصلحة كل من المنظمة والفريق حيث يكون هناك انسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية التي من شأنها تحقيق نوع من الالتزام العالي في العمل والرفع في أداء المنظمة، بحيث تبذل المنظمات الراغبة في البقاء والديمومة جهوداً كبيرة لكسب ثقة موارها البشرية من أجل الوصول إلى مرحلة التميز باعتبار أن العنصر البشري القلب النابض للعملية الإدارية.

إن كل هذه العوامل قد تساهم في تقليص الفجوة وسد الثغرات بين الأهداف الشخصية والأهداف العامة للتنظيم انطلاقاً من رؤية مفادها أن الالتزام التنظيمي هو الحل الأنجح وأفضل الطرق، حيث أصبح بمثابة الحتمية الرئيسية التي تؤدي إلى تطوير وبقاء المنظمة وتسريع وتيرة التنمية خاصة بالمؤسسات الصناعية، حيث حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين والمختصين في الحقل السوسيوميهي لمحاولة استيعاب أبعاده ودلالاته وتحديد مؤشرات وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

ومنه أصبح التقدم اليوم يركز على ما تسعى إليه المؤسسات المختلفة وخاصة الصناعية منها لمبادرات لضمان التزام عمالها، من خلال اكسابهم الثقة التي تشعرهم بالاعتزاز والانتماء لهذه المنظمة بحيث يتولد للمورد البشري نوع من الارتباط العاطفي الذي يشعر به اتجاه منظمته، ومنه تندمج وتتطابق أهدافه وأهدافها، وعليه تصبح لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط العامل بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل بينما ضعف الالتزام لديه وعدم احساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه وبالتالي على المنظمة التي يعمل بها.

وانطلاقاً من حيوية وأهمية التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في أداء المنظمات في العصر الحالي على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها فأصبح من الضرورة تبني لكل منهما كوسيلة تمكن المؤسسة الاقتصادية على العموم من البقاء والاستمرارية والتأقلم مع البيئة الخارجية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الاقتصادية للسباكة ALFET بتيارت.

وعليه سنتطرق إلى طرح التساؤل المركزي الذي مفاده: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي عند العاملين بمؤسسة السباكة؟

ومن أجل الإحاطة بكل معالم الإشكالية البحثية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

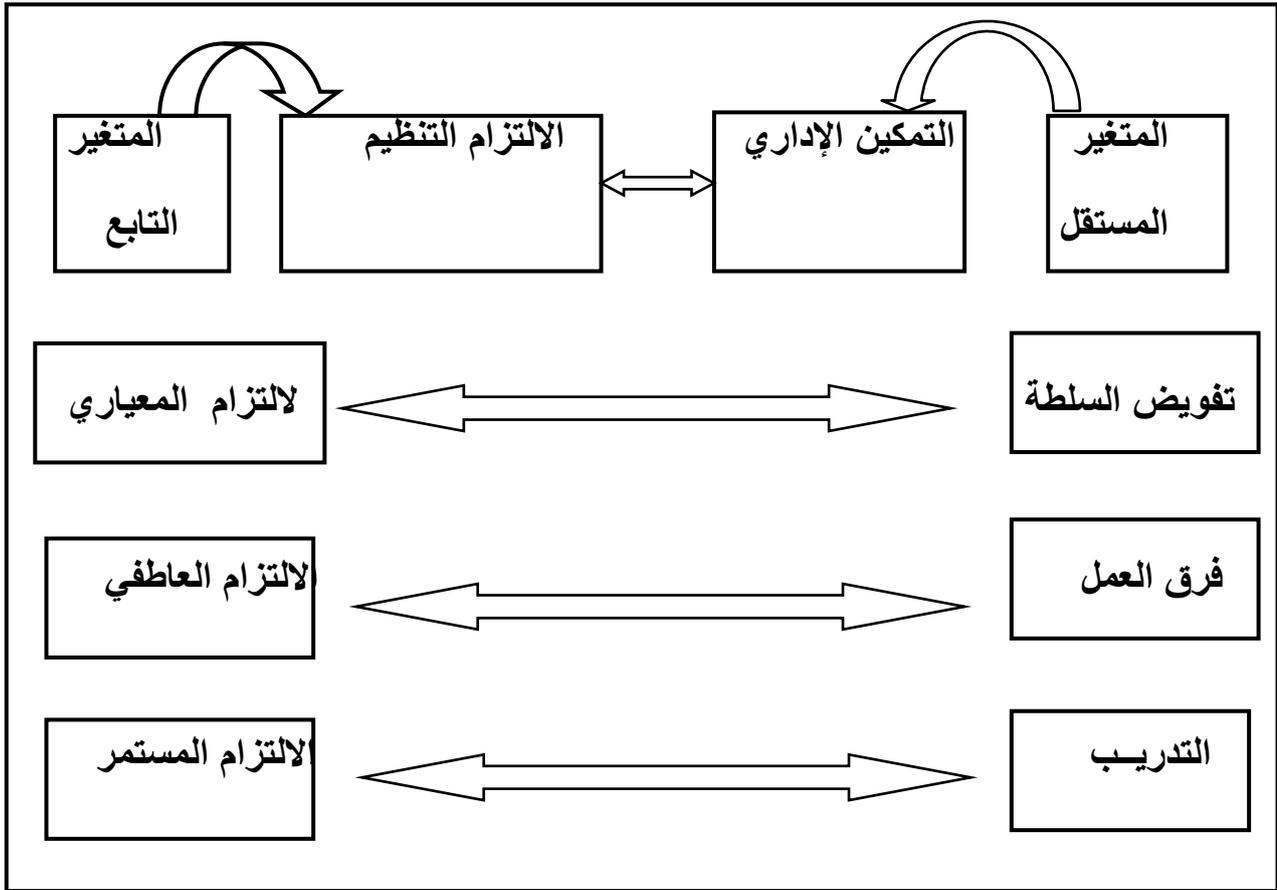
■ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام المعياري عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول 0.05؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل والالتزام العاطفي عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول 0.05؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والالتزام المستمر عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول 0.05؟

خامساً: فرضيات الدراسة:

الشكل رقم (01): يمثل فرضيات الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحث.

**الفرضية المركزية:**

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

**الفرضيات الفرعية:**

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والالتزام المعياري عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعات العمل والالتزام العاطفي عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والالتزام المستمر عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

## سادسا: تحديد المفاهيم:

## 1. التمكين الإداري:

إن مفهوم التمكين، يعد من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانينات، ولاقى رواجاً في فترة التسعينيات من القرن العشرين، وبغرض تحديد مفهوم التمكين قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري، بناءً على ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت للتمكين.

## 1. مفهوم التمكين الإداري:

يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب لابن منظور إن التمكين يعني القدرة والاستطاعة يقال أن فلان لذو مكانة من السلطان أي تمكن، وورد تعريف مفصل لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط حيث أن (مكن) الشيء أي قوى ومنتن ورسخ، استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه.<sup>1</sup>

ويشير عطية أفندي: إلى أن التمكين هو عملية اعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

كما يعرفه سيد محمد جاد الرب: على أنه احد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة، اتجاه العاملين بالمسؤولية للاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج افضل لكل من العاملين والمنظمة.<sup>3</sup>

وعرفه عبد الوهاب: أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف مع تحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.<sup>4</sup>

1 - أحمد الخطيب وعادل معاينة: "الإدارة الحديثة"، (نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 29.

2 - عطية أفندي: "تمكين العاملين مدخل للتطوير و التحسين المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص12.

3 - سيد محمد جاد الرب: "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، مطبعة العشري للنشر، مصر، 2008، ص57.

4- حسن عفانة: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص 10.

وتحدد دراسة دافيد (David) مفهوم التمكين بأنه يمثل العملية التي تتضمن المشاركة في المعلومات، و الثقة والسلطة و صنع القرار والمسؤولية.<sup>1</sup>

نجد تشابه بين التعاريف الواردة لأنها تجمع على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحيات وسلطة ومنحهم الثقة في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة وتشجيعهم على اتخاذ القرارات .

وهناك اتجاه آخر أتى به السلمي: يعرف فيه التمكين بأنه منح الصلاحيات للأفراد المتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم، مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع على عاتقها المسؤولية النهائية في انجاز المهام وتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

لخص هذا التعريف التمكين في منح الصلاحيات والمسؤولية للأفراد التي تتوافق مع خبراتهم، لكن تبقى الإدارة هي التي تتحكم في صنع واتخاذ القرارات.

كما يرى بنيس (Bennis) أن تمكين العاملين هو اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الطرق المناسبة لأداء العمل دون تدخل من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

أما موريل (Murrell) فعرفه بأنه زيادة الدافعية والعمل التعاوني بين الأفراد والذي يركز على التنسيق ويؤدي على توسيع مجال السلطة لأعضاء جماعة العمل.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن كل من التعريفين لمفهوم التمكين على أنه عملية مرتبطة بدافعية الأفراد للعمل من خلال تعزيز روح المبادرة وتنمية الثقة بالنفس وتنمية مدركاتهم وتزويدهم بالدعم عوضا عن الضغوط في بيئة العمل.

من التعاريف السابقة نستخلص تعريفا اجرائي لمفهوم التمكين: وهو العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات الكافية مع توفير دورات تدريبية للتطوير من مهاراتهم وتعزيز الثقة بالنفس لديهم لتحقيق أهداف مختلفة مع تدعيم العمل الجماعي لتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية.

1 - عيسات فاطمة الزهراء: "العدالة التنظيمية، وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، دراسة استطلاعية على عينة مؤسسات ولاية البويرة، العدد 07، الجزائر، 2016، ص 308.

2 - علي السلمي: "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 70.

3 - ايمن طموس: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة" رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014-2015، ص16.

## 2. أسباب التمكين و فوائده:

## أ. الأسباب: "1"

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز الاهتمام للإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز والانتماء التنظيمي.

## ب. الفوائد: "2"

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن و آرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
- زيادة فعالية الاتصالات و إيجاد العلاقة المتينة و المستدامة بين المنظمة و زبائنها.
- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي

1 - عبد العالي دبله ووفاء العمر: " آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2009، ص7.

2 - محمد الحراشة وصلاح الدين الهبتي: " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي"، المجلد 33 العدد 2، 2006، ص 244.

والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية ليجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

يظهر لنا جليا أن التمكين كمفهوم عصري في الإدارة بالغ الأهمية لما له من فوائد تعود على العمال والمؤسسة.

### 3. أبعاد التمكين: "1"

تتمثل أبعاد التمكين في:

■ **المهمة:** يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهام عملهم.

■ **القوة:** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى من السلطة التي يمتلكها الفرد والمحددة في المهام.

■ **الالتزام:** يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والاذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

■ **الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح عملية التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين.

وهناك من الباحثين من ذكر أربعة أبعاد للتمكين وهي كالاتي:

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

<sup>1</sup> - بن سديرة نور الدين: "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 32-

**ب. التدريب:<sup>1</sup>**

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصادات المنظمة الكبيرة.

**ج. التحفيز:**

إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة ويتطلب التمكين نظام عوائد، التي من شأنها تزيد من الدافعية للعاملين وانتمائهم الوظيفي بشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بتقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها.

**د. الاتصال الفعال:**

يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويبدل توفير عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في تحقيق التمكين.

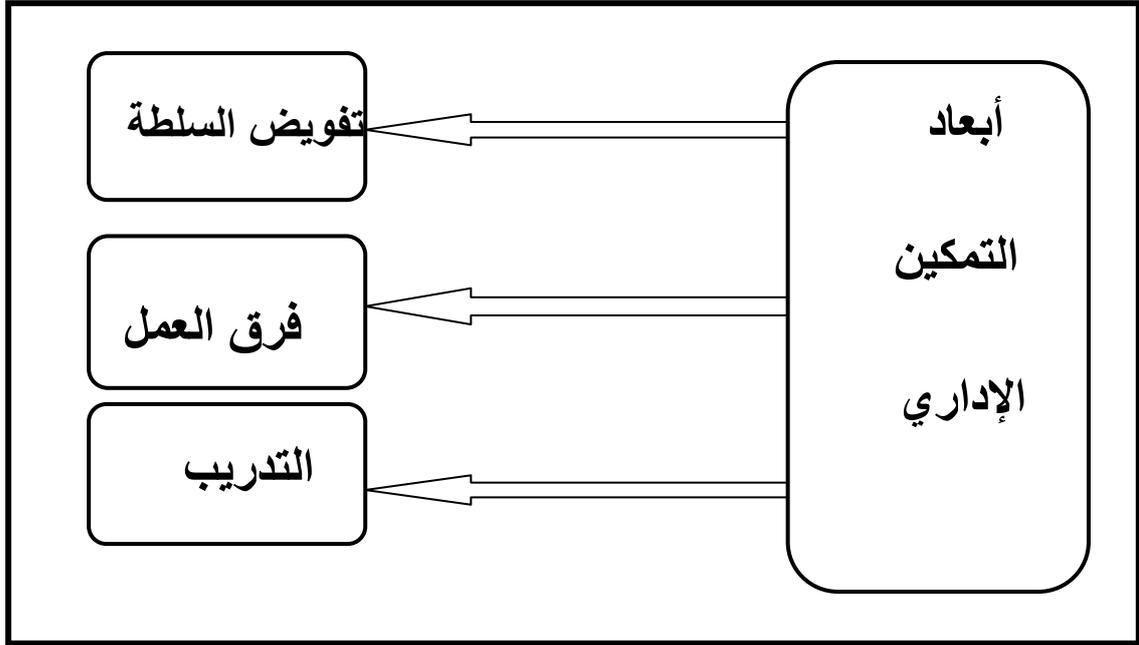
**هـ. فرق العمل:**

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجة الانتماء والالتزام.

■ من خلال ما سبق ذكره يتضح أن هناك اختلاف من قبل الباحثين في طرحهم لأبعاد التمكين إلا أنه كلها تخدم متغير التمكين وكل باحث يستعين بالأبعاد التي تتوفر في ميدان دراسته، وفي الدراسة الراهنة تم الاعتماد على بعد تفويض السلطة والتدريب وفرق العمل.

<sup>1</sup>- بن سديرة نور الدين: مرجع سابق، ص 37.

الشكل رقم (02): يمثل أبعاد التمكين الإداري



المصدر: إعداد الطالب

أنواع التمكين الإداري: "1"

قسم "سومينان" (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

أ. **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 الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

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

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

<sup>1</sup> عطية أفندي: "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006، ص17.

بينما صنف "دوفال" "Duvall" التمكين الإداري إلى صنفين هما: "1"

■ التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به.

■ 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.

#### 4. مراحل التمكين الإداري: "2"

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد و سياسات المنظمة، إذ يمر التغيير بعدة مراحل متدرجة حيث يصفها كل من "غوتش ودافيس" (Goetsch & Davis) بالتسلسل التالي:

##### أ. مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للمتمكن، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

##### ب. مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق (Team coordinator) الذي يستمع للجميع ويقوم بجميع من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

<sup>1</sup>- محمد بن مانع القحطاني: "التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي"، من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات السفر"، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 16.

<sup>2</sup>- عبد الله أفوز: "التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي" (دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية) رسالة ماجستير في العلوم ادارة الأعمال، جامعة السودان في العلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 15.

**ج.مرحلة التطوير: "1"**

ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف و تطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

إن تمكين العاملين في المؤسسة ليس بالعملية السهلة، بل تحتاج إدارة المؤسسة لتنفيذ مجموعة من الخطوات والمراحل المشار إليها مسبقا لكي تنجح خطة المؤسسة في هذا وكذا للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه.

**5.أساليب التمكين الإداري: "2"****■ أسلوب التمكين من خلال القيادة :**

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

**■ أسلوب تمكين الفرد :**

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

**■ أسلوب تمكين الفريق:**

ينص هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العمال، والتعاون سوية لتمكين أنفسهم ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء الفريق، يجعل لكل منهم

<sup>1</sup>- عبد الله قوز: مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup>- رعد عبد الله الطائي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 244-245.

إسهاما مفيدا في القرار الجماعي الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكين كل منهم.

### ■ الأسلوب الهيكلي: "1"

ينص تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين.

### ■ الأسلوب متعدد الأبعاد :

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

ومنه ترى الباحثة أنه عند التطرق إلى تطبيق عملية التمكين في المؤسسة، فيجب على الهيئة الإدارية أن تتفحص البيئة المؤسسية ومدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، ونجاح أو فشل هذه الأساليب يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي تساعد على تحقيق البرامج المرجوة.

### 6. دعائم التمكين الإداري: "2"

إن عملية التمكين وما تحمله من تغييرات في نظم المنظمة وبنائها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة، مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية ويمكننا ذكر منها كالاتي :

#### أ. تأييد الإدارة العليا :

يجب أن تتمتع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولا قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرعها بدورها في الأذهان، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.

<sup>1</sup>- رعد عبد الله الطائي: مرجع سابق، ص 245.

<sup>2</sup>- أحمد الخطيب: " الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 32.

**ب. تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:<sup>1</sup>**

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغيير جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة، بل وتغير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يأتي بين يوم وليلة. حيث يرى كل من (Kirby & Wimpelberg & Keaster) أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

**ج. وجود الثقة المتبادلة:<sup>2</sup>**

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث يورد Byhan & (Cox) أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين، حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها وأشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

**د. الإلتزام الداخلي:**

تعتبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا ويشير "لي" (Lee) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد، ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برويته ويعبر عن ذلك (بالإلتزام الداخلي).

**هـ. المشاركة الفعالة:**

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الإتصالات من الأعلى إلى الأسفل واتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما يؤكد "راندولف" (Randolph) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء الذي يسعون للوصول لها في المستقبل.

■ من خلال ما سبق يتضح لنا أن التمكين لا ينشأ من فراغ وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية من قبل كل أطراف التنظيم لإنجاح مفهوم التمكين وتطبيق لكل أساليبه.

1- أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 33.

2- أحمد عريقات: " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية على المنظمات العالمية، جامعة عمان، 2006، ص 16-17.

## II.: الإلتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وقد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة في حين ذلك تم الوصول الى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر اتجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها، بناء على هذا سوف نتطرق لأهم التعاريف للإلتزام التنظيمي.

## 1. مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لغة: هو العهد، يلتزم الشيء لا يفارقه، أو الملازم للشيء المداوم عليه. اصطلاحا: درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى أي مدى يعتبر عمله جانبا في حياته.

ويعرفه العجمي: على أنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من قبل منظمة معينة وأهدافها، ويرغب الاستمرار فيها.<sup>1</sup>

كما تعرفه نعمة عباس: أن الإلتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنها الولاء، ويمكن القول بأن

عملية الإلتزام التنظيمي ما هو الا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.<sup>2</sup>

كذلك يرى شيلدون (Cheldon) بأنه: التزم الموظف لمؤسسته يشمل في التقييم الإيجابي والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.<sup>3</sup>

يتضح من خلال التعاريف أنها تشترك في أهم النقاط التي ركز عليها الإلتزام وهي إيمان الفرد واقتناعه العميق بقيم وأهداف المنظمة، واندماجه بشكل كبير بأهداف المنظمة وارتباطه بها ارتباطا قويا، والرغبة التي يبديها في الاستمرار والبقاء في المنظمة.

<sup>1</sup> - الفيروزي أجادي، محمد يعقوب: "القاموس المحيط"، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص16.

<sup>2</sup> - زروقي خولة: "ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى ممرضى المستشفيات"، دراسة ميدانية على عينة من ممرضى سليمان عميرات، رسالة ماجستير، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014- 2015، ص44.

<sup>3</sup> - سعاد حشاني: "الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، علم النفس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010- 2011، ص14.

في حين يعرفه حسين حريم: أنه درجة انخراط العامل في العمل، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.<sup>1</sup>

وفي تعريف لفاروق عبده فيله للالتزام التنظيمي بأنه: الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل جهد أقصى لصالحها والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.<sup>2</sup>

ومن أشهر تعريفات الالتزام التنظيمي التعريف الذي قدمه بورتير (Porter) والذي عرف الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

■ الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

■ الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

■ الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته بالمنظمة.<sup>3</sup>

يمكن اعتبار هذه التعاريف أنها تتصف بالشمولية فهي تتضمن ثلاث أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي وهي الرابط العاطفي، أو الوجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، الإستمارة والبقاء في العمل، الشعور بالواجب اتجاه المؤسسة.

وعلى هذا نورد التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي وهو: اقتناع وإيمان الفرد بقيم واجراءات المنظمة الى درجة تجعله يندمج معها ويشعر أنه عضو مهم وفعال في المنظمة مما يجعله يبذل جهدا اضافيا بهدف نجاح المنظمة واستمرارها.

<sup>1</sup> - حسين حريم: "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"، ط1، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013-2014، ص390.

<sup>2</sup> - فاروق فيله، ومحمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2006، ص285.

<sup>3</sup> - إيمان طموس: مرجع سابق، ص35.

**2. أهمية الإلتزام التنظيمي: "1"**

- إن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة يعدل دوران العمل فمن المفترض أن الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعد الأفراد إلى حد ما في تفسير كيفية رسم هدفا لهم في الحياة.
- أن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعملاء السلوك الأساسي نظرا لما يشمله من كونه سلوك مرغوبا فيه.
- إن الإلتزام التنظيمي يصبح من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار.
- يعد الإلتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية المؤثرة في نجاح أو فشل المنظمات.

يتضح مما سبق أن أهمية الإلتزام لا تعود على المنظمة فقط وإنما تعود على الفرد والمجتمع، ويمكن القول أن الأهمية العظمى للإلتزام تتوقف على احساس الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من منظمته مما يؤدي إلى التضحية من أجل تحقيق أهدافها والدفاع عنها.

**3. خصائص الإلتزام التنظيمي: "2"**

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

1 - صلاح الدين عبد الباقي: "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص38.

2 - سعد تراحيب البقمي: "الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" للعاملين بجوازات مكة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، الرياض، 2012-2013، ص38.

- يتضمن الالتزام التنظيمي "1" ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
  - يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
  - يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
  - يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
  - الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية اخرى داخل التنظيم.
- نستنتج أن هذه الخصائص تعتبر كمؤشر من مؤشرات تحقيق أهدافه التنظيم واستمراريته.

#### 4. أبعاد الالتزام التنظيمي "2"

تتضح لنا أبعاد الالتزام التنظيمي في ثلاث وهي كالاتي:

- أ. **الالتزام العاطفي (الوجداني):** يشير الالتزام العاطفي إلى تطابق العضو مع منظمته وانغماسه بها وارتباطه وجدانيا وشعوريا بالمنظمة، ويعبر عن رغبة الفرد القوية في منظمة ما والاستمرار بالعمل بها لأنه يؤمن بأهدافها ويحترم قيمها ويرغب بالمشاركة في تحقيق أهداف تلك المنظمة.
- يتضح مما ورد أن الالتزام العاطفي يشير إلى استمرار العامل بالمنظمة لتعلقه العاطفي بها والانخراط فيها، والموظف سيطور ارتباطه بالمنظمة ما عندما يتعرف على أهدافها وتتطابق قيمه مع قيمها.

1- سعد تراحيب البقمي: مرجع سابق، ص 38.

2 - محمد عليان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة 2015-2016، ص 38.

ب. الالتزام الاستمراري:<sup>1</sup> ويعني قوة الرغبة لدى الفرد في البقاء في العمل بمنظمة معينة، وذلك لأنه يعتقد بأن ترك العمل بها سيكلفه كثيرا فالعاملون الذين يتمتعون بالانتماء المستمر والعالي يستمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يعتقدون أن عليهم أن يفعلوا ذلك إما لإدراكهم بأن البدائل المتاحة أمامهم قليلة، أو بسبب شعورهم بالخوف من المخاطرة العالية المصاحبة لترك العمل من المنظمة.

■ نستنتج أن العامل يستمر في العمل في المنظمة لأنه يوافق على أهدافها ويريد البقاء فيها، كذلك يعكس إدراك الموظف للخسارة التي يمكن أن يعاني منها فيما لو قرر ترك العمل وعم إيجاد البديل.

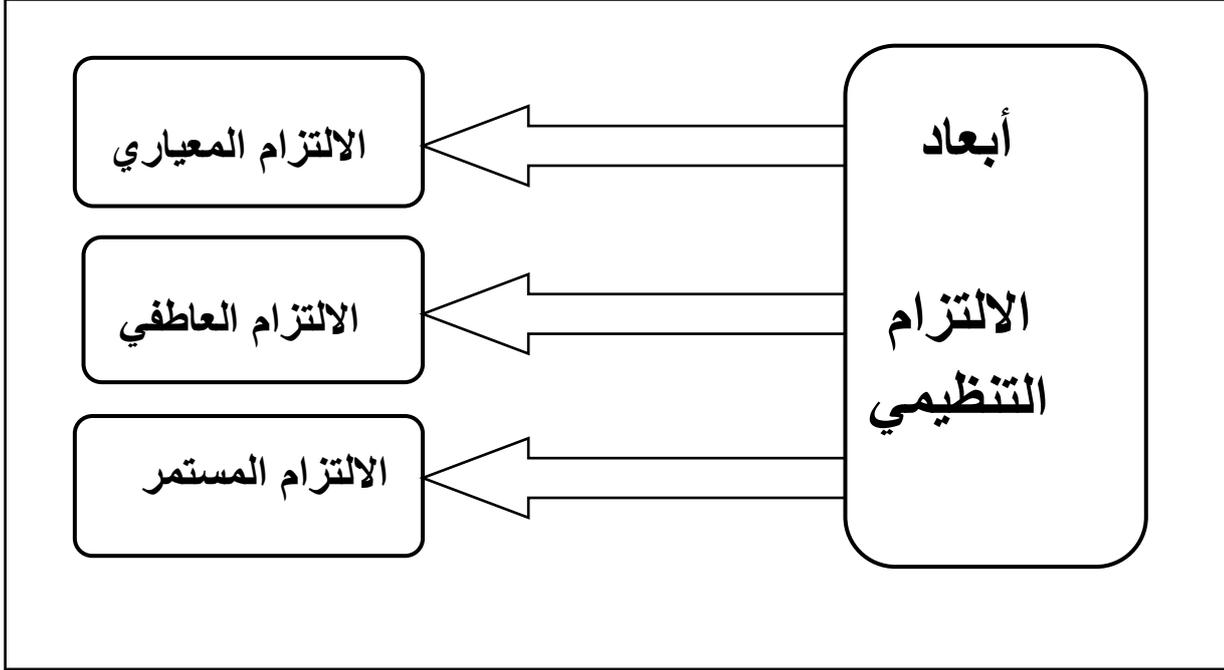
ج. الالتزام المعياري: ويشير الى إحساس الفرد بأنه ملتزم بالاستمرار في المنظمة ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المنظمة لأعضائها، وإعطائهم فرصة المشاركة الفعالة والإيجابية ليس فقط في طريقة تنفيذ العمل واجراءاته، وانما مساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط، ورسم السياسات الهامة للمنظمة.

■ نلاحظ من خلال هذا البعد أن العامل يستقر في المنظمة وذلك للدعم الجيد الذي يتلقاه في تنفيذ العمل مما يساعده في رسم الأهداف والخطط لهذه المنظمة.

إضافة إلى هذه الأبعاد توجد أبعاد أخرى للالتزام التنظيمي، لكني قمت بتبني الأبعاد الواردة سلفا وذلك لأنها تخدم ميدان الدراسة.

<sup>1</sup> - محمد عليان: مرجع سابق، ص 38.

الشكل رقم (03): يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب

**5. مراحل الإلتزام التنظيمي:<sup>1</sup>****أ. مرحلة الإذعان أو الإلتزام:**

حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يتطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

**ب. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:**

حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

**ج. مرحلة التبنى:**

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الإلتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

**د. مرحلة التجربة:**

وهي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله على المنظمة ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

**هـ. مرحلة العمل والإنجاز:**

وتتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام، يحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة المهمة لشخصية الفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

**و. مرحلة الثقة بالتنظيم:**

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من الالتحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر الى ما لانهاية حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج.

من خلال ما ورد ذكره نستنتج أن هناك تكامل في مراحل الإلتزام التنظيمي لما ورد حيث بدأت مراحلها من بداية استقطاب الموظف حتى استقراره في العمل.

<sup>1</sup> - ايمان طموس: مرجع سابق، ص49.

6. العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:<sup>1</sup>

## أ. الخصائص أو السمات الشخصية :

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد "أي التي تعرف الفرد" وهناك دراسات كثيرة تناولت أثر عديد من الخصائص أو السمات الشخصية على الإلتزام التنظيمي، وقد اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، مدى الخدمة، مستوى التعليم، النوع، الجنس، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة إلى الإنجاز وإلى تحقيق الذات، الشخصية، الاتجاهات.

## ب. خصائص الوظيفة :

إن المجموعة الثانية من المتغيرات المرتبطة بالإلتزام التنظيمي هي تلك المرتبطة بأدوار العاملين بما فيها الاستقلالية، المسؤولية، صراع الأدوار، إضافة إلى الخصائص الوظيفية أو سماتها التي يؤدونها، هنا ينصب الإهتمام حول أي مدى يؤدي التباين أو الاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين.

## ج. الخصائص أو السمات الهيكلية :

أي دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي تعد من مجالات البحث الحديثة نسبياً، إذ أن هناك اهتماماً كبيراً قد ركز على الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل على الاتجاهات مثل: الرضا الوظيفي ولكن قليل من هذا الإهتمام قد يوجه نحو دراسة الإلتزام.

■ تعقياً لما ورد نستطيع القول بأن العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي تنشأ من محصلة تفاعل قوى مختلفة تتمثل في خصائص الأشخاص وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث تتضمن خصائص الأشخاص القيم، المعتقدات، المشاعر، الخبرة، أما العوامل التنظيمية فتتمثل بفلسفة الإدارة وممارستها والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية فتشمل القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية ككل.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي"، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص28.

## سابعاً: المداخل النظرية للتمكين الإداري والالتزام التنظيمي:

## 1. المداخل النظرية للتمكين الإداري:

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين، إذ يمكننا توضيح ذلك من خلال ذكرها كالاتي:

## أ. النظريات الكلاسيكية في الإدارة:

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام: نظرية الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، والنظرية الإدارية، التي سيتم التفصيل فيها وفقاً لما يلي

1. نظرية الإدارة العلمية:<sup>1</sup>

لقد حاول تايلور (F.Taylor) وضع أسس ومبادئ علمية ومدروسة ومحددة لتعظيم الإنتاج وذلك بسبب حالة عدم تقيد العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بالأعمال وقد اقترح تايلور منهجه المشهور "الطريقة المثلى في العمل" تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل أي تحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها، وتحديد الخطوات غير الضرورية والغائها فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل، وكان من بين مبادئ تايلور "اختيار العمال المناسبين من حيث المقدرة وقوة العضلات ومقاومة التعب، أما أسلوب التحفيز فيتم بزيادة الأجر للعامل الذي يعطي أعلى معدل من الإنتاج كما قام تايلور بتقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث يقوم المديرين بتخطيط العمل وتوجيهه في حين يتولى العمال انجاز مهام هذا العمل ونشاطاته بعد تجزئته وتقسيمه.

إن ما جاء في مفهوم التمكين والنظرية العلمية على طرفي نقيض، إذ يوجد العديد من الاختلافات والتي نذكر منها:

- مبدأ الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل، تعد بمثابة لابد من ضبطها، وهذا عكس ما جاء به مفهوم التمكين، والذي ينص على منح الاستقلالية والحرية للأفراد في أداء عملهم، وعدم تقييدهم بطريقة واحدة واعتبارها مثالية، مما يثبطهم عن تحمل المسؤولية الشخصية.
- الاعتماد على مبدأ اختيار العمال على أساس القوة البدنية باعتباره الخيار الأفضل وهذا على خلاف ما جاء في التمكين، حيث يعد أهم مرتكز لهذا الأخير اختيار العاملين على أساس المعرفة والمهارة.

1 - حسن ابراهيم بلوط: "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 ص26.

- قيام المديرين بالتخطيط والعمال بالتنفيذ، عكس ما ينص عليه التمكين الذي يدعو دوماً لمشاركة العامل في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وانجازها بحرية.
- بالنسبة للنظرية العلمية للعمل يتم تحفيز العاملين مادياً سواء بالزيادة في الأجر أو المكافأة بغرض زيادة الإنتاج بعكس ما جاء به التمكين الذي ينص على التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي.

2. **النظرية البيروقراطية:** "1" التي قدمها المفكر الألماني ماكس فيبر "Max weber" والذي يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلائي من خلال وضع القوانين الرسمية، وتقييم العمل وتوضيح التسلسل الرأسي وسيطرة الأنظمة المكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين الحرية في التصرف واتخاذ القرارات، والذي حصره بالإدارات العليا. على الرغم من أن "Mary Parker Follet" قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.

3. **النظرية الإدارية:** التي جاء بها هنري فايول 1916 "Henry Fayol" والمتفحص بعمق لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وحرية التصرف.

- ومنه يمكن القول أن النظرية الكلاسيكية لم تعر اهتماماً للجانب الإنساني، واعتبرت العنصر البشري كآلة يجب أن يتوافق في حركته وتصرفاته مع معدل حركة وأداء الآلة (فريدريك تايلور)، وهذا من جهة، من جهة أخرى اهتمت باللوائح والقوانين على حساب العلاقات الإنسانية (ماكس فيبر)، وهذا يعد من أهم الانتقادات التي وجهتها لها مختلف النظريات.

### ب. الأساليب السلوكية: "2"

بينما انصب اهتمام منظري الفكر الكلاسيكي على آلية عمل المنظمات انصب اهتمام منظري العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المنظمة، بحيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة.

1- أحمد عريقات وآخرون: "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص، 188.  
2- صبحي جبر العتيبي: "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 37.

## 1. دراسات هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: "1"

حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل، مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت عن غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي وقد خلص مايو من خلال هذه التجارب إلى ما يلي:

- تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام.
- التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان وسط مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء.
- إن بيئة العمل ليست بيئة للإنتاج فقط بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية.

إن أثر تجارب هاوثورن أحدثت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لحركة العلاقات الإنسانية، وقد كانت هناك علاقة لما جاء في النظرية وما جاء به مفهوم التمكين ويظهر ذلك في:

ضرورة النظر إلى أهمية الجانب الإنساني بحيث يعد هذا الأخير الجانب الأكبر المؤدي إلى الزيادة الإنتاجية، وأن التركيز على الجانب الإنساني يظهر من خلال ما أشار إليه مايو من تحفيز مادي ومعنوي وتحفيز جماعي وتهيئة الجو الاجتماعي التفاعلي بين أعضاء المنظمة هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم الاكتفاء بالتركيز على تصميم الوظيفة وإنما على كيفية جعل الوظيفة أكثر تحفيزاً، وكل ما توصل إليه مايو من استنتاجات تعد من متطلبات تحقيق التمكين.

نستنتج أنه بالرغم من تعرض منظري العلاقات الإنسانية إلى العنصر البشري إلا أنه بهدف الزيادة في الإنتاجية وليس بهدف الاهتمام بالعامل وتلبية رغباته أو كسب ولائه، وعلى هذا الأساس نظريات أخرى تهتم بهذه الجوانب الإنسانية كدراسة حاجياته ورغباته وسلوكياته وعواطفه ومن بين هذه النظريات:

1- صيحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 38.

## 2. نظرية الحاجات لـ "Abraham Maslow"<sup>1</sup>

بمعنى أن الإنسان يبدأ بإشباع حاجاته تدريجياً من أدنى الحاجات إلى أعلى الحاجات ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى:

- حاجات احترام الذات: وهي حاجات معنوية حيث أن التنازل عنها ينقص من قيمة الإنسان وأن الحاجة إلى احترام الذات تظهر من خلال قدرة المرء وحقه في الاستقلالية بنشاطه وحريته في الاختيار والاعتناء بسلوكه الذاتي، فإذا وصل العامل إلى إشباع هذه الحاجات فقد حقق جزء كبير من مفهوم التمكين.
- حاجات التقدير الخارجي والاجتماعي: هي تقويم المرء لسلوك الآخرين اتجاهه وتلبية هذه الحاجة يشعره بالاعتراف بكفاءته واعطائه المكانة بين أعضاء الفريق.
- حاجات تحقيق الذات: وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها من خلال انجازات يعترف بها الآخرون وبالتالي يثبت وجوده بين أفراد المجتمع. نستخلص أنه عندما يتحقق لدى العاملين مختلف هذه الحاجات فلا شك أن المنظمة تستطيع تطبيق مفهوم التمكين بكل يسر لأن تحقيق هذه الحاجات تعد من الأمور المهمة التي يجب توافرها في تطبيق مفهوم التمكين.

## 3. نظرية (X) و (Y): Douglas McGregor<sup>2</sup>

حيث افترضت أن المديرين نوعان (X) و (Y)، حيث (X) يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية، فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين لا يعملون إلا ما طلب مهم .

أما (y) يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل، والمبادرة والرقابة الداخلية والتمني، فتزبد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

ومنه يمكن القول أن النظرية (X) جاءت متوافقة تماماً لما دعت إليه النظرية الكلاسيكية وما ينطبق على علاقة التمكين بهذه النظرية ينطبق على النظرية (X).

أما النظرية (Y) جاءت متوافقة تماماً لمفهوم التمكين، بحيث يرى أصحاب هذه النظرية أن المديرين يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية

<sup>1</sup>- حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup>- المرجع السابق: ص 95.

التصرف مما يفتح المجال أمام مرؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة لقدراتهم في العمل.

#### 4. ونظرية "Gris Argyris":<sup>1</sup>

حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل ، وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولية وليس طفلا يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف، بل يجب توسيع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقة بين الإدارة والعاملين.

بالرغم من أن هذه التوجيهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين العاملين ومنحه الحرية والمشاركة، ولكن بالتأكيد مفهوم التمكين المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر.

#### ج. الأساليب الحديثة في الإدارة:

أتت هذه النظريات مكملة للنظريات السابقة، والبارز حول هذه النظريات تركيزها على نظم المؤسسات وكيفية يصرف المديرين مع المواقف الافتراضية المتعددة تتمثل بعض هذه النظريات في:

1. **نظرية النظم:**<sup>2</sup> " هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة ، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون ووظيفة محددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة، مما كرس مبادئ التعاون والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعمل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والإبداع والتطور، لأن أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون للواحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعين للفريق.

يلاحظ أن نظرية النظم نادت بعدة دعائم ركز عليها التمكين منها ضرورة تسليح فريق العمل بالمعرفة والمبادرة والتطور، كما أوجب تكريس مبادئ التعاون والعمل المشترك إضافة الى متطلب آخر لا يقل أهمية وهي الاستقلالية في العمل.

2. **أما النظرية الظرفية:** التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البنية التي تواجه المنظمة، وتوصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف

<sup>1</sup> - حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> - شائع الفحطاني: "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض ، 2011، ص22.

المنظمات وفي مختلف الظروف، وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع لأن هذه النظرية تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ أو فكرة معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة عدم موائمتها للظروف أو الثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.<sup>1</sup>

ومنه نلاحظ أن هذه النظرية جيدة بحيث أنها تدعوا المؤسسة إلى التريث والتفكير قبل تطبيق أي مبدأ اداري معين، والملاحظ أنه هناك الكثير من المنظمات تفشل نتيجة لتسرعها في تطبيق مختلف المبادئ الاداري الجديد بمجرد أنه تم نجاحه في مؤسسة أخرى، ويعود ذلك لعدم ملائمتها للظروف أو للثقافة السائدة، وبالنسبة للمنظمة التي تحاول تطبيق مفهوم التمكين يمكن لها تحقيقه إذا وفرت المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق التمكين.

3. نظرية "Z":<sup>2</sup> قبل ظهور النظرية "Z" ظهرت النظرية اليابانية، وقد حققت نجاحات باهرة داخل اليابان، وكان من أهم سلبياتها، أنها لم تحقق نفس النجاحات خارج حدود اليابان، مما أظهر الحاجة الى وجود نظرية اخرى مستتبطة من النظرية اليابانية تطبق خارج اليابان، سميت هذه النظرية بنظرية "Z".

إن من شأن نجاح النظرية اليابانية داخل المنظمات اليابانية، يرجع الى خصائص هذه الأخيرة المتمثلة في:

- العمل الجماعي والتعاوني: تطبق المنظمة اليابانية أسلوب العمل الجماعي التعاوني، والقائم على أساس الثقة والتآلف السائدين في أوساط العاملين، وذلك باستخدام أسلوب جماعات العمل فكل فرد في المنظمة لابد أن يكون منتميا لجماعة عمل واحدة لأكثر، وتسعى جماعات العمل بوجه عام الى المساهمة في تطوير العمل وحل مشكلاته جماعيا.
- اتخاذ القرارات تقوم المنظمة اليابانية بعملية اتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية، بمعنى تدور وثيقة أو موضوع القرار من مدير لبيدي رأيه بشكل رسمي فيها والاتفاق في النهاية يكون من قبل جميع المديرين في مجال العلاقة.
- المسؤولية الجماعية: وهي نتيجة طبيعية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات فالمسؤولية هنا جماعية تقع على جميع من يساهم في اتخاذ القرار وتنفيذه وأي تقصير يحاسب عليه الجميع.

<sup>1</sup> - شانح القحطاني: مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> - يحيى ملحم: "التمكين كمفهوم اداري معاصر"، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 35.

■ المشرف المباشر: إن المنظمة اليابانية تعطي اهتماما كبير ودور بارز للمشرف المباشر، فمن خلال احتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف خصائصهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية وبالتالي هو في وضع أفضل عن غيره في بث روح التعاون والثقة في صفوفهم.

لقد قدم عالم الإدارة الياباني وليام أوشي (William Ouchi) النظرية "Z" <sup>1</sup> وقد لاحظ أن الزيادة الهائلة في الانتاجية التي حدثت في الشركات اليابانية لا تعود الى السياسات النقدية أو الأبحاث ولكن تعود الى كيفية ادارة العنصر البشري في هذه الشركات، بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا بكفاءة ، اذ أن الأمور المشار اليها أعلاه متوفرة في الشركات الأمريكية إن لم تقل مثيلاتها في اليابان، وهذا ما أدى الى ايجاد نظرية في الإدارة تعمم بقدر الإمكان الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان.

وبالتالي يمكن القول أنه، إذا كانت النظرية (X) قد كانت نظرتها سلبية تجاه العنصر البشري والنظرية (Y) نظرتها ايجابية الى ذلك العنصر، فإن (Z) والتي أوجدها العالم أوشي قد ركزت على العنصر البشري كأساس لزيادة انتاجية المنظمة بما ينسجم مع البيئة غير البيئة اليابانية.

يلاحظ مما سبق أن المنظمات تسعى دائما لتحقيق التميز من خلال محاولة الالتحاق بمنظمات أخرى ناجحة، سواء بالاعتماد على تجاربها أو خبراتها وبالتالي فهي تستفيد وتتعلم من تجارب الآخرين، أو اعتماد هذه المنظمات على نفسها من خلال خبرات أعضائها ولا يتم ذلك غلا من خلال التعلم.

4. المنظمة المتعلمة: <sup>2</sup> هي التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، والمنظمة المتعلمة كما يؤكد بيتر سينغ (Peter Senge) تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة، وقيمها التي تركز على العناصر الآتية: المعلومات وأهميتها في التعلم، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، المشاركة التي هي جوهر التعليم والتعلم، القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

<sup>1</sup> - يحيى ملحم: مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - رزق الله حنان: "أثر التمكين في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة" (دراسة ميدانية لكلية جامعة قسنطينة) مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 47.

وكذلك جونس (Jones) الذي وجد أن المنظمة تتعلم من تجاربها، وأن التعليم هو عملية مستمرة، وأن شروط التعلم تستند إلى:

- ثقافة مؤسسية تشجع أفراد المنظمة في كل المستويات على طرح أسئلتهم واستفساراتهم.
- تطوير المنظمة لمهارات العاملين بشكل دائم.
- خلق الفرص لتبادل الأسئلة والاستفسارات والتوضيحات.
- الاستفادة من التعلم بالممارسة وتوظيف نتائج الممارسة لصالح المنظمة.<sup>1</sup>

إن النظريات السابقة وضحت كليا كيف اهتمت الإدارة بالموارد البشري باعتباره عصب العملية الادارية بينما كانت النظريات الإدارية التقليدية تتجاهل دور العنصر البشري وأهميته بالنسبة للمنظمة، أما بالنسبة للنظريات المعاصرة التي أصبحت آفاقها تهتم بشكل خاص بموضوع المورد البشري وأن مختلف الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب عن المواضيع المتعلقة به مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات، رضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب اهتمامها حول الإدارة الصحيحة للمورد البشري، وما يمكن أن يساهم به من تحقيق التميز وتحسين ما يقدمه من خدمات.

## 2. المداخل النظرية للالتزام التنظيمي :

من البداية توضح أن هناك تعدد في المداخل المستخدمة في دراسة الالتزام وتباينا في الأسس المختلفة التي تقوم عليها المداخل غير أنه بصفة عامة يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي:

أ- مدخل الالتزام عند اتزيوني (ETZIONI):<sup>2</sup> حيث يتم التركيز على النقاط التالية:

- **الالتزام المعنوي:** وهو يمثل اتجاهها ايجابيا 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.

- **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.

<sup>1</sup> - رزق الله حنان: مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 26.

- **الالتزام الاضطراري:**<sup>1</sup> وهو يمثل اتجاهها سلبيا تجاه المنظمة، وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطراب أو بالإكراه والقيود، وتستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم التزام الأفراد.

### تعقيب:

وجهت لهذا المدخل العديد من الانتقادات حيث ركز إيتزيوني على الجانب المادي للأفراد وأهم الجانب المعنوي، إذ أنه ليس من الضروري أن يساهم الجانب المادي في تحقيق الالتزام للعاملين في المنظمة كما اعتبر أنه من الضروري إتباع أسلوب الصرامة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة دون إشراك العاملين في ذلك.

ب- **مداخل الالتزام عند كاتر (KONTER):**<sup>2</sup> وهنا يتم التركيز على النقاط التالية:

- **الالتزام المستمر:** ويتمثل في تكريس الأعضاء لمجهودهم من أجل بقاء المنظمة، وهذا يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة وارتفاع التكاليف بالنسبة للعضو، وعندما يقوم الأفراد بتضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء بها تصبح لديهم الرغبة القوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة.

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

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

### تعقيب:

من الانتقادات هذا المدخل أنه ركز على الجانب الشخصي والاجتماعي مما يسبب للعمال نوع من الإرهاق البدني والضغط النفسي ونقص في التزام العاملين، كما ركز على عدم ترك الحرية للأفراد لتنمية مهاراتهم وخلق فرص للإبداع والاندماج الاجتماعي الذي يؤدي إلى توطيد العلاقات بين العاملين والمنظمة.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص27.

<sup>2</sup>- المرجع السابق: ص 27-28.

- **التقسيم الأكثر شيوعاً للالتزام التنظيمي:**<sup>1</sup> وهنا يتم التركيز على النقاط التالية:

- **الإلتزام السلوكي:** وطبقاً لهذا المدخل ينصب التركيز على العملية التي بمقتضاها يتم ربط السلوك السابق للفرد بالمنظمة الذي يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

- **الالتزام الاتجاهي "السيكولوجي":** حيث ينظر هذا المدخل إلى الالتزام على أنه عادة ما يكون أكثر نشاطاً وإيجابية نحو المنظمة وإن هذا الاتجاه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: التطابق مع أهداف التنظيم وقيمه، ارتباط كبير بأنشطة العمل، ارتباط وجداني نحو المنظمة.

وهنا لا ينظر للالتزام على أنه محصلة لعملية التبادل النفسي بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن.

### تعقيب:

ركز هذا المدخل على العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وعلى الحوافز المادية والمعنوية في حين أهمل البيئة الخارجية التي تؤثر بطبيعتها في تبادل العلاقات بين العاملين والمنظمة دون أن يعير أهمية للرضا الوظيفي الذي ينتج عن الأوضاع السائدة في العمل.

### ثامناً: الدراسات السابقة:

#### أ. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

#### الدراسة الأولى:<sup>2</sup>

لأبو بكر بو سالم بعنوان "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 2013.

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

■ التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد سياسة تمكين العاملين وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك الجزائرية من وجهة نظر الباحثين.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي: مرجع سابق ص 28.

<sup>2</sup>- أبو بكر سالم: "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2013.

- قياس دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
- تحديد دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
- تحديد دور استقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك. تكمن الإشكالية البحثية في التساؤلات التالية: ما هو دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟ ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو دور كفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟
- ما هو دور مشاركة العاملين.
- في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
- ما هو دور تفويض العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟
- ما هو دور استقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

#### فرضيات الدراسة:

- لا يوجد دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:
- لا يوجد دور تفويض العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
- لا يوجد استقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.
- لا يوجد دور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أبو بكر سالم: مرجع سابق.

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فسيتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة واستخدام كافة الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وسيعتمد على الاستبانة، بلغ حجم عينة البحث (375) مفردة من العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

نتائج الدراسة:

■ هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

■ أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

■ أن هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية: "2"

عالية جواد محمد علي بعنوان " أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي " دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2013.

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي لتحقيق تميز ونجاح المنظمات، التثبت من صدق العلاقة الارتباطية والأثر بين أبعاد التمكين وأبعاد التطوير التنظيمي عمليا بالاعتماد على التحليلات الاحصائية الدقيقة، تقديم المقترحات والتوصيات لإدارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الإنجاز المتميز لتحقيق التطوير في تلك المنظمة.

وتكمن أبعاد المشكلة بالتساؤلات التالية:

هل تدرك إدارة المنظمة المبحوثة أهمية ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي؟

<sup>1</sup> - أبو بكر سالم: مرجع سابق.

<sup>2</sup> - عالية جواد محمد: " أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013.

■ هل هناك تصور واضح لدى إدارة المنظمة المبحوثة عن تأثير تمكين العاملين في التطوير الإداري.

فرضيات الدراسة:

■ هناك علاقة ارتباطية معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي.

■ هناك علاقة تأثير معنوي بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي.

حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، واستعان بالإستبانة حيث مثلت الأداة الرئيسية للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية، متكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد.

من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة.

■ وجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي.

■ تبين أن هناك أهمية لبعض المتغيرات في الشركة مثل التمكين التعويض والمكافآت لتحقيق التطوير التنظيمي.

■ تخوف الكثير من الإدارات في الشركة من تبني استراتيجية التمكين لأنها تتضمن ارتفاع الكلف اختيار وتعيين وتدريب العاملين لزيادة مؤهلاتهم.

■ تخوف بعض المديرين في الشركة من فقدانهم السلطة أو فقدان مناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض العاملين المتميزين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم حب وثقة الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عالية محمد جواد: مرجع سابق.

## ب. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

الدراسة الأولى:<sup>1</sup> لخالد محمد أحمد الوزان (2006):

بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية لوزارة الداخلية في مملكة البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين فيها: وكذا الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة تقديم التوصيات التي تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين التدريبية في هذه المعاهد الأمنية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان كذلك بالمنهج الوصفي الوثائقي مستخدماً أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة قدرت ب (156) ضابطاً منهم (79) يعملون في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و(59) يعملون بالإدارة العامة للتدريب والحراسات، واستخدم الباحث برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية للبيانات.

أهم نتائج الدراسة تمثلت فيما يلي :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات.
- مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية الذين يرون أن مستوى طبيعة المناخ التنظيمي مرتفع.
- لا توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الالتزام لدى أفراد عينة الدراسة في الإدارتين.

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي على الضباط بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية" بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية، 2006.

■ لا يتأثر مستوى الالتزام لدى أفراد عينة الدراسة في الإدارتين بالمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: الرتبة العسكرية، اختلاف الوظيفة، العمر، الدخل، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة.

وإن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء، والالتزام التنظيمي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية: الخشالي (2003):<sup>2</sup>

وهي دراسة بعنوان أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة والتي هدفت الى :

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لهيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة .
- التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام في هذه الجامعات.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والتساهل) وأبعاد الالتزام التنظيمي(العاطفي، المستمر، والأخلاقي).
- التعرف على مدى علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة.

■ تقديم التوصيات اللازمة لزيادة مستوى الالتزام لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 25% من اجمالي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددهم الإجمالي لعام 2001-2002 (1264) عضو أن عدد العينة للدراسة بلغ (316) عضو تدريس موزعين على (9) جامعات خاصة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

<sup>1</sup> - خالد محمد أحمد الوزان: مرجع سابق.

<sup>2</sup> - الخشالي: " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي" لأعضاء التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الأردن، 2003.

■ وجود مستوى متوسط في مستوى الالتزام بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، علماً بأن مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي كان أعلى منه من مستوى الالتزام المستمر لديهم.

■ يوجد هناك تفاوت في استخدام أنماط القيادة من قبل رؤساء الأقسام حيث تبين أن وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك كون استخدام هذا النمط في القيادة لا يتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي.

### ج. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والالتزام التنظيمي:

#### الدراسة الأولى: "1"

وهي دراسة للباحث أحمد مصنوعة بعنوان التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة حسبية بن بو علي (الشلف) 2016.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري السائد في جامعة الشلف، وكذا التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في جامعة الشلف وتشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لمجتمع الدراسة، تقديم التوصيات لإدارة جامعة الشلف و التي تسمح لها بالتوسيع في تطبيق التمكين الإداري لغرض تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الإدارة الإشرافية. وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها بنتائج صحيحة قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج (SPSS) من بينها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي ومعامل الارتباط.

وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى جامعة حسبية بن بو علي الشلف حيث طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الأول من الموسم الجامعي 2016. على أعضاء الإدارة الإشرافية على مستوى الجامعة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة واسلوب العينة العشوائية، حيث شملت الدراسة عدد من الكليات وبلغ عدد الاستبانات الموزعة خمسون بنسبة استرداد قدرت بـ 82% وهي نسبة صالحة ومقبولة احصائياً وعليه أصبح عدد الأفراد واحد وأربعون مفردة.

1 - أحمد مصنوعة: "التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم)", جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 2016.

وخلصت نتائج الدراسة الى ان المؤسسة محل الدراسة تتبنى أسلوب التمكين الإداري وبمستوى أعلى من المتوسط، وأن أفراد العينة نحو أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بمستوى أعلى من المتوسط، كما أظهرت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة وقوية بين كل أبعاد التمكين الإداري (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) ومستوى الالتزام التنظيمي، وهذا يعني أن استمرار الإدارة المركزية للجامعة في مشروع تعزيز التمكين الإداري سيسمح بتنمية التزام العاملين اتجاه المؤسسة.

من أهم التوصيات هو أن يتعين على الإدارة المركزية لجامعة الشلف التوسع في ممارسة التمكين الإداري، وذلك من خلال ضمان تدفق المعلومات وتوفير المسارات المناسبة لانتقالها الى جميع المستويات، مع العمل على تعزيز مشاركة الأفراد في كل مراحل اتخاذ القرارات و إتاحة لهم الفرصة للتصرف وفق ما يقتضيه الموقف الإداري وكذا مطالبة ادارة الجامعة بتوفير الجو المناسب والمحفز على السلوك الإيجابي للعاملين، مع ضرورة دعم روح الانتماء والولاء لديهم بالشكل الذي يقوي من الشعور بالالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية: "2"

وهي دراسة للباحثة ايمان عمر طموس بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر بغزة 2015.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة وعددهم (5) هيئات محلية بقطاع غزة، كذلك التعرف على مدى توافر الالتزام التنظيمي لديهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الاداري ومستوى الالتزام التنظيمي.

تطرقت الباحثة في دراستها الى ثلاث فرضيات تناولت الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة كالتالي:

■ الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توافر أبعاد التمكين الاداري وبين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.

<sup>1</sup> - أحمد مصنوعة: مرجع سابق.

<sup>2</sup> - ايمان عمر طموس: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2015.

■ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في "1" استجابات مفردات عينة الدراسة حول التمكين الاداري عند العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (اسم البلدية - النوع- العمر- المؤهل العلمي- مدة الخدمة- المستوى الوظيفي).

■ الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات مفردات عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي عند العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة و التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (اسم البلدية - النوع - العمر- المؤهل لعلمي- مدة الخدمة- المستوى الوظيفي).

ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (337) موظف وموظفة، وقد أمكن جمع (335) استبانة بنسبة استجابة بلغت 99%، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حيث تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

■ درجة تطبيق أبعاد التمكين الاداري ككل في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كانت متوسطة وهذه الأبعاد مرتبة تصاعديا حسب الوزن النسبي لها كالتالي: التحفيز بوزن نسبي (49%)، اثراء العمل بوزن نسبي (62%)، المشاركة في اتخاذ القرار بوزن نسبي (63%)، التدريب والتعلم بوزن نسبي (65%)، فرق العمل بوزن نسبي (70%)، التفويض بوزن نسبي (72%) وتدل النتائج على أن درجة تطبيق أبعاد التمكين الاداري ليست بالمستوى المطلوب إذ يفترض أن تكون درجة تطبيق أبعاد التمكين الاداري أعلى من هذا المستوى المطبق للرقى بعمل الهيئات المحلية وخدمتها.

■ وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة احصائية (0.05) بين أبعاد التمكين الاداري ومستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.

■ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الاداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المستوى الوظيفي) لصالح المديرين.

■ أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كان مرتفعا بوزن نسبي (76%).

أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة

<sup>1</sup> - إيمان طموس: مرجع سابق.

■ تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت والحوافز تعمل على اشباع حاجيات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، واعطائهم فرص متساوية للترقية وتحفز لديهم القدرة على الابداع والمضي قدما نحو تقديم الافضل دوما للهيئات ولجمهور المواطنين.

■ وضع سياسة تدريبية منهجه لكافة موظفي الهيئات بما تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم ومجالات أعمالهم والمسارات الوظيفية المخططة لهم، والعمل على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التدريب.

■ تنمية روح الاتسام بالالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تعزيز ثقة العاملين بالهيئة وتحسين ظروف العمل البيئية والمادية والتكنولوجية وربط توافق قيم العاملين بقيم الهيئة التي يعملون بها.<sup>1</sup>

### ■ التعليق على الدراسات السابقة:

تعقبا على الدراسات السابقة التي استعرضتها نتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت كلا منها لتحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمنها ما تناول موضوع التمكين ومنها تناول موضوع الالتزام التنظيمي ومنها ما تناول الاثنان معا، حيث تناولت الدراسات التمكين وأبعاده وأهميته بالنسبة للمنظمات محل الدراسة، كما أكدت على وجوب وأهمية وجود التمكين في العملية الإدارية كركيزة هامة وفعالة للرقى بالمنظمات والوصول الى أعلى المستويات في تقديم الخدمات، وجميعها أكدت على أبعاد التمكين ولكنها مختلفة من دراسات لأخرى.

أيضا الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي قد تناولته باستفاضة وبأبعاده ومفاهيمه وأهميته وأنواعه ونوهت الى العديد من التوجيهات لزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهذه المنظمات مع اختلاف البيئات التي تمت بها الدراسات.

### الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- اثراء الاطار النظري لهذه الدراسة.
- 2- الاشرشاد بالمناهج العلمية المتبعة في الدراسات السابقة عند الاختيار للمنهج المستخدم.
- 3- بناء استبانة الدراسة.
- 4- الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> - إيمان طموس: مرجع سابق.

5- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

### خلاصة

بعد التطرق إلى الجانب النظري للموضوع والتعرف على أهم جوانبه الأساسية التي تدعم الجانب المنهجي والميداني اللاحقان من خلال معالجة كل الأدبيات السابقة التي تخص بالموضوع، بتحديد الخطوط العريضة والقضايا النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مما يساعد في تكوين تصور واضح حوله.

# الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

**تمهيد:**

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانياً وذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات. ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها وتم الاعتماد عليها أثناء انجاز هذه الدراسة وهي مجالات الدراسة، وذلك بما فيها المجال المكاني والبشري والزمني، كذلك المنهج المستخدم الذي يجب أن يكون ملائماً في طبيعة ونوع الدراسة، بالإضافة الى جملة من الأدوات التي نستعين بها في جمع البيانات والمعلومات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان وكذا العينة التي تم اختيارها في ضوء ما يتطلبه البحث وطبيعته من حيث الحجم والمواصفات والأهمية.

**أولاً: مجالات الدراسة:****1. المجال المكاني:**

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد بالمؤسسة الوطنية للسبائك بتيارت ALFET، حيث تم إضفاء بناء السبائك بتيارت في سنة 1975 من طرف ألمانيا (ألمانيا الشرقية) وذلك من خلال تطبيق المخطط الوطني للسبائك من أصل الشركة الأم أي الشركة الوطنية للصناعات الحديدية لتبدأ الإنتاج في مارس سنة 1983 في فرع الحديد والصلب وفي سنة 1984 فرع الفولاذ وفي شهر سبتمبر 1995 تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس إدارة، وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية إنتضمت في شكل مجموعة صناعية مشكلة من ثلاث (تيارت، وهران، الحراش) وهذا في سنة 1998. وبهذا تحولت المؤسسة رسميا الى الجزائرية للسبائك سنة 2000.

الموقع الرئيسي لمؤسسة السبائك تيارت بالمنطقة الصناعية زعرورة بحوالي 04 كلم عن وسط المدينة تبعد ب18 كلم عن مطار بوشقيف(عبد الحميد بوصوف) وقريبة من الميناء الجاف.

تبلغ مساحتها 57 هكتار بحيث يحدها من الشمال جامعة ابن خلدون وغربا مؤسسة البناء تيارت EBT وجنوبا منطقة النشاط الصناعة وشرقا مدخل النشاطات.

مهامها: إنتاج وتسويق القطع المقولبة المصنوعة من الحديد (سكك وفولاذ) ومن غير الحديد (الألمنيوم والبرونز) كما تقوم أيضا بنشاطات أخرى ثانية هي التصنيع الميكانيكي وإنتاج مواد معدنية صناعية.

أسواقها: الصناعات الميكانيكية وقطع مواد البناء، قطع السكة الحديدية، قطع الفلاحة، قطع السيارات الصناعية وقطاعات متنوعة (العقار الحضري، شبكات الطرق وشركة الإسمنت).

**2. المجال البشري:**

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة محل الدراسة، هي المؤسسة الوطنية للسبائك بتيارت، تضم 300 عامل حسب احصائيات 2018 يتوزعون على ثلاثة أصناف مهنية هي كالتالي:

- الصنف الأول: يمثل فئة الإطارات يضم حوالي 76 فرد.
- الصنف الثاني: يمثل فئة الأعوان المتحكمين ويضم حوالي 20 فرد.
- الصنف الثالث: يمثل فئة أعوان التنفيذ ويضم حوالي 204 فرد.

**3. المجال الزمني:**

هو الفترة الزمنية التي أجري فيها الباحث دراسته، فبالنسبة لموضوع دراستي " التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي " فقد بدأت الدراسة الميدانية بعد تسليم رخصة النزول

إلى الميدان من قسم العلوم الاجتماعية وذلك في 2018/02/26 وفي 2018/02/29 كانت أول مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية من أجل إجراء الدراسة الميدانية حيث تم الموافقة عليها.

وفي يوم 2018/03/04 عدت الى المؤسسة من أجل إستلام الوثيقة الرسمية للهيكل التنظيمي ومعلومات إحصائية عن عدد العمال وطبيعة أقسام والورشات التي يعملون بها في المؤسسة، مع القيام بجولة تفقدية لمعرفة مختلف أجواء وظروف عمل الأقسام، وكانت لي عدة زيارات للمؤسسة قصد إجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين وتدوين بعض الملاحظات على طبيعة العمل والأوضاع السائدة في المؤسسة.

حتى يوم 2018/03/19 قمت بتوزيع استمارة البحث، حيث تم استرجاع 21 استمارة بتاريخ 2018/03/29 وفي 2018/04/16 استلمت 29 استمارة وفي 2018/04/22 تم استلام 10 استمارات، وكانت هناك 10 استمارات ضائعة، من هذا التاريخ تم البدء بمرحلة تفرغ الجداول وتحليلها.

### ثانيا: منهج الدراسة:

إن من الضروري لأي بحث علمي عامة وسوسيولوجي خاصة، الاعتماد على منهج معين يساعد الباحث على دراسة وتشخيص موضوع بحثه، فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يمثلها الباحث مقدما للوصول إلى المعرفة التي سيحصل عليها من أجل التوصل إلى حقيقة مادة البحث.<sup>1</sup>

ومن المعروف أن هناك عدة أنواع للمناهج تختلف باختلاف المواضيع المدروسة لأن لكل منهج آليات وخصائص، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج والأدوات التي يتم استخدامها.

ومن هذا المنطلق وبما أننا في هذه الدراسة بصدد وصف الظاهرة وتصويرها تصويرا موضوعيا من خلال جمع البيانات ثم تحليل النتائج بهدف اصدار أحكام و في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

وعليه فإن الدراسة الحالية هي دراسة وصفية تهدف إلى اكشف عن مضمون العلاقة بين متغيرات الدراسة الراهنة، ولهذا تم الاعتماد على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع البحث.

1 - محمود حسن اسماعيل: "مناهج البحث العلمي"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص 29.

2 - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009، ص 139.

**ثالثا: أدوات جمع البيانات:**

لقد تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تمثلت فيما يلي:

**أ. الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق والحقل الطبيعي للدراسة.

وللملاحظة فوائد كثيرة حيث تفسح مجالات للباحث لملاحظة الظروف التي ينحصر فيها البحث كما تمكنه كذلك من مشاهدة السلوك والعلاقات وتفاعلات المبحثن في الأجواء الطبيعية والمميزة لها بعيدا عن التصنع وهذا ما يؤدي الى الفهم الصحيح والحقيقي للظاهرة محل الدراسة.

**الملاحظة نوعان:**

■ **الملاحظة بالمشاركة:** وفيها يشارك الباحث المبحثن في سلوكياتهم وأعمالهم مباشرة مما يؤدي إلى عدم الحصول على نتائج دقيقة لأن المبحثن يغيرون من سلوكياتهم عندما يعلمون أنهم محل الدراسة.

■ **الملاحظة دون مشاركة:** في هذا النوع من الملاحظة نجد أن الباحث يكتفي بالملاحظة عن بعد دون مشاركة المبحثن في أعمالهم مما يسمح له بجمع المعلومات الحقيقية المصطنعة. ومنه تم الاعتماد على هذا النوع من الملاحظة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة في أوقات غير محددة سلفا لدى المبحثن ومن خلالها تم ملاحظة كيفية العمل وتواصل المبحوثين داخل مؤسسة البحث.<sup>1</sup>

**جدول رقم: (01) خاص بشبكة الملاحظة: (انظر في الملحق رقم 03).**

رقم الملاحظة	التاريخ	الزمان	المكان	العامل	المؤشر	الملاحظة
1	2018/03/04	9 صباحا				
2	2018/03/19	9 صباحا				

<sup>1</sup> - موريس أنجلس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ط2، تر، بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 185.

**ب. المقابلة:** إن ما يميز المقابلة هو كونها بالأساس مسعى كلامي محادثاتي بين الباحث والمبحوث في إطار تفاعلي معين، حيث يجب أن يكون الباحث مع المبحوث ويتبادل معه أطراف الحديث حول مسألة أو مسائل ما، حيث تعطي للمبحوث حرية معينة في الإدلاء برأيه والتعبير عن تمثلاته لهذه المسائل، من دون أي توجيهية في الإجابة، وهذا ما يجعل المقابلة تختلف تماما عن الاستمارة، ويمكن أن نعرفها بأنها "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث".<sup>1</sup>

وعلى هذا فقد تم إجراء بعض المقابلات مع بعض المشرفين والعاملين وكذلك المشرف المؤطر رئيس مصلحة إدارة المستخدمين، وكانت أسئلة المقابلة كالتالي:

س1- كم هو عدد العمال الموزعين في المؤسسة مع تحديد التقسيم بين الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ؟.

س2- إذ كان بالإمكان الإطلاع على الهيكل التنظيمي وإلقاء جولة إستطلاعية لأقسام المصالح في المؤسسة؟.

س3- كونك إطار وتتولى رئاسة إدارة المستخدمين ما هو تقييمك لعملية تفويض السلطة وهل المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لعمالها؟.

س4- هل تدعم المؤسسة العمل الجماعي وتشكيل فرق للعمل؟.

س5- هل تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات؟.

س6- على حسب موقعك في السلم الإداري إذا أتاحت لك الفرصة للعمل في مكان غير هذا ومرتبة أقل هل أنت على استعداد لترك منصبك؟.(أنظر للملاحق).

### ج. الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة والمرتبطة ببعضها البعض تهدف إلى تحقيق غاية واحدة والمبرزة في اشكالية البحث، والتي يسعى لها الباحث، حيث يقدم الاستبيان الى مجموعة من الأفراد الذين تم اختيارهم من خلال العينة للإجابة على الأسئلة المدونة، كما أن عدد الأسئلة غير محدود وهذا يعود الى طبيعة الموضوع والعناصر المطروحة في الإشكالية، ولكن يجب أن تكون هذه الأسئلة هادفة وواضحة تهدف الى معالجة كل الجوانب المطروحة من قبل الباحث.<sup>2</sup>

حيث تعتبر أداة الاستبيان أداة هامة لجمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة، وفق أبعاد ومقاييس وزعت على النحو التالي:

<sup>1</sup> - سعيد سبعون: "الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع"، دار القصبة للنشر الجزائر، 2012، ص173.

<sup>2</sup> - بخوش الصديق: "منهجية البحث العلمي"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2010، ص63.

- المحور الأول: البيانات الشخصية حول العمال من 1 إلى 8...
- المحور الثاني: التمكين الإداري.
- المحور الثالث: الالتزام التنظيم
- رابعا: العينة:

هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع، وعليه يمكن القول أن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين.

ولقد تم الاعتماد في الدراسة الراهنة علي العينة الطبقية التي يقوم الباحث فيها بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل مجموعة<sup>1</sup>.

#### خامسا: خصائص العينة:

#### الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	العدد	العينة الجنس
88.3%	53	ذكر
11.7%	07	أنثى
100%	60	المجموع

بينت الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم(02) المتعلقة بالجنس أن أكبر نسبة من المبحوثين هي فئة الذكور بنسبة (88.3%) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل (11.7%) من إجمالي العينة، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة والنشاط المعتمد الذي يستدعي نسبة ذكور أكثر من الإناث لما في ذلك من مخاطر ومشقة، وطبيعة ورشات العمل التي تضم الذكور فقط.

<sup>1</sup>- رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية 2008، ص 273.

## الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	العينة الجنس
45 %	27	من 20 سنة إلى 33 سنة
46.5%	28	من 34 سنة إلى 47 سنة
8.5	05	48 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

بينت الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (03) المتعلق بالعمر أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (34) و(47) سنة، بنسبة (46.5%) وهي أعلى نسبة ومنه نستطيع القول أن هذه الفئة العمرية تشكل قوة بالنسبة للمؤسسة لما تمثله من تحكم في طرق العمل والتسيير، ثم تليها الفئة التي تتراوح ما بين (20) سنة و (33) سنة بنسبة (45%) ، ثم فئة (48) سنة فأكثر بنسبة (8.5%) من أفراد العينة، هذا يرجع لتطبيق قانون التقاعد و سياسة التوظيف بال عقود.

## الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	العدد	العينة الحالة الإجتماعية
36.7%	22	أعزب
53.3%	32	متزوج
3.3%	2	أرمل
6.7%	4	مطلق
100%	60	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول رقم (04) المتعلق بالحالة الاجتماعية للعمال نلاحظ أن (32) مفردة بنسبة (53.3%) من إجمالي العينة هم متزوجين وهي الفئة التي تتمتع باستقرار نفسي واجتماعي، ولهم القدرة على تحمل المسؤولية والحرص على أداء الوظائف على أكمل وجه، لأن استقرارهم وارتباطهم الأسري يزيد من

ارتباطهم وبقائهم في المؤسسة فهي مصدر الرزق بالنسبة لهم، في حين نلاحظ أن نسبة العزاب هي (22) مفردة بنسبة (36.7%) وهي أقل نسبة مقارنة بالأولى و(04) مفردة مطلق بنسبة 6.7% أما الأراامل فنلاحظ أن هناك (02) مفردة بنسبة (3.3%) وهي الأقل نسبة.

**الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأولاد**

النسبة المئوية	العدد	العينة عدد الأولاد
50%	30	دون أولاد
35%	21	3-1
13%	8	6-4
02%	1	من 7 فأكثر
100%	60	المجموع

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول رقم(05) المتعلق بعدد الأولاد أن 30 مفردة بنسبة (50%) ليس لهم أولاد و21 مفردة بنسبة 35% عدد أولادهم من (3-1) في حين هناك (08) مفردة بنسبة 13% يتراوح عدد أولادهم من (6-4)، أما الفئة الرابعة فنجد (01) مفردة بنسبة (1.7%)، إذن يتبين لنا من خلال هذه المعطيات أن الأفراد اللذين لا يملكون أولاد ليس لهم مشكل لمغادرة المؤسسة عكس الذين لديهم أولاد فلا يابون ترك عملهم وهم أكثر تمسك بمصدر رزقهم، وهذا يرجع إلى عدم توفر فرص للعمل بمؤسسات أخرى.

**الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية التعليمية**

النسبة المئوية	العدد	العينة الوضعية التعليمية
15%	09	إبتدائي
30%	18	متوسط
33.3%	20	ثانوي
21.7%	13	جامعي
100%	60	المجموع

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(06) المتعلق بالوضعية التعليمية نلاحظ أن (20) مفردة بنسبة (33.3%) من حجم العينة المختارة هم ذوي المستوى الثانوي، تلي هذه النسبة الحاصلين على شهادة المتوسط و هي (18) مفردة بنسبة (30%) في حين نجد

الحاصلين على شهادة التعليم الجامعي في المرتبة الثالثة وهم 13 مفردة بنسبة (21.7%) من أفراد العينة، أما عن التعليم الابتدائي فقد سجلت نسبة ضئيلة قدرت بـ (09) مفردة بنسبة 15% من حجم العينة وهم موجودين في أدنى المستويات الإنتاجية، ومنه تركزت النسبة الأكثر في الطور الثانوي، وذلك راجع لطبيعة العمل في الورشات التي لا تتطلب مستوى عالٍ.

**الجدول رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية**

النسبة المئوية	العدد	العينة الأقدمية
66.7%	40	أقل من 10 سنوات
21.7%	13	من 10 إلى 19 سنة
11.7%	7	20 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم(07) المتعلق بالأقدمية أن الفئة التي أقدميتها أقل من (10) سنوات تقدر بـ (40) مفردة بنسبة (66.7%) من مجموع أفراد العينة، بالإضافة إلى ذلك نجد (13) مفردة بنسبة (21.7%) من العمال مدة أقدميتهم تنحصر بين (10) إلى (19) سنة وهذا عامل إيجابي للمؤسسة لأنها تقوم باستقطاب عاملين جدد، بينما نلاحظ الفئة الثالثة التي أقدميتها من 20 سنة فأكثر هناك (07) مفردة بنسبة (11.7%) وهي نسبة قليلة جدا تعود على المؤسسة بالضرر لأنها تفتقر للعمال القدامى الذين كسبو خبرة تؤهلهم وتعود بالربح لها، وهذا راجع لإحالة بعض العمال للتقاعد وكذلك يرجع إلى عامل آخر وهو سياسة المؤسسة التي توظف بالعقود.

**الجدول رقم(08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الانتماء للنقابة**

النسبة المئوية	العدد	العينة الانتماء للنقابة
18.3%	11	نعم
81.7%	49	لا
100%	60	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(08) المتعلق بالانتماء للنقابة نلاحظ أن هناك (49) مفردة بنسبة (81.7%) لا ينتمون للنقابة و(11) مفردة بنسبة (18.3%) ينتمون

للنقابة، إذن يتضح أن العاملين ليس لهم إقبال للانخراط في النقابة وذلك لسياسة المؤسسة التي تحدد العدد القانوني الذي يسمح بتعيين أعضاء النقابة.

### سادسا: الأساليب الإحصائية:

إن طبيعة الدراسة تقتضي تقنيات وأساليب إحصائية التي بمقدورها اعطاء مؤشرات تساعد على تفسير وتحليل الظاهرة، وقد تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على الأساليب الإحصائية التالية:

■ التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة.

■ المتوسط الحسابي: لحساب متوسطات عبارات الاستثمارات.

■ الانحراف المعياري: لحساب التشتت.

■ معامل الارتباط بيرسون: لحساب الارتباط.

■ اختبار كرامر: لاختبار العلاقة

■ اختبار (ت): لاختبار الفروق.

■ ثم استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات.

### خلاصة:

تعتبر الإجراءات المنهجية من أهم الخطوات التي تتضمن الإطار الصحيح للبحث وبعد التطرق إلى مختلف إجراءات الدراسة من حيث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك مجتمع البحث والعينة، ومنه تم وصف للتقنيات المستخدمة لجمع البيانات والتي تمت معالجتها من خلال أساليب إحصائية عديدة تم توضيحها في هذا الفصل، وسوف نتطرق في الفصل الموالي لكيفية تطبيق هذه الإجراءات.

# الفصل الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان التي تم التوصل إليها من خلال الإجراءات الإحصائية التحليلية، كما وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من استبيان الدراسة من خلال برامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

### 1. تحليل وتحليل نتائج اتجاهات المبحوثين:

أ. عرض وتحليل نتائج اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد التمكين الإداري:

جدول رقم (09) يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد تفويض السلطة:

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات
1.12	2.21	3	6	9	25	17	1- تمنحني المؤسسة السلطة الكافية لإنجاز مهامي في العمل.
		%5	%10	%15	%41.7	%28.3	النسبة
1.21	2.30	6	2	13	22	17	2- تثق المؤسسة في قدراتي في إنجاز المهام الموكلة إلي
		%10	%3.3	%21.7	%36.7	%28.3	النسبة
1.35	2.28	5	9	8	14	24	3- لا تمارس المؤسسة أي ضغوطات تعرقل تصرفاتي في أداء العمل
		%8.3	%15	%13.3	%23.3	%40	النسبة
1.40	2.65	5	18	6	13	18	4- أبادر في حل المشاكل دون الرجوع إلى الإدارة في ذلك
		%8.3	%30	%10	21.7%	%30	النسبة
1.33	2.80	6	16	12	12	14	5- أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات في إطار وظيفتي
		%10	26.7 %	%20	%20	%23.3	النسبة
1.28	2.44	25	51	48	86	90	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (09) أعلاه يظهر أن المتوسطات الحسابية لعبارة بعد تفويض السلطة تراوحت بين (2.21 - 2.80) باتجاه سلبي، حيث حصلت العبارة رقم (05) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.80) وانحراف معياري (1.33)، وكانت نسبة الذين لم يوافقوا على هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماماً بنسبة (43.3%) من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال لا يتمتعون

بالاستقلالية في اتخاذ القرارات في إطار وظائفهم، بل تتدخل المؤسسة في ذلك، وهذا ما صرح به مساعد مدير مصلحة إدارة المستخدمين في المؤسسة على أن المؤسسة تتدخل في كل مجريات العمل.

وجاءت العبارة رقم(04)"أبادر في حل المشاكل دون الرجوع إلى الإدارة في ذلك" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.40)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (51.7%) من مجموع أفراد العينة، هذا يدل على أن العمال لا يقومون بحل المشاكل دون الرجوع إلى المؤسسة في ذلك، بل تبقى هي المحدد الأول والأخير في حل المشاكل وتسويتها ولا تترك المجال للعمال في تولي هذه المسؤولية.

جاءت العبارة رقم(02)"تثق المؤسسة في قدراتي في إنجاز المهام الموكلة إلي" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.21)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق و غير موافق تماما بنسبة(65%)، هذا يدل على أن المؤسسة لا تثق في قدرات عمالها أثناء القيام بمهامهم وذلك بتعيين المؤسسة لمشرفين يتولون عملية المراقبة وتشخيص طريقة العمل لكل من ورشات الإنتاج ومصالح المؤسسة، حسب ما تمت ملاحظته خلال أيام التربص.

في حين جاءت العبارة رقم (03) "لا تمارس المؤسسة أي ضغوطات تعرقل تصرفاتي في أداء العمل" في الترتيب المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (1.35) وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر بنسبة(63.3%) من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة تتخذ إجراءات صارمة في العمل وتتدخل بشكل مباشر في تصرفات العامل ولا تولي أهمية لآرائه.

جاءت العبارة رقم (01)" تمنحني المؤسسة السلطة الكافية لإنجاز مهامي في العمل" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (1.12)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر بنسبة (70%) من مجموع أفراد العينة، هذا يدل على أن المؤسسة لا تعطي أهمية لهذا العنصر، لأنها لا تمنح العمال السلطة في أداء العمل بل تتبع النظام البيروقراطي وهذا ما نصت عليه النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تندد بوضع القوانين الرسمية لتحديد واجبات العاملين، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظرف العمل وكذا توضيح التسلسل الرأسي للسلطة وعلى العمال الانصياع للأوامر المنوطة لهم. وهذا ما اكتشف خلال الملاحظة والاحتكاك لبعض العاملين في فترات متعددة أثناء العمل.

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة لا تأخذ هذا البعد بعين الاعتبار، حيث يشعر العمال أن المؤسسة لا تمنحهم الحرية والثقة الكاملة في التصرف مما يجعل العامل يتهاون ولا يؤدي عمله بالشكل التام ويرفض أهداف هذه المؤسسة، زيادة على ذلك أنها تتدخل في

تصرفاته، هذا ما ينتج عنه خلق فجوة وثغرة تقف أمام العامل والمؤسسة. إذن يتسنى لنا القول أن المؤسسة تتبع الأساليب الكلاسيكية في التسيير لما نصت عليه حركة الإدارة العلمية لفريديريك تايلر الذي صرح بالطريقة المثلى في أداء العمل من خلال دراسة خطوات العمل والمراقبة اللصيقة بالعامل وتقييده بطريقة واحدة في العمل واعتبارها مثالية هذا ما يؤدي في هذه المؤسسة إلى تثبيط العاملين من تحمل مسؤوليتهم حيال المؤسسة وكذا نلمس غياب هذا البعد نتيجة لما تقوم به المؤسسة في قيام المديرين بالتخطيط وعلي العمال التنفيذ، مع تحديد الأهداف وعدم ترك للعامل مساحة لإبداء رأيه ومشاركته في اتخاذ القرارات.

### الجدول رقم (10) يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد فرق العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
1.18	2.13	3	8	4	24	21	1-تدعم المؤسسة التعاون والمساعدة بين جماعات العمل.
		%5	%13.3	%6.7	%40	%35	
1.18	2.05	4	4	7	21	24	2-تدعو المؤسسة على تحقيق العمل الجماعي وتفعيله بين العمال.
		%6.7	%6.7	%11.7	%35	%40	
1.00	1.96	2	3	8	25	22	3-أساهم في تفعيل وتبادل الخبرات.
		%3.3	%5	%13.3	%41.7	%36.7	
1.06	2.18	2	4	16	19	19	4-توجد ثقة متبادلة بين أفراد جماعات العمل.
		%3.3	%6.7	%26.7	%31.7	%31.7	
1.09	2.25	3	5	12	24	16	5-يوجد انسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.
		%5	%8.3	%20	%40	%26.7	
1.10	2.11	14	24	47	113	102	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(10) يظهر أن المتوسطات الحسابية لعبارة بعد فرق العمل تراوحت بين (1.96- 2.25) باتجاه سلبي، حيث حصلت العبارة رقم (05)" يوجد انسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية" على متوسط حسابي (2.25)

وانحراف معياري (1.09) وكانت نسبة الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (66.7%) من مجموع أفراد العينة هذا يدل على أنه لا يوجد انسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية، لأن هناك تضارب بين الأهداف فكل فاعل في المؤسسة إلا ويتبع استراتيجية تتوافق وأهدافه المسطرة، لذلك تغيب الأهداف الجماعية.

وجاءت العبارة رقم (04) "توجد ثقة متبادلة بين أفراد جماعات العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (1.06)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (63.4%) من مجموع أفراد العينة، هذا ما يدل على أنه لا توجد ثقة بين أفراد جماعات العمل وذلك يرجع لعدم التفاهم بين العمال ولسياسة المؤسسة التي تتبع أسلوب التهميش وللمساواة بين العمال وإهمال عامل الخبرة والأقدمية لما صرح به مساعد الملحق الاجتماعي.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (01) "تدعم المؤسسة التعاون بين والمساعدة بين جماعات العمل" بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (1.18)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على وجود هذا العنصر في المؤسسة من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (75%) هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تدعم العمل الجماعي على عكس ما جاءت به النظرية اليابانية (Z) التي تدعم العمل الجماعي والتعاوني والقائم على الثقة والتآلف السائدين في أوساط العاملين وذلك باستخدام أسلوب جماعات العمل التي تسعى إلى تطوير العمل وحل مشكلاته.

وجاءت العبارة رقم (02) "تدعم المؤسسة على تحقيق العمل الجماعي وتفعيله بين العمال" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (1.18)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على وجود هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (75%) هذا ما دلّ على أن المؤسسة لا تتبع أسلوب العمل الجماعي الذي نددت به النظريات الحديثة.

تليها العبارة رقم (03) "أساهم في تفعيل وتبادل الخبرات" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (1.00)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على تواجد هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (78.4%) هذا ما يدل على أن العاملين لا يتبادلون الخبرات والمعلومات فيما بينهم على طرق العمل. على خلاف ما جاءت به نظرية التعلم التي تقوم على مبدأ روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي

يضاعف التعلم الفردي، و خلق فرص تبادل الأسئلة والاستفسارات والتوضيحات وتوظيف نتائج ممارسة التعلم الجماعي لصالح المؤسسة.

### الجدول رقم (11) يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد التدريب:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
1.14	2.13	4	3	10	23	20	1-تحرص المؤسسة على وضع خطط وبرامج تدريبية للعاملين.
		%6.7	%5	%16.7	%38.3	%33.3	النسبة
1.14	2.26	5	3	10	27	15	2-أتلقي دورات تدريبية للتطوير من مهاراتي والتقليل من أخطاء العمل
		%8.3	%5	%16.7	%45	%25	النسبة
1.12	2.40	4	6	12	26	12	3-يتمتع العاملون بفرص تلقي برامج تدريبية واكتساب مهارة جديدة في مجال العمل.
		%6.7	%10	%20	%43.3	%20	النسبة
1.06	2.41	4	3	18	24	11	4-تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية من فترة إلى أخرى
		%6.7	%5	%30	%40	%18.3	النسبة
1.14	2.46	5	5	14	25	11	5-تسعى المؤسسة إلى تعزيز روح تبادل الخبرات والتشارك في الأفكار بين العاملين
		%8.3	%8.3	%23.3	%41.7	%18.3	النسبة
1.12	2.33	22	20	64	125	69	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لعبارة بعد التدريب تراوحت بين (2.13-2.46) باتجاه سلبي، حيث حصلت العبارة رقم (5) "تسعى المؤسسة إلى تعزيز روح تبادل الخبرات والتشارك في الأفكار بين العاملين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (1.14)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (60%) هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تشجع على احتكاك العمال فيما بينهم على تبادل المعلومات.

جاءت العبارة رقم (04) "تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية من فترة إلى أخرى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.06)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على تتوفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (58.3%) هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

جاءت العبارة رقم (3) "يتمتع العاملون بفرص تلقي برامج تدريبية واكتساب مهارة جديدة في العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.12)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (63.3%) هذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتدريب عمالها.

جاءت العبارة رقم (02) "أتلقي دورات تدريبية للتطوير من مهاراتي والتقليل من أخطاء العمل" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.14)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (70%) هذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتدريب عمالها وتكوينهم على طريقة العمل لتفادي الأخطاء المهنية و التطوير من مهارة العمال لتحقيق التميز.

كما جاءت العبارة رقم (01) "تحرص المؤسسة على وضع خطط وبرامج تدريبية للعاملين" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (1.14)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على وجود هذا العنصر في المؤسسة مندرجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (71.6%) هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تتبنى استراتيجية واضحة لعملية التدريب.

نستطيع القول أن المؤسسة لا تولي أهمية بالغة لعملية التدريب، ويتضح ذلك من خلال اجابات الباحثين، لكي تستطيع المؤسسة تحقيق النجاح وميزة تنافسية يجب عليها الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في هذه العملية، ونلمس من خلال هذه المؤشرات نادت به نظرية الحاجات لماسلو في تحديد احتياجات المورد البشري ليحقق أهداف المؤسسة.

لقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "إيمان طموس" من خلال الأبعاد التي استخلصت بتبني لكل من بعد تفويض السلطة وفرق العمل والتدريب، بشكل ضعيف من درجة غير موافق وغير موافق تماما، وكان وجه الاختلاف بينهما في مجتمع الدراسة، كما اتفقت الدراسة الراهنة مع كل من دراسة "عالية جواد محمد علي" و دراسة "أبو بكر بو سالم" في طبيعة ميدان الدراسة الذي كان صناعي، لكنها اختلفت في النتائج وأبعاد الدراسة.

**ب. عرض وتحليل نتائج اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الالتزام التنظيمي:**

**الجدول رقم (12) يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد الإلتزام المعياري:**

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1- أشعر بالإعتراز كوني أحد أفراد المؤسسة.	23	21	10	3	3	2.03	1.10
	%38.3	%35	%16.7	%5	%5		
2- أبذل قصار جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	26	26	7	0	1	1.73	0.79
	%43.3	%43.3	%11.7	%0	%1.7		
3- أهتم بالوضع الحالي للمؤسسة والمستقبل.	24	25	8	2	1	1.85	0.89
	%40	%41.7	%13.3	%3.3	%1.7		
4- تستحق المؤسسة الإخلاص والتقدير من قبل العاملين.	25	26	7	0	2	1.80	0.89
	%41.7	%43.3	%11.7	%0	%3.3		
5- أدافع على المؤسسة إذا انتقدها أحدهم.	18	28	10	3	1	2.01	0.91
	%30	%46.7	%16.7	%5	%1.7		
المجموع	116	126	42	8	8	1.88	0.91

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) يظهر أن المتوسطات الحسابية لعبارة بعد الإلتزام المعياري تراوحت بين (1.73 - 2.03) باتجاه سلبي، حيث حصلت العبارة رقم (01) " أشعر بالإعتراز كوني أحد أفراد المؤسسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر

ب (2.03) وانحراف معياري (1.04)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة 73.3% من مجموع أفراد العينة هذا يدل على أن العمال غير راضين على تواجدهم في هذه المؤسسة وهذا يرجع لسبب طبيعة نشاط المؤسسة الموسوم بالعمل الشاق والأجر الزهيد الذي يتقاضاه العامل.

جاءت العبارة رقم (05) "أدفع على المؤسسة إذا انتقدها أحدهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.91)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (76.7%) من مجموع أفراد العينة هذا ما يدل على أن العامل لا يكثرث لمكان عمله ولا يبدي بأي اهتمام له وذلك يرجع لطبيعة العلاقة المضطربة بينه وبين أعضاء الهيئة الإدارية التي تتسم بالتعسف وهذا لما صرح به معظم عمال التنفيذ.

جاءت العبارة رقم (03) "أهتم بالوضع الحالي للمؤسسة والمستقبل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري (0.89)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (81.7%) من مجموع أفراد العينة هذا ما يدل على أن العمال لا يهتمون بوضع المؤسسة لما لاحظته لتهاون العمال في جل المصالح هذا ما أدى بتقهقر وضع المؤسسة ونقص الأرباح في هذه الفترة على غرار أعوام مضت كانت فيها المؤسسة ذات سمعة تتسم بالريادة هذا ما صرح به مشرف ورشات الإنتاج للخبرة التي اكتسبها خلال فترة عمله.

تليها العبارة رقم (04) "تستحق المؤسسة الإخلاص والتقدير من قبل العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.89)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق تماما بنسبة (85%) من مجموع أفراد العينة، هذا ما يدل على أن العامل يهتم بتحقيق أهدافه الخاصة ومصالحه الشخصية، وقد يترك عمله إذا أتاحت له الفرصة.

جاءت العبارة رقم (02) "أبذل قصار جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.79)، كانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق تماما بنسبة (52%) من مجموع أفراد العينة هذا ما دل على أن العمال لا يبذلون أقصى الجهد المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة للنهوض بعملية الإنتاج لبلوغ السمعة الجيدة في البيئة الخارجية، إذن من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة ومتابعة سير العمل في مؤسسة السباكة الملحوظ أن المؤسسة في تركيبها أهملت الجانب المعنوي للعاملين واستخدام القوة الإلزامية وأسلوب الصرامة في

توجيه الأوامر وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار لآراء هؤلاء العاملين بالرغم من كونهم العامل الأساسي في نجاح المؤسسة.

إذن من خلال المعطيات والتصريحات المجدولة من قبل العاملين في مؤسسة السباكة ومن خلال متوسط العبارات للالتزام المعياري التي تميل إلى الاتجاه الضعيف، نستنتج أن المؤسسة تتبع في سياستها لأسلوب الصرامة وعدم التسوية في توفير الوسائل الحديثة كالكومبيوتر في معظم المصالح الإدارية وكذا عدم تهيئة الظروف المهنية والمعدات الوقائية لأعوان التنفيذ، هذا ما يعرقل سيرورة العمل ويساهم في خلق نزاعات بين الفئات السوسيو مهنية بحيث يجعل العامل يتماطل ولا يبدي إخلاصه والتزامه حيال هذه المؤسسة كذلك لا يسعنا أن نقصي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة الذي يعتبر العامل الأهم في تحقيق التزام العاملين الذي بدوره إذا انعدم ينتج عنه كبح لقدراتهم في إعطاء كل ما يملكونه من مجهودات تساهم في تنمية مهاراتهم و خلق فرص الإبداع وتحقيق الاندماج فيما بينهم.

### الجدول رقم (13) يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد الالتزام العاطفي:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1- أشعر بمشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي الخاصة	15	24	15	5	1	2.21	0.97
	25%	40%	25%	8.3%	1.7%		
2- أشعر بأني مرتبطة (ة) عاطفيا بهذه المؤسسة.	11	20	11	14	4	2.66	1.21
	18.3%	33.3%	18.3%	23.3%	6.7%		
3- هذه المؤسسة تعني لي الكثير.	15	21	12	8	4	2.41	1.19
	25%	35%	20%	13.3%	6.7%		
4- أشعر بإنتماء قوي لهذه المؤسسة.	17	20	15	6	2	2.26	1.08
	28.3%	33.3%	25%	10%	3.3%		
المجموع	58	85	53	33	11	2.38	1.11

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (13) يتضح أن المتوسطات الحسابية للعبارة بعد الالتزام العاطفي تراوحت بين (2.21- 2.66) باتجاه سلبي، حيث حصلت العبارة رقم (02) " أشعر بأني مرتبط عاطفياً بهذه المؤسسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.66) وانحراف معياري (1.08)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماماً بنسبة (51.6%) من مجموع أفراد العينة، هذا ما يدل على أن العاملين لا يرتبطون بمؤسستهم بشكل جيد.

جاءت العبارة رقم (03) " هذه المؤسسة تعني لي الكثير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.19)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر بنسبة (60%) من مجموع أفراد العينة، هذا ما يبدي أن العامل لا يرتبط بمكان عمله ولا يثمن العمل في هذه المؤسسة، وأنه على استعداد لترك عمله في أي فرصة تتاح له، لأن العامل لا يشعر بالاعتراف من قبل مؤسسته.

بينما حصلت العبارة رقم (04) "أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.26) وانحراف معياري بـ (1.08) وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماماً بنسبة (61.6%) من مجموع أفراد العينة، هذا ما يدل على أن العاملين غير راضين على عملهم بشكل ضعيف لأنهم لا يؤمنون بأهدافها ولا يرغبون في تحقيق تلك الأهداف لأنها لا تتطابق مع أهدافهم ولا يعبرون عن رغبتهم القوية بالاستمرار في العمل.

جاءت العبارة رقم (01) " أشعر بمشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكل خاصة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.97)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على تواجد هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماماً بنسبة (65%) من مجموع أفراد العينة، هذا ما يدل على أن العاملين يهتمون بتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة، ولا يهتمون بأوضاع المؤسسة والمشاكل التي تمر بها لأن هناك تضارب بين أهداف وقيم المؤسسة و الأفراد العاملين بها.

من خلال ما سبق ذكره ومن خلال الملاحظات الميدانية نستنتج أن العامل لا يبدي رغبته في تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول أن عملية الإيمان بأهداف المؤسسة محل الدراسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم موجود، لكن بشكل ضعيف جداً يعود بالضرر على هذه المؤسسة.

## الجدول رقم (14) يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد الالتزام المستمر:

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-أظن أن فرصتي ضئيلة جدا في إيجاد عمل آخر خارج هذه المؤسسة في الوقت الحالي.	16	11	14	12	7	2.71	1.36
النسبة	%26.7	%18.3	%23.3	%20	%11.7		
2-البقاء في هذه المؤسسة هو بدافع الضرورة أكثر من كونه بدافع الرغبة.	18	15	9	18	0	2.45	1.21
النسبة	%30	%52	%15	%30	%0		
3-من أسباب عدم تركي للمؤسسة هو غياب البديل خارجها.	20	10	12	16	2	2.50	1.29
النسبة	%33.3	%16.7	%20	%26.7	%3.3		
4-لا أفكر في ترك عملي.	22	17	10	9	2	2.20	1.19
النسبة	%36.7	%28.3	%16.7	%15	%3.3		
المجموع	76	53	45	55	11	2.46	1.26

تبين لنا معطيات الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لعبارة بعد الالتزام المستمر تراوحت بين (2.20- 2.71) باتجاه سلبي، حيث حصلت العبارة رقم (01) " أظن أن فرصتي ضعيفة جدا في إيجاد عمل آخر خارج هذه المؤسسة في الوقت الحالي " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.36)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (45%) هذا ما يدل على أن بقاء العامل في هذه المؤسسة ليس لارتباطه بها لكن بالرغم من الأجر الزهيد الذي لا يقارن بالجهد المبذول وانعدام الحوافز والعلاوات، إلا أن العامل يبقى في هذه المؤسسة لغياب البديل وقلة فرص العمل خاصة في وقتنا هذا.

وجاءت العبارة رقم (03) " من أسباب عدم تركي للمؤسسة هو غياب البديل خارجها " على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.29)، وكانت نسبة الأفراد

الذين لم يوافقوا على تواجد هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (50%) من مجموع افراد العينة مما يدل على أن الفرص ضئيلة جدا في ايجاد عمل آخر، فلا يتجرأ العاملين في ترك المؤسسة ولا يخاطر بمصدر رزقه.

جاءت العبارة رقم (02) "البقاء في هذه المؤسسة هو بدافع الضرورة أكثر من كونه بدافع الرغبة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.21)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (82%) من مجموع أفراد العينة، هذا ما يدل على فرصة البقاء في المؤسسة يغلب عليه الطابع المادي أكثر منه الجانب المعنوي الذي يساهم في تعلقه بقيم المؤسسة وانسجامه معها.

في حين جاءت العبارة رقم (04) "لا أفكر في ترك عملي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.90)، وكانت نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا على توفر هذا العنصر من درجة غير موافق وغير موافق تماما بنسبة (65%) من مجموع أفراد العينة، ما يدل على أن فكرة البقاء في المؤسسة بنسب ضعيفة، فقط مبنية على المنافع التي يحققها العامل من عمله، ويركز على الاستثمار المتراكم الذي يمكن أن يفقده إذا ما ترك عمله داخل المؤسسة كما يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل أكثر تكلفة بالنسبة له ويبقى العامل بالمؤسسة لعدم وجود البديل حينها سيكون الجهد المبذول محدودا مما يتوقعه المسؤول.

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "الخشالي" في أبعاد الدراسة والنتائج التي توصلت اليها كل من الدراستين في اتجاه سلبي للعبارات لأفراد مجتمع البحث، في حين اختلفنا في عدد أفراد مجتمع البحث وطبيعة ميدان الدراسة الذي كان ذو طابع خدماتي. كما اختلفت الدراسة الراهنة ودراسة "خالد محمد أحمد الوزان" في كل من النتائج وأسلوب المسح الشامل في وطبيعة الميدان الموسوم بالطابع العسكري، في حين الدراسة الراهنة ذات طابع صناعي.

كمت اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أحمد مصنوعة التي كان فيها توفر أبعاد التزام بشكل جيد لمجتمع أفراد العينة لأن طابعها خدماتي وكانت النتيجة ايجابية لأن أهداف المؤسسة قد تطابقت وأهداف العمال، بخلاف الدراسة الراهنة ذات الطابع الصناعي الذي يفرض قوانين صارمة للعمال في المؤسسة مما يؤدي إلى عدم ابداء الإلتزام بأبعاده الثلاثة للمؤسسة.

**2.:: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية:****أ. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى:****■ نص الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والالتزام المعياري عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05). وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط بين تفويض السلطة والالتزام المعياري.

**الجدول رقم (15) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين تفويض السلطة والالتزام المعياري.**

القرار الإحصائي	الالتزام المعياري	الأبعاد	
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	0.32**	قيمة معامل الارتباط	تفويض السلطة
	0.00	مستوى الدلالة	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة والالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.57\*\* وقيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أصغر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، هذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05). بحيث أنه كلما أبدت المؤسسة الثقة في العمال ومنحتهم الصلاحيات دون أي تدخل مباشر كلما كانت النتيجة أفضل في شعور العمال بالمسؤولية وبذلهم أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما سيتم بيانه في الجدول الموالي الخاص بتقاطع العبارتين لبعد تفويض السلطة وبعد الإلتزام المعياري.

**الجدول رقم (16) يوضح علاقة تقاطع العبارتين لبعدي تفويض السلطة والالتزام المعياري**

العلاقة												أبذل قصار جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	
المجموع		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		الإجابات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التكرار والنسبة	
%100	17	%0.0	0	/	/	%11.8	2	%41.2	7	%47.1	8	غير موافق تماما	تمنحني المؤسسة السلطة الكافية لإنجاز مهماتي في العمل.
%100	25	%0.0	0	/	/	%8.0	2	%44.0	11	%48.0	12	غير موافق	
%100	9	%0.0	0	/	/	%33.3	3	%33.6	5	%11.1	1	محايد	
%100	6	%0.0	0	/	/	%0.0	0	%33.3	2	%40	4	موافق	
%100	3	%33.3	1	/	/	%0.0	0	%33.3	1	%33.3	1	موافق تماما	
%100	60	%1.7	1	/	/	%11.7	7	%43.3	26	%43.3	26	المجموع	

**جدول رقم (17) يمثل اختبار العلاقة بين عبارات تفويض السلطة والالتزام المعياري.**

كريم	كاف تربيع	/
0.39	27.65	القيمة
0.006	0.006	الدلالة

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (16) يتضح لنا أعلى نسبة سجلت هي (44.0%) من درجة غير موافق من مجموع أفراد العينة هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تمنح السلطة الكافية للعاملين في إنجاز مهمهم في العمل ما يساهم في بذل أقصى مجهود

لتحقيق أهداف المؤسسة من قبلهم في مؤسسة السباكة، حيث نجد بعض النظريات التي أكدت على دور العامل في اتخاذ القرارات الصائبة لصالح المؤسسة ومنحه الثقة والحرية لإنجاز المهام الموكلة له، ومن بينها نظرية أبراهام ماسلو التي تشير إلى أن العامل يشعر بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها من خلال انجازاته التي يعترف بها الآخرون ، وبالتالي يثبت وجوده وفعالته في انجاز المهام وكذا نظرية (X) و(Y) لدوغلاس ماغريجور التي ترى أن المديرين يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال أمام مرؤوسيه نحو الإبداع والتفوق والشعور بالقيمة لقدراتهم في العمل وبالتالي يؤدون مهامهم دون أي رفض، كل هذه العوامل تساهم في بذل العاملين قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، هذا ما أشار إليه مدخل اتريني في الالتزام المعنوي حيث أنه يمثل اتجاهاً إيجابياً وقوياً نحو المنظمة ويقوم على الارتباط بأهداف المؤسسة وقيمها وقواعدها، لشعوره أنها تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية تعود بالإيجاب عليه في تحقيق أهدافه ومن ثم لتحقيق أهدافها. كذلك ما أشارت إليه دراسة "أبو بكر بوسالم" التي دعت إلى خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على تفويض السلطة وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

وكنتيجة لما تم عرضه سلفاً سنستدل بنتائج الجدول الموالي رقم (17) الذي يوضح اختبار العلاقة بين تفويض السلطة والالتزام المعياري حيث، يتبين أن قيمة كاف تربيع المحسوبة تساوي (27.65) وقيمة الدلالة تساوي (0.006)، وهي أقل من احتمال الخطأ (0.05) ومنه هنا نستنتج أن توجد فروق إحصائية دالة بين تفويض السلطة و الالتزام المعياري وبالاعتماد على اختبار كرامر الذي يثبت لنا أنه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة احصائياً عند احتمال الخطأ (0.05) بين تفويض السلطة والالتزام المعياري حيث كانت القيمة المحسوبة تساوي (0.39) و قيمة الدلالة تساوي (0.006) وهي أقل من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، إذن الملاحظ أن تفويض السلطة والصلاحيات للعاملين، ومنحهم الحرية والثقة في المشاركة في المواضيع التي تخص مستقبل المؤسسة وكيفية تنظيم طريق العمل بين العاملين، وتعيين المشرفين على العمل وتوكيلهم المهام التي تدرج في إطار وظائفهم يساهم في بلورة نتائج إيجابية للالتزام المعياري لدى العاملين مما يساهم في جعلهم يبذلون جهد وافر لبلوغ أهداف المؤسسة واحساسهم بالمسؤولية تجاه مكان عملهم وتعلقهم به مما يجعلهم يتولون مهمة الدفاع عن المؤسسة التي ينتمون إليها، حيث جد من النظريات التي أشارت إلى كل من بعد تفويض السلطة والالتزام المعياري، نجد نظرية X و Y لدوغلاس ماغريجور، ونظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، والنظرية الظرفية، هذه النظريات أكدت على دور العامل في المؤسسة من خلال منحه الصلاحيات في اتخاذ القرارات وحرية أكبر في العمل، وما نصت عليه النظرية الظرفية أنه عندما تغفل الإدارة مبدأ المشاركة والتمكين فإنها حتما ستفشل في تطبيق أي فكرة إدارية أما بالنسبة للمداخل التي حرصت

على الالتزام المعياري للعاملين حيال مكان عملهم بحيث أنه كلما ارتبط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية كلما أبدى شعوره بالانتماء لمؤسسته ويبدى إخلاصه وولائه لقيمها.

### ب. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

#### ■ نص الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والالتزام العاطفي عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05).

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط بين فرق العمل والالتزام العاطفي.

#### جدول رقم (18) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين فرق العمل والالتزام العاطفي.

القرار الإحصائي	الالتزام العاطفي	الأبعاد	
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	0.43**	قيمة معامل الارتباط	فرق العمل
	0.001	مستوى الدلالة	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل والالتزام العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.43\*\* وقيمة مستوى الدلالة (0.01) وهي أصغر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، هذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين فرق العمل والالتزام العاطفي بحيث يمكن القول أن فرق العمل لها دور في تحقيق الالتزام العاطفي. بحيث أن العمل الجماعي يساهم في تقوية الروابط بين العاملين وتسود الثقة والتآلف والانسجام في الأهداف الفردية والجماعية.

**الجدول رقم (19) يوضح علاقة تقاطع العبارتين لبعدي فرق العمل والالتزام العاطفي.**

العلاقة												أشعر بأني مرتبط عاطفيا بهذه المؤسسة.	
المجموع		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		الإجابات	
%		ك		%		ك		%		ك		التكرار والنسبة	
%100	22	%27.3	6	%36.4	8	%9.1	2	%22.7	5	%4.5	1	غير موافق تماما	أساهم في تفعيل وتبادل الخبرات
%100	25	%12.3	3	%48	12	%20.5	5	%20.0	5	%0.0	0	غير موافق	
%100	8	%12.5	1	%0.0	0	%50.0	4	%25.0	2	%12.5	1	محايد	
%100	3	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	%47	2	%33.3	1	موافق	
%100	2	%50.0	1	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	%50	1	موافق تماما	
%100	60	%18.3	11	%33.3	20	%18.3	11	%23.3	14	%6.7	4	المجموع	

**جدول رقم (20) يمثل اختبار العلاقة بين عبارات فرق العمل والالتزام العاطفي.**

اختبار كرامر	كاف تربيع	/
0.35	29.73	القيمة
0.01	0.01	الدالة

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (19) يتضح أن أعلى نسبة هي 50% من درجة موافق تماما من مجموع أفراد عينة البحث، هذا ما يدل على أن المؤسسة تدعم العمل الجماعي وتساهم في تفعيله، مما يجعل العامل يرتبط عاطفيا بمكان عمله من خلال

العلاقات التي كونها في المؤسسة، هذا ما تم التصريح به من قبل العاملين في الورشات على أنهم يحبذون العمل الجماعي لأن فيه يتم التواصل بسرعة وانسياب للمعلومات بشكلها الصحيح كذلك في العمل الجماعي نوع من الجدية والتعاون وانجاز المهام في الوقت الطلوب والتطوير في العمل من خلال جلب أفكار جديدة، لذلك يبدي العاملين في مؤسسة السباكة ارتباطهم العاطفي لها. وهذا راجع لطبيعة العمل التعاوني والانسجام والتوافق بين فرق العمل في الأهداف، وفي غضون هذه النتائج نستدل بالنظريات الحديثة للإدارة. منها نظرية النظم التي قامت على مبدأ الاهتمام بالأهداف العامة للمؤسسة وذلك من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، والترابط في الوظائف والتعاون والانسجام بين العاملين والعمل المشترك الذي يخلق فريقاً متعاوناً متمسكاً بالمعرفة والإبداع، بالإضافة إلى نظرية (Z) اليابانية التي تدعم العمل الجماعي التعاوني الذي يقوم على أسس الثقة والتآلف بين العاملين للوصول إلى تطوير العمل وحل مشكلاته جماعياً، وبالتالي تحقيق الانتماء والالتزام العاطفي وشعور العاملين بأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من أهدافهم المسطرة، وهذا ما نلمسه فيما دعا إليه مدخل الالتزام القائم على التماسك والذي يقوم أساساً على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، ومنه تتولد علاقة وطيدة بين التنظيم وأفراده وتغري أشخاصاً آخرين للانضمام له، ولذا تعتمد وتتبنى المنظمة في سياستها مختلف الوسائل والأنشطة التي تهدف في الربط بين فرق العمل والمنظمة. هذا ما يلزم العاملين للقيام بتوضيحات هامة من أجل البقاء في المؤسسة وإبداء الرغبة القوية للحفاظ على حياة المؤسسة والاهتمام بمشاكلها. وكذا ندرج الدراسة المماثلة للدراسة الراهنة في تطبيقها لبعد الالتزام العاطفي والاهتمام به كعامل أساسي لنجاح المؤسسة، وهي دراسة للباحث "الخشالي" ودراسة الباحث "أحمد مصنوعة".

و كنتيجة لما تم سنستدل بالجدول الموالي رقم (20) الذي يمثل اختبار العلاقة بين فرق العمل والالتزام العاطفي بحيث، يتبين من خلال إحصاءاته أن قيمة كاف تربيع المحسوبة يساوي (29.73) وقيمة الدلالة تساوي (0.01) وقيمه أقل من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، ومنه نستنتج أنه توجد فروق إحصائية دالة بين بعد فرق العمل والالتزام العاطفي للعاملين في مؤسسة السباكة، وبالاعتماد على اختبار كرامر يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة احصائياً عند احتمال الخطأ (0.05) تعزى لكل من فرق العمل والالتزام العاطفي حيث بلغت قيمته المحسوبة (0.35) وقيمة الدلالة تساوي (0.01) وهي أقل من احتمال الخطأ المقبول (0.05). حيث أنه كلما كان التبادل للخبرات والتعاون بين العاملين سائد في المؤسسة، وكلما ساهمت المؤسسة في تدعيم العمل الجماعي، كلما تحقق الارتباط العاطفي لدى العاملين من خلال ما يبذونه من سلوكيات إيجابية للمؤسسة كالأهتمام بمشاكلها ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، بحيث نجد النظريات التي دعمت العمل الجماعي منها نظرية النظم حيث يكون

اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، ونظرية Z التي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق، ونظرية التعلم التي تركز على روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف العمل الفردي، وتحرير العامل من أي قيود تمنعه من العمل والتعلم الجماعي والمشاركة.

أما بالنسبة للالتزام العاطفي نجد من المداخل النظرية التي اهتمت به الالتزام الاتجاعي بحيث يقوم على التبادل بين الفرد والمنظمة سواء التوافق في أهداف التنظيم وقيمه، أو للارتباط بشكل كبير بأنشطة العمل والارتباط الوجداني نحو المنظمة.

### ج. عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

#### ■ نص الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والالتزام المستمر عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط بين التدريب والالتزام المستمر.

#### جدول رقم (21) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والالتزام المستمر.

القرار الإحصائي	الالتزام المستمر	الأبعاد	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	0.07	قيمة معامل الارتباط	التدريب
	0.58	مستوى الدلالة	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب في والالتزام المستمر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.07 وقيمة مستوى الدلالة 0.58 وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول 0.05، هذا ما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والالتزام المستمر، كون المؤسسة لا تهتم بوضع برامج ودورات تدريبية للعاملين كطريقة تساهم في تطوير مهاراتهم باختلاف مناصبهم بل تهتم بالجانب المادي فقط ولديها تلك النظرة التaylorية في العمل النظر للإنسان كآلة إنتاجية

فقط واهمال الجانب المعنوي والمهاراتي، مما يسفر عن ذلك بنتائج سلبية تعود على المؤسسة كنقص المؤهلات العملية للعاملين التي تكبح الانتاج وكذلك جهل الموارد لاستخدام آلات جديدة لعدم تقيهم تدريب عليها هذا ما يعزو بهم إلى العزوف عن العمل وترك المؤسسة كلما أتحت لهم الفرصة لذلك لكونهم لا يشعرون بالاعتراف من قبل المؤسسة.

### 3.: عرض وتحليل نتائج الفروق:

جدول رقم (22) يوضح الفروق الإحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث وتفويض السلطة.

القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	تفويض السلطة	
لا توجد فروق إحصائية دالة	0.55	0.59	1.08	2.47	53	ذكر	الجنس
			0.57	2.22	07	أنثى	

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والاناث من حيث اتجاهاتهم نحو بعد تفويض السلطة، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) (0.59) وقيمة الدلالة (0.55) وهي فروق غير دالة عند احتمال الخطأ (0.05) بالرغم من اتجاه الذكور القوي بمتوسط حسابي (2.47) على غرار اتجاه الاناث الذي قدر بـ (2.22)، إلا أنه يمكن القول أن الجنس لا يؤثر لا يؤثر في اتجاهات المبحوثين نحو تفويض السلطة لهم في العمل وترك لهم الحرية في أداء العمل مما يتضح أن مؤسسة السباكة تعمل بالأساليب الإدارية الكلاسيكية في هرمية السلطة وعدم ترك الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات أو الحرية في العمل، بل لا تزال تقيد المورد البشري بقوانين صارمة تخلق فجوة بينه وبين مكان عمله.

**الجدول رقم (23) يوضح الفروق الاحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث و فرق العمل.**

القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	فرق العمل	
لا توجد فروق احصائية دالة	0.44	-0.77	0.95	2.08	53	ذكر	الجنس
			0.59	2.37	07	أنثى	

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أنه لا توجد فروق احصائية دالة بين الذكور والاناث من حيث اتجاههم نحو فرق العمل، حيث بلغت قيمة (ت) (-0.77) وقيمة الدلالة تساوي (0.44) وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، ومنه لا توجد فروق احصائية دالة بين الذكور والاناث في اتجاههم نحو تشكيل فرق عمل، بالرغم من كون اتجاه الاناث أقوى من اتجاه الذكور بمتوسط حسابي بلغ (2.37) و(2.08) على التوالي للذكور، إلا أنه يمكن القول أن الجنس لا يؤثر في اتجاهات المبحوثين نحو العمل في فرق متناسقة ومنسجمة يحاول أفرادها تحقيق التكامل والتساند العضوي في المؤسسة، وهذا يرجع لاتباع المؤسسة الطرق التaylorية في تقسيم العمل في الورشات علة عكس الاناث اللاتي يعملن في فرق وذلك لأنهم يعملون في الأقسام الادارية مما يسمح لهم في العمل الجماعي.

**الجدول رقم (24) يوضح الفروق الاحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث والتدريب.**

القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	التدريب	
لا توجد فروق احصائية دالة	0.26	-1.13	1.04	2.28	53	ذكر	الجنس
			0.63	2.74	07	أنثى	

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أنه لا توجد فروق احصائية دالة بين الذكور والاناث من حيث اتجاههم لبعث التدريب، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) (-1.13) وقيمة الدلالة تساوي (0.26) وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، رغم كون أن اتجاه الاناث أقوى من الذكور بمتوسط حسابي بلغ (2.74) و(2.28) على التوالي كمتوسط للذكور، ومنه يمكن القول أن الجنس لا يؤثر في اتجاه المبحوثين نحو إعداد المؤسسة لبرامج تدريبية حول العملية الانتاجية و هذا للدلالة علة أن المؤسسة تقوم بتقديم فرص تدريبية وتكوينية فقط للعمال الاداريين ومنهم الاناث اللاتي يتولون مناصب في المكاتب وتهمل عمال الورشات الذين هم في حاجة إلى التدريب حول عملية الانتاج والعمل على الآلات الجديدة والملحوظ أن المؤسسة لا تزال تعمل بالأساليب الادارية الكلاسيكية التي أهملت تمكين العاملين لطريقة العمل.

### الجدول رقم (25) يوضح الفروق الاحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث والالتزام المعياري.

القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الالتزام المعياري	
لا توجد فروق احصائية دالة	0.58	0.54	0.75	1.90	53	ذكر	الجنس
			0.67	1.74	07	أنثى	

يتبين من خلال الجدول رقم (25) يتضح أنه لا توجد فرق احصائية دالة بين الذكور والاناث نحو الالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) (0.54) وقيمة الدلالة تساوي (0.58) وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، ومنه يمكن القول أن لا يؤثر في اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام المعياري، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (1.90) وهو أقوى اتجاه بالنسبة للإناث الذي بلغ المتوسط الحسابي لديهم (1.74)، هذا ما يدل على أن الذكور يهتمون بوضع المؤسسة ويبدلون جهدهم في العمل وهذا يمكن ارجاعه إلى أن الذكور هم في حاجة إلى العمل وكسب المال لأن لديهم مسؤوليات وأولويات أكثر من الاناث.

**الجدول رقم (26) يوضح الفروق الاحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث والالتزام العاطفي.**

القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الالتزام العاطفي	
لا توجد فروق احصائية دالة	0.19	1.30	0.88	2.44	53	ذكر	الجنس
			1.18	1.96	07	أنثى	

يتبين من خلال الجدول رقم (26) يتضح أنه لا توجد فروق احصائية دالة بين الذكور والاناث من حيث اتجاههم نحو الالتزام العاطفي، بحيث أن قيمة اختبار (ت) تساوي (1.30) وقيمة الدلالة تساوي (0.19) وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05) ومنه نلاحظ أن الجنس لا يؤثر في اتجاهات المبحوثين تعزى لبعد للالتزام العاطفي، لما دل عليه المتوسط الحسابي للذكور بـ (2.44) الذي هو أقوى اتجاه بالنسبة لمتوسط الاناث الذي بلغ (1.18)، ومنه يمكن القول على أن الذكور يرتبطون بمكان عملهم ويشعرون بالانتماء له وذلك لتكوين علاقات وخبرة في ذلك الميدان والحاجة إلى البقاء في المؤسسة لتلبية حاجاته.

**الجدول رقم (27) يوضح الفروق الاحصائية باستخدام اختبار T بين الذكور والاناث والالتزام المستمر.**

القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الالتزام المستمر	
لا توجد فروق احصائية دالة	0.007	1.17	1.00	2.46	53	ذكر	الجنس
			0.82	2.46	07	أنثى	

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم (27) أنه لا توجد فروق احصائية دالة بين الذكور والاناث نحو الالتزام المستمر، بحيث أنه بلغت قيمة اختبار (ت) (1.17) وقيمة الدلالة تساوي (0.007) وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، ومنه لا توجد فروق احصائية دالة بين الذكور والاناث تعزى للالتزام المستمر، والملاحظ أن الجنس لا يؤثر في اتجاهات المبحوثين نحو البقاء في المؤسسة وابداء التزامهم المستمر لها، ورغم كون أن هناك اتجاه متساوي للجنسين لبلغ كليهما نفس المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.46)، إذن يمكن القول وحسب الدراسة الميدانية يظهر أن كل من الذكور والاناث لا يبدون التزامهم بالبقاء في عملهم وكل يفكر في تركه إذا أتاحت له الفرصة بذلك، وبقائهم في المؤسسة فقط لوضعهم المادي وعدم ايجاد البديل.

**ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:**

ومما سبق يتضح جلياً أن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي عند العاملين في مؤسسة السباكة تحققت جزئياً، وذلك لأن الفرضية الثالثة لم تتحقق على غير الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية التي تحققت.

ومنه يمكن القول أن التمكين الاداري ليس له علاقة وثيقة بالالتزام التنظيمي بمؤسسة السباكة، وقد يكون له علاقة متداخلة بمتغيرات أخرى وعليه نفسر الفرضيات الفرعية:

**1. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية:****■ مناقشة الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والالتزام المعياري عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

من خلال البيانات السالفة الذكر ومن خلال الجدول رقم (15) والمتعلق بمعامل الارتباط بيرسون الذي كان مفاده وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ (0.05) بين تفويض السلطة والالتزام المعياري، بحيث كان اتجاه المبحوثين نحو كل من بعد تفويض السلطة وبعد الالتزام المعياري حيث بلغ متوسط العبارات لتفويض السلطة (2.44) وعلى التوالي متوسط عبارات الالتزام المعياري (1.88)، وهذا راجع إلى طبيعة التسيير الصارم في المؤسسة وعدم اتاحة الفرص للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وعدم منحهم الصلاحيات المطلقة في أداء العمل، ومنه ينتج عن ذلك عدم الإبداء بالاهتمام بأوضاع المؤسسة وعدم ابداء تقديرهم واخلاصهم لها، كما تبين ذلك من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (16) على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين عبارات البعدين لما دلت عليه قيمة اختبار كرامر التي بلغت (0.39)، وهذا ما أثبت صحة وتحقق الفرضية الفرعية الأولى.

ويمكن تفسير إلى أنه إدارة المؤسسة محل الدراسة لا تمنح لموظفيها كل الصلاحيات والسلطات الكافية في إنجاز وظائفهم، وحسب ما اتضح في الدراسة الميدانية على أن المديرين في تخوف على مستقبل المؤسسة لذا لا تمنح لموظفيها السلطة في إنجاز العمل ولا تبدي الثقة الكاملة بهم ولا تترك لهم مجال من الحرية التي تساعد على ابتكار أساليب عمل جديدة مما ينمي من مستوى الالتزام المعياري لديهم نحو المؤسسة.

**■ مناقشة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والالتزام المعياري عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ (0.05).

من خلال نتائج الجدول رقم (18) والمتعلق بمعامل الارتباط بيرسون الذي كان مفاده وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ (0.05) بين فرق العمل والالتزام المعياري باتجاه سلبي حيث بلغ متوسط عبارات فرق العمل (2.11) وعلى التوالي متوسط عبارات الالتزام العاطفي (2.38)، بالإضافة إلى البيانات الموضحة في الجدول رقم (19) على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين عبارات

البعدين، حيث بلغت قيمة معامل كرامر (0.35) والذي أثبت صحة وتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

ومنه نستطيع أن نفسر هذه النتائج وحسب الدراسة الميدانية المجرات يتضح أن المؤسسة لا تدعم العمل الجماعي بشكل مستمر للموظفين وخاصة في ورشات الإنتاج التي يستدعي فيها أن يكون نلاحم وانسجام بين العاملين لتحقيق الانتاج الجيد وكذلك يتضح أن طابع التسيير الذي غلب عليه الطابع التايلوري الذي يندد بتقسيم المسؤولية بين العمال بحيث يقوم المديرين بتخطيط العمل وتوجيهه في حين يتولى العمال انجاز مهام هذا العمل ونشاطاته بعد تجزئته وتقسيمه هذا ما يعرقل العمل الجماعي والمشارك بين الموظفين في المنظمة والتعاون المتبادل بشكل يسمح بتنقل الخبرات والمهارات وبالتالي يتم التوصل إلى حلول سريعة وناجحة للمشكلات وابتكار أساليب جديدة في العملية الإنتاجية، تمكن من تعزيز ارتباطهم العاطفي لمؤسستهم وشعورهم بالانتماء القوي لها.

### ■ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والالتزام المستمر عند العاملين في مؤسسة السباكة عند احتمال الخطأ (0.05).

من خلال نتائج الجدول رقم (21) المتعلق بمعامل الارتباط بيرسون الذي كان مفاده بعدم وجود علاقة ارتباطية باتجاه سلبي بين التدريب والالتزام المستمر للعاملين بمؤسسة السباكة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.07) وهي أكبر من احتمال الخطأ (0.05)، حيث بلغ متوسط العبارات للتدريب (2.33) وعلى التوالي بلغ متوسط عبارات الالتزام المستمر (2.46) لما دل على الاتجاه السلبي للمبحوثين حول كلا البعدين، ومنه ومن خلال خلا النتائج والدراسة الاستطلاعية والمقابلة المجرات مع العمال يتبين أن المؤسسة تعزف عن تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة ولا تقوم بإجراء دورات تدريبية وتكوينية خاصة على عمال الورشات الذين يمثلون من المفروض الفئة السوسيو مهنية الحساسة في المؤسسة لكونهم يتولون عملية الإنتاج، بحيث أنه بالرغم من أن التدريب يكسب العامل الثقة بالنفس ويرفع لديه الروح المعنوية وينمي قدراته ومهاراته وامكانياته في العمل، ما يعزو به إلى تجسيد استمراره في العمل، لكن لغياب العملية التدريبية في المؤسسة حتما سيؤدي بالعامل إلى التكاسل وتعطيل العملية الإنتاجية واحساسه بالملل وعدم الانتماء والتفكير في ترك هذه المؤسسة إذا وجد بديلا أفضل من ذلك.

### 2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف:

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم لتفويض السلطة بمؤسسة السباكة، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تتبع نظام

تسيير دقيق والسلطة في اتخاذ القرارات وعدم منحهم الصلاحيات في أداء العمل، لكل من الجنسين.

■ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم لبعد فرق العمل، وترجع هذه النتيجة إلى كون المؤسسة لا تدعم عمل الفريق ومن خلال نتائج معطيات جدول الفروق لاختبار (ت) ظهر بأن الجنس لا يؤثر في اتجاه المبحوثين حيال بعد فرق العمل.

■ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم للتدريب تعزى لمتغير الجنس، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن كل من الذكور والاناث لا يتلقون تدريب، فالتدريب في مؤسسة السباكة يقتصر على الاطارات فقط.

■ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاهاتهم للالتزام المعياري تعزى لمتغير الجنس هذا ما يعكس لنا أن الجنس لا يعد محدد له تأثير في اتجاهات المبحوثين .

■ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم للالتزام العاطفي تعزى لمتغير الجنس وترجع هذه النتيجة إلى أن كل من الذكور والاناث لا يبذون الاهتمام والارتباط بالمؤسسة وهذا لما صرح به معظم المبحوثين.

■ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين الذكور والاناث نحو اتجاههم للالتزام المستمر، ومنه نرى أن الجنس ليس له عامل مؤثر في الرفع من الالتزام المستمر لكل من الاناث والذكور، إذ نجد أن التزامهم متساوي.

### 3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

لقد تم التطرق في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية وتم تناول بعض الأطر النظرية والتصورات الفكرية التي تناولت نفس موضوع الدراسة الحالية أو جزء منها "التمكين الإداري والالتزام التنظيمي" واستنادا إلى هذه الأطر سوف نحاول التعرف على مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيئتها المختلفة حول موضوع "التمكين الإداري والالتزام التنظيمي"، ويبدو جليا أن هناك اختلاف بين المقاربات النظرية المتوصل إليها وبين نتائج الدراسات السابقة إذ نجد:

#### أ. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والالتزام التنظيمي:

■ دراسة أحمد مصنوعة: "التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي" هدف هذه الدراسة هو نفس هدف الدراسة الراهنة الذي مفاده التعرف على كل من مستوى التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي في الجامعة وتشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرين توافقت نتائجها في تبني أسلوب التمكين بأبعاده مما يسمح في تنمية التزام

العاملين، لكن اختلفت الدراسة الراهنة مع هذه الدراسة في كل من عينة البحث التي احتوت على 41 مفردة من مجموع عينة البحث وزمن ومكان الدراسة، وكذا اختلفتا في طبيعة ميدان الدراسة الذي كان خدماتي أما بخصوص الدراسة الراهنة الموسومة بالطابع الصناعي.

■ دراسة ايمان طموس: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي". هدف الدراسة كان مساوي لهدف الدراسة الحالية الذي هدف إلى التعرف على مدى توفر أبعاد كل من التمكين والالتزام واختبار العلاقة بينهما في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.

من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي، لكنها اختلفت والدراسة الراهنة كون هذه الدراسة توصلت في نتائجها إلى مستوى عال من الالتزام خلافا للدراسة الحالية، التي غاب فيها لتواجد بعد من أبعاد الالتزام ألا وهو الالتزام المستمر، كذلك كان وجه الاختلاف في ميدان الدراسة الموسوم بالطابع الخدماتي و عينة مجتمع البحث التي بلغت 337 مفردة وهو عدد ضخم بالنسبة للدراسة الحالية للباحثة.

#### ب. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

اتفقت الدراسة الميدانية "لأبو بكر بوسالم" بعنوان دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في شركة سوناطراك" مع الدراسة الراهنة، من حيث استخدام الباحث للمنهج الوصفي أسلوب دراسة الحالة، توصل إلى أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين. قد يعود التشابه لدراسة الباحث والدراسة الراهنة إلى أن كل من الدراستين ذات طابع اقتصادي تحتاج لتطبيق سياسة التمكين للعاملين لنجاح المؤسسة واستمراريتها.

اتفقت الدراسة الميدانية "لعالية جواد محمد علي بعنوان أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي" للصناعات الصوفية والدراسة الحالية حيث استخدم الباحث، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي لتحقيق تميز ونجاح المنظمات والتثبت من صدق العلاقة الارتباطية والأثر بين أبعاد التمكين وأبعاد التطوير التنظيمي عمليا بالاعتماد على التحليلات الاحصائية، من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات، وإن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين، وبالتالي على نجاح وتطور الشركة، كما تبين وجه التشابه في طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي.

**ج. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:**

اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع نتيجة الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث "خالد محمد أحمد الوزان" حول "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، اعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل، وتوصل الباحث إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، و إلى أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء، والالتزام التنظيمي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين، كما تعارضت هذه الدراسة والدراسة الحالية في مجتمع البحث الذي بلغ 156 مفردة والميدان الذي كان عسكري بخلاف الدراسة الحالية فطابعها اقتصادي.

وقد اتفقت نتائج دراسة الخشالي: "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية مع الدراسة الحالية اعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى ثبوت فرضيتين جزئيتين وعدم تحقق الثالثة الخاصة ببعد الالتزام المستمر وتحقق لكل من بعدين الالتزام التنظيمي وهما الالتزام المعياري والعاطفي مفاد الفرضيتين هو وجود مستوى متوسط في مستوى الالتزام بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، علما بأن مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي كان أعلى منه من مستوى الالتزام المستمر لديه.

يوجد هناك تفاوت في استخدام أنماط القيادة من قبل رؤساء الأقسام حيث تبين أن وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك كون استخدام هذا النمط في القيادة لا يتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي.

و قد اختلفت دراسة الخشالي مع الدراسة الراهنة في ميدان الدراسة وعينة البحث بلغت 316 مفردة من مجتمع الدراسة وذلك يعود للعديد الكبير للعاملين في المؤسسة رهن الدراسة، خلافا لمجتمع البحث لميدان الدراسة الحالية.

## الاستنتاج العام:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية والنتائج التي تم الوصول إليها أن الفرضية العامة والتي مفادها " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي عند العاملين في مؤسسة السباكة" تحققت جزئياً، بحيث يعتبر التمكين أداة حيوية هامة لإحداث التغيير بالإيجاب لصالح المؤسسة، أما فيما يخص ما تم استنتاجه واستنباطه من خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلات مع العاملين هناك ومن تصريحاتهم اتضح أن المؤسسة لا تمنح السلطة والحرية للعمال لأداء عملهم دون إشراكهم في اتخاذ القرارات وذلك لأن المؤسسة لا تبدي ثقتها الكاملة بهم ويبقى القرار الأول والأخير في قمة الهرم التنظيمي، أما فيما يخص بعد فرق العمل فهو مجسد وذلك من خلال التعاون والتشارك بين العاملين وبالخصوص في ورشات الإنتاج أين نلمس وجود للعمل الجماعي وتبادل الخبرات والانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية، وبالنسبة لبعد التدريب ما تم اكتشافه أن المؤسسة لا تهتم بالبرامج التدريبية لكل العاملين في المؤسسة بل تحصر ذلك لفئة الإطارات فقط بإجراء دورات تكوينية وتدريبية في الخارج وإهمال عمال التنفيذ الذين هم بحاجة لعملية التدريب بالدرجة الأولى على الآلات الجديدة المستوردة، أما فيما يخص بمتغير الالتزام التنظيمي فما تم التوصل إليه من خلال تصريحات العاملين وما تم ملاحظته هو أن العامل لا يبدي التزامه الكلي لمؤسسته وهو هناك بدافع الضرورة ليس بدافع الرغبة وهو على استعداد لتركها إذا أتاحت له الفرصة لذلك.

خاتمة

### خاتمة:

يعد التمكين من بين المواضيع التي تناولها العلم الحديث في ميدان تسيير الموارد البشرية، وقد اعتمدته المنظمات الرائدة اليوم كمنهج لرفع أداء العاملين وتحسين مستوى خدماتهم وبناء علاقات ايجابية مع الموظفين لينعكس بشكل ايجابي وتميز على الزبائن والإنتاج.

وقد أكدت العديد من الدراسات التي تم التعرض لها أهمية وضرورة تبني المؤسسة للتمكين من خلال ابداء الثقة لموظفيها والاعتراف بالجهد الذي يبذلونه والأخذ بأرائهم بالإضافة إلى تنظيم برامج ودورات تدريبية لهم تساعد في فهم طرق العمل والوقوف أمام أي مشاكل تعطل العملية الانتاجية مع دعم العمل الجماعي الذي يساهم في خلق الانسجام والتوافق الذب يساهم في توحيد الجهود الفردية ووضعها في قالب جماعي.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والميداني للدراسة الملاحظ أن موضوع التمكين الاداري والالتزام التنظيمي من المواضيع الحديثة، وجل المنظمات باختلاف نشاطها تفقر إليهما بشكل عام ومؤسسة السباكة بشكل خاص، فعلى المؤسسة تبنيه والعمل به والافتناع به لأن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى افتناع المؤسسة والادارة بهذا المفهوم والالتزام بتطبيقه من خلال منح المسؤولية والحرية للموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات الهامة، بحيث أن تمكينهم يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جيدة في تسيير العمل ويشجع المورد البشري على البقاء في المؤسسة ويعزز انتمائه حيث يشع أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ولا يفكر في تركها.

ومنه ومن خلال دراستنا هذه تم التعرف على حقيقة تطبيق المؤسسة لكل من التمكين الاداري ومدى التزام العاملين نحو مؤسساتهم، وتم التوصل إلى تحقيق الفرضية المركزية جزئيا.

من خلال ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج نضع بين أيدي المهتمين مجموعة من الاقتراحات المتمثلة في النقاط التالية:

- العمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- منح العاملين بمؤسسة السباكة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في أداء ممارستهم لنشاطهم.
- تقدير العاملين والإيمان بقدراتهم.
- إن نجاح العمل في مؤسسة السباكة يتطلب العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي والتعاون والتنسيق، ومن هنا فالمؤسسة بحاجة على عقد دورات تدريبية للعاملين لتنشيط روح الفريق وتطوير قدراتهم.

- يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الإلتزام التنظيمي.

# قائمة المراجع

❖ قائمة

أولاً:

■ القواميس:

1. الفيروزي أجاوي محمد يعقوب: "القاموس المحيط"، دار الحديث، القاهرة، 2008.  
ثانياً - الكتب:
2. أحمد الخطيب وعادل معاينة: "الإدارة الحديثة، (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
3. أحمد عريقات وآخرون: "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011.
4. بخوش الصديق: "منهجية البحث العلمي" دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2010.
5. حسن إبراهيم بلوط: "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات" دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
6. حسين حريم: "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"، ط1، حامد للنشر والتوزيع، عمان 2013.  
ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص 273.
7. رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ط2
8. رعد عبد الله الطائي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2008.
9. سعيد سبعون: "الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع"، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012
10. صلاح الدين عبد الباقي: "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
11. صيحي جبر العتيبي: "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار حامد للنشر، عمان 2004.
12. عطية أفندي: "تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
13. علي السلمي: "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
14. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
15. فاروق فيله ومحمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" ط1، دار المسيرة، عمان، 2006.

16. محمود حسن إسماعيل: "مناهج البحث العلمي"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.
17. موريس أنجلس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ط2، تر، بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
18. يحيى ملحم: "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005.
- ثالثا: الموسوعات والمجلات:
19. عيسات فاطمة الزهراء: "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (دراسة استطلاعية على عينة مؤسسات ولاية البويرة)، العدد 07، الجزائر، 2016.
20. محمد الصيرفي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.

رابعاً: الرسائل الجامعية:

21. أحمد عريقات: "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال" ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية على المنظمات العالمية" جامعة عمان، 2006.
22. إيمان طموس: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي" (لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
23. حسن عفانة: "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
24. رزق الله حنان: "أثر التمكين في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة" (دراسة ميدانية لكلية جامعة قسنطينة) مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
25. زروقي خولة: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مرضي المستشفيات"، (دراسة ميدانية على عينة من مرضي سليمان عميرات)، رسالة ماجستير، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
26. سعاد حشاني: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
27. سعد البقمي: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" للعاملين بجوازات مكة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، الرياض، 1012.

28. شائع القحطاني: " التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية "، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2011.
29. عبد العالي دبله ووفاء العمر: " آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث " رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2009.
30. عبد الله قوز: " التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي " (دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية)، رسالة ماجستير، علوم الإدارة والأعمال، جامعة السودان 2016.
31. محمد عليان: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

ملاحق

الملحق رقم (1): يمثل استبيان الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

استبيان بحث بعنوان:

**التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي**  
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسباكة - ALFET - بتيارت

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

- إشراف:  
- أ. سليمان تيش تيش محمد أمين

إعداد الطالبة:  
- سطالة أمال

{يرجى قراءة عبارات الإستمارة بدقة والإجابة عنها بكل موضوعية، نعلمكم أن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستخضع لسرية تامة، شكري لكم سلفاً على حسن تعاملكم.}

ضع علامة (x) أمام العبارة.  
المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر: .....

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج(ة)  أرمل(ة)  مطلق(ة)

4- عدد الأولاد:

دون أولاد  3\_1  6\_4  7 فأكثر

5- الوضعية التعليمية:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

6- المستوى التنظيمي:

عون تنفيذ  عون تحكم  اطار

7- الأقدمية:

أقل من 10 سنوات  10\_19 سنة  20 سنة فأكثر

8- الإنتماء للنقابة:

نعم  لا

ضع علامة (x) أمام العبارة.

المحور الثاني: التمكين الإداري

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة	البعد
					تمنحني المؤسسة السلطة الكافية لإنجاز مهامي في العمل.	تفويض السلطة
					تثق المؤسسة في قدراتي في انجاز المهام الموكلة إلي.	
					لا تمارس المؤسسة أي ضغوطات تعرقل تصرفاتي في أداء العمل.	
					أبادر في حل المشاكل دون الرجوع الى الإدارة في ذلك	
					أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات في اطار وظيفتي.	
					تدعم المؤسسة التعاون و المساعدة بين جماعات العمل.	فرق العمل
					تدعو المؤسسة على تحقيق العمل الجماعي وتفعيله بين العمال.	
					أساهم في تفعيل وتبادل الخبرات.	
					توجد ثقة متبادلة بين أفراد جماعات العمل	
					يوجد انسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.	
					تحرص المؤسسة على وضع خطط وبرامج تدريبية للعاملين.	التدريب
					أتلقي دورات تدريبية للتطوير من مهاراتي والتقليل من أخطاء العمل وتجنبها.	
					يتمتع العاملون بفرص تلقي برامج تدريبية واكتساب مهارة جديدة في مجال العمل.	
					تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية من فترة الى أخرى.	
					تسعى المؤسسة الى تعزيز روح تبادل الخبرات والتشارك في الأفكار بين العاملين.	

ضع علامة (x) أمام العبارة.

المحور الثالث: الإلتزام التنظيمي

البعد	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الإلتزام المعيارى	أشعر بالاعتزاز كوني أحد أفراد المؤسسة.					
	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
	أهتم بالوضع الحالي للمؤسسة والمستقبل.					
	تستحق المؤسسة الإخلاص والتقدير من قبل العاملين.					
	أدافع على المؤسسة إذا انتقدتها أحدهم					
الإلتزام العاطفى	أشعر بمشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي الخاصة.					
	أشعر بأني مرتبط (ة) عاطفيا بهذه المؤسسة.					
	هذه المؤسسة تعني لي الكثير					
	أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.					
الإلتزام المستمر	أظن أن فرصتي ضئيلة جدا في إيجاد عمل آخر خارج هذه المؤسسة في الوقت الحالى.					
	البقاء في هذه المؤسسة هو بدافع الضرورة أكثر من كونه بدافع الرغبة.					
	من أسباب عدم تركي للمؤسسة هو غياب البديل خارجها.					
	لا أفكر في ترك عملي.					

**الملحق رقم (02): يمثل في دليله المقابلة.**

- س1- كم هو عدد العمال الموزعين في المؤسسة مع تحديد التقسيم بين الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ؟
- ج1- عدد العمال في المؤسسة هو 300 عامل، منهم 76 إطار، و 20 عون تحكم و204 عون تنفيذ.
- س2- إذ كان بالإمكان الاطلاع على الهيكل التنظيمي وإلقاء جولة استطلاعية لأقسام المصالح في المؤسسة؟
- ج2- بالتأكيد، الهيكل التنظيمي يتكون من 8 مديريات موزعة كالتالي المديرية العامة للسباكة، مديرية الجودة، التسويق، الدراسات، المالية والمحاسبة، المراقبة العامة، المستخدمين....إلخ، وتتكون من إدارتين إدارة المشتريات والمخزونات، إدارة الخراطة والميكانيك، و عدة مصالح.
- س3- كونك إطار وتتولى رئاسة إدارة المستخدمين ما هو تقييمك لعملية تفويض السلطة وهل المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لعمالها؟
- ج3- إن المؤسسة لا تقوم بتفويض السلطة للعاملين بطريقة مطلق بل نسبية ولا تمنح لهم الحرية الكافية في أداء العمل، أما بالنسبة لعملية التدريب فتقتصر على الإطارات فقط.
- س4- هل تدعم المؤسسة العمل الجماعي وتشكيل فرق للعمل؟
- ج4- نعم فالكل هنا يعمل بتعاون، خاصة في الورشات فالسائد هناك التعاون والعمل في فرق وتبادل المعلومات والاستشارات ويخلصون في عملهم.
- س5- هل تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات؟
- ج5- أحيانا ما تقوم بذلك.
- س6- على حسب موقعك في السلم الإداري إذا أتاحت لك الفرصة للعمل في مكان غير هذا ومرتبة أقل هل أنت على استعداد لترك منصبك؟
- ج6- نعم بالتأكيد، لأن المؤسسة لا تهتم بالجوانب المادية والمعنوية للعاملين ولا تقدم تحفيزات بالإضافة إلى الأجر الزهيد مقارنة بالجهد الذي نقوم به.

## الملحق رقم (03): يمثل شبكة الملاحظة.

التاريخ	الوقت	المكان	العامل	المؤشر	تأخر في تسليم الوثائق المأمور بإنجازها في الوقت المناسب، وتلقي توبيخيات
18-03-19	التاسعة صباحا	مكتب	عون تحكم	عدم توفر تكنولوجيا حديثة في المكتب	فدي يفتنك واليهزم يتم جلب الامرن جولة للقويظة فلم مؤسسة الجميلع ار كانها وريقفة هالميا لميا، وأوسل عمل لخطفة لككتابة لظلم للمقبلي الروغم شلتته ، ولطويق كمغير ترمهنية مكتبعد الرميافة المينح اولود لجال اللوليسلي وتوخلاله الإلهواني لكاللقعانة به، للطويق وفي الليرنزيقما متعفيه للمعملل في المؤسسة نقص
18-03-13 18-03-04	التاسعة صباحا	المصنع مصلحة إدارة المستخدمين	إطار إطار	جولة التعاون فيالتشاور فلمطالعمل	لإنيلرة موصنلخفة الإلهوية منعدمة لهلماسمخديتسين بيقيالمعبدالتمعون مع للمارعلضرفي اللعاملين عطلم تقوير الموقستسلةللأجهنغ التقليلولك في ولأثرة بلخضجوجر اللاليعلم
18-03-22	الثالثة بعد الظهر	المصنع	عون تنفيذ	تشكيل فرق عمل	للميكاني، الآلات، اللعاون والمشاكل في التشغيل، تبادل التجارب بين مني قبل العمال على طبيعة العمل وأوضاع المهام.
18-03-29	الثامنة صباحا	المصنع	عون تحكم	التقيد بمواعيد العمل	المزربة مها يفتنك أمامه صباحا، لمجال التيرك هدم المؤسسة سرتب الفهوه نم المباشرة في العمل اهتمامها بالأوضاع السائدة هناك

الملحق رقم: (04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFET

