

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

محمد عبد اللوش

إعداد الطالبتين:

✓ فيروز بوقارة

✓ سارة بوقشيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ/ أبو سفيان زايدي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ/ محمد عبد اللوش
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ/ هناء الرباطي

السنة الجامعية: 2017-2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

محمد عبد اللوش

إعداد الطالبتين:

✓ فيروز بوقارة

✓ سارة بوقشيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ/ أبو سفيان زايدي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ/ محمد عبد اللوش
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ/ هناء الرباطي

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها
نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:
الأستاذ الكريم "محمد عبد اللوش" على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة
وعلى توجيهاته وإرشاداته ونصائحه السديدة التي كان لها بالغ الأثر في انجاز هذا البحث
فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التحية والتقدير.
إلى جميع الأساتذة الكرام، من حظينا بشرف النهل من غدق معارفهم طيلة مراحل الدراسة.
إلى كل عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل، شكرا على حسن التعاون .
إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

سارة فيروز

إهداء

إلى من سكن تحت التراب ومنتنا إليه اشتياق؛
إلى مثلي الأعلى وقدوتي الحسنة طيب القلب ونقي الروح؛

أبي رحمه الله

إلى من قدمت شبابها قربانا لنجاحنا وسعادتنا؛
إلى رمز العطاء والتضحية حد الفناء؛

أمي حفظها الله

إلى التي قاسمتني كل شيء ولازالت ؛
إلى من كانت لها لمسة خاصة في حياتي؛

أختي

إلى من وقفوا بجانبني ولازالوا؛
إلى سندي في الحياة؛

أخوي

إلى كل أصدقائي داخل وخارج الجامعة.

فيروز

إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية

محمد عليه الصلاة والسلام ؛

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون -أمي- الغالية حفظك الله وأطال في عمرك؛

إلى رمز العطاء والتضحية، إلى أغلى ما نطقت به شفأتي -أبي- الغالي حفظك الله وأطال في

عمرك؛

إلى إخوتي السبعة كل باسمه، أنتم تاج فوق الرأس ؛

إلى أخواتي الأربعة كل باسمها أنتن زينة البيت وسندي في هذه الحياة ؛

إلى كل الصديقات أدام الله المحبة بيننا؛

إلى كل زميلاتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ممن تقاسمن معي أحلى لحظات الدراسة لكن ألف تحية؛

إلى كل أساتذتي الكرام ممن اشرفوا على تدريسي ؛

إلى كل من أحبهم وبيادلونني نفس الشعور .

سارة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
ش	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
ف	الملخص
ك	Abstract
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
02	مقدمة
02	1- مشكلة الدراسة
03	2- أهمية الدراسة
04	3- أهداف الدراسة
04	4- نموذج الدراسة
06	5- فرضيات الدراسة
07	6- التعريفات الإجرائية
10	7- الدراسات السابقة
18	8- أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
18	9- هيكل الدراسة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
21	تمهيد
22	I- تمكين العاملين
22	1- مفهوم تمكين العاملين
29	2- علاقة تمكين العاملين بمفاهيم إدارية أخرى
33	3- مميزات تمكين العاملين
36	4- مداخل دراسة تمكين العاملين
40	5- آليات تطبيق تمكين العاملين
50	6- نماذج تمكين العاملين

62	7- عوامل فشل ونجاح تمكين العاملين
64	II-مدخل لدراسة الالتزام التنظيمي
65	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
69	2- علاقة الالتزام التنظيمي بمفاهيم إدارية أخرى
70	3- مداخل دراسة مفهوم الالتزام التنظيمي
71	4- محددات الالتزام التنظيمي
76	5- مراحل الالتزام التنظيمي
78	6- أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي
83	7- النماذج المفسرة لمفهوم الالتزام التنظيمي
86	8- تعزيز الالتزام التنظيمي
87	9- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
89	III- مساهمة تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي
90	1- العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي
91	2- دور التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي
92	3- دور التمكين الهيكلي في الالتزام التنظيمي
95	4- دور التمكين المعرفي في الالتزام التنظيمي
97	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة	
99	تمهيد
100	I- التعريف بالوحدة محل الدراسة
100	1- التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
102	2- دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
105	3- أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
106	II- منهجية الدراسة
106	1- منهج الدراسة
106	2- حدود الدراسة
107	3- مجتمع وعينة الدراسة
108	4- أساليب جمع البيانات والمعلومات
108	5- قياس متغيرات الدراسة
109	6- أداة الدراسة

110	7- صدق وثبات أداة الدراسة
119	8- الأساليب الإحصائية المستخدمة
121	III- وصف خصائص عينة الدراسة
124	IV- وصف متغيرات الدراسة
147	V- اختبار فرضيات الدراسة
156	خلاصة الفصل
158	الخاتمة
158	نتائج الدراسة
164	إقتراحات الدراسة
166	آفاق الدراسة
168	قائمة المصادر والمراجع
183	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	التمكين في القرآن الكريم	23
2	الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض	30
3	أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	55
4	توزيع عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل وفق المستوى الوظيفي خلال سنة 2018	101
5	مجتمع وعينة الدراسة	107
6	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين النفسي	111
7	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثاني الهيكلي	112
8	الاتساق الداخلي لفقرات بعد التمكين المعرفي	113
9	الاتساق الداخلي لأبعاد تمكين العاملين	114
10	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام العاطفي	114
11	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام المعياري	115
12	الاتساق الداخلي لفقرات بعد الالتزام الاستمراري	116
13	الاتساق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي	116
14	الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	117
15	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	118
16	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	121
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	121
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	122
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	122
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	123
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل	123
22	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تمكين العاملين	124
23	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التمكين النفسي و مؤشراتته	125
24	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر معنى العمل	126
25	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الكفاءة و التأثير	127
26	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التمكين الهيكلي	128
27	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التفويض	129

130	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر المشاركة	28
132	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر فرق العمل	29
133	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الاتصال الفعال	30
134	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التحفيز والتشجيع	31
135	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين المعرفي	32
137	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر استخدام نظم المعلومات	33
138	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر إدارة المعرفة	34
140	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر إدارة الكفاءات	35
141	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التدريب والتعليم	36
142	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع للالتزام التنظيمي	37
143	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام العاطفي	38
145	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام المعنوي	39
146	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري	40
148	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي	41
148	نتائج الإنحدار المتعدد لأثر لبعد التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي	42
149	نتائج الإنحدار المتعدد لبعد التمكين الهيكلي في الالتزام التنظيمي	43
150	نتائج الإنحدار المتعدد لأثر لبعد التمكين المعرفي في الالتزام التنظيمي	44
152	نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس	45
152	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	46
153	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية	47
154	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	48
154	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات العمل	49

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	نموذج الدراسة	1
37	العناصر المساهمة في التمكين الهيكلي	2
38	تفاعل العناصر المساهمة في التمكين النفسي	3
39	تفاعل العناصر المساهمة في التمكين العملياتي	4
41	تسلسل التمكين	5
42	مستويات التنمية المعنوية للأفراد	6
43	مستوى التمكين في المنظمة	7
52	نموذج Spritze	8
57	مؤشرات بعد التمكين النفسي	9
59	مؤشرات بعد التمكين الهيكلي	10
61	النموذج النظري للتعليم	11
62	مؤشرات بعد التمكين المعرفي	12
75	محددات الالتزام التنظيمي	13
77	مراحل الالتزام التنظيمي	14
77	مراحل الالتزام التنظيمي حسب العثيبي و Oreily	15
80	أبعاد الالتزام التنظيمي	16
102	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل	17
104	الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل	18

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	موضوع الملحق
1	الاستبيان بعد التحكيم
2	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان
3	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد تمكين العاملين
4	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي
5	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
6	ثبات أداة الدراسة
7	الخصائص الديموغرافية والتنظيمية
8	وصف متغيرات الدراسة
9	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي
10	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي
11	اختبار الفروق بالنسبة لمحور البيانات الديموغرافية والتنظيمية

المُلخَص

المخلص

أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل

إعداد

فيروز بوقارة

سارة بوقشيرة

المشرف

الأستاذ: محمد عبد اللوش

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد تمكين العاملين، والالتزام التنظيمي، والكشف عن أكثر هذه الأبعاد ممارسة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل من وجهة نظر المبحوثين، واختبار درجة تأثير تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الطالبتين بتصميم أداة الدراسة، والمتمثلة في إستبانة مكونة من ثلاثة محاور المحور الأول لتوضيح خصائص عينة الدراسة، المحور الثاني لقياس أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) أما المحور الثالث فقد تناول أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل، والبالغ عددهم (280) عامل تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (150) مبحوثا، استرجعنا (143) إستبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (93.33%). لتحليل البيانات تم اعتمادا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ بينت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد تمكين العاملين السائدة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل بدرجات متفاوتة، حيث كانت أكثر الأبعاد توافرا التمكين النفسي بدرجة مرتفعة، يليها التمكين الهيكلي ثم التمكين المعرفي بدرجة متوسطة.

✓ أظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل بدرجة متوسطة حيث جاءت على الترتيب التالي: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.

✓ بينت نتائج الدراسة وجود أثر دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي.

اعتمادا على النتائج، فإن أهم ما أوصت به الدراسة:

✓ أن تشمل جهود وبرامج التمكين جميع الفاعلين في الشركة وتكون عملية مستمرة.

✓ العمل على الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي من خلال مختلف الممارسات التي تدفع بجهود العمال نحو اعتبار أهداف الشركة وقيمها أهدافا شخصية والرفع من أدائهم لتحقيقها.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، التمكين المعرفي، الالتزام التنظيمي.

The impact of empowering employees in organizational commitment

Field study in the Algerian company for electricity production Jijel

Preparation

Feyrouz boukara

Sara boukechira

Supervisor

Professor: Mohamed Abdellouch

Abstract:

The goal of this study is to identify the dimensions of employee empowerment, organizational commitment, and the detection of most of these dimensions in the Algerian company for the production of electricity Jijel from the point of view of the respondents, and to test the degree of impact of the empowerment of workers in the level of organizational commitment.

To achieve the objectives of the study, the students designed the study instrument, consisting of a questionnaire of three axes, the first to clarify the characteristics of the study sample, the second to measuring the dimensions of the independent variable, the third one addressed to the dimensions of the dependent variable (commitment).

The study community consisted of the workers of the Algerian company for the production of electricity Jijel, which are (280) workers. A random sample of 150 subjects was selected. We retrieved (143) valid samples for analysis (93.33%). Data analysis has been based on the statistical package for social sciences SPSS.

The main findings of the study:

- The results of the study indicated that all the dimensions of empowering workers in the Algerian electricity production of electricity Jijel, Varying degrees, where the most distant availability of psychological empowerment to a high degree, followed by structural empowerment and then cognitive empowerment to an intermediate degree.
- The results of the study showed the availability of the dimensions of the organizational commitment in the Algerian company for the production of electricity Jijel medium, which came in the following order: emotional commitment, normative commitment, moral commitment.
- The results of the study showed a statistically significant impact ($\alpha \leq 0.05$) on the dimensions of empowering the employees in the organizational commitment.

Depending on the results, the most important recommended by the study:

- raise the level of organizational commitment through various practices that push the efforts of workers towards the goals and values of the company values personal goals and increase their performance to achieve them.

Keywords: empowerment of workers, psychological empowerment, structural empowerment, cognitive empowerment, organizational commitment.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

- 1- مشكلة الدراسة
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- نموذج الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- التعريفات الإجرائية
- 7- الدراسات السابقة
- 8- أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
- 9- هيكل الدراسة

خلاصة الفصل

مقدمة

إن منظمات اليوم خاصة في الدول النامية تعاني من العديد من المشاكل نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية وهرمية المستويات الإدارية، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وكذا سرية المعلومات التي تمنح للعاملين. كل هذه الأمور أصبحت اليوم تشكل عبئا لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه.

إن ما تعيشه المنظمات هذه الأيام من ظروف ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، سبب جعل من تمكين العاملين حاجة ضرورية وملحة. إذ أصبح يتعين على مديري المنظمات المعاصرة الاهتمام بمواردها البشرية، وتنمية وتطوير قدراتها، من خلال تبني إستراتيجية تمكين العاملين، والتي تهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. ما سينعكس بالضرورة على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي والذي يشكل إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظرا لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي يحضاه موضوع تمكين العاملين، باعتباره من أهم وأحدث المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في مجال الموارد البشرية في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية تمكين العاملين وفهم أبعاده وفلسفة تطبيقه مازال محدودا خاصة في الدول النامية.

من هنا فإن هذه الدراسة جاءت لإلقاء الضوء على عامل مهم ومؤثر أكد الكثير من الباحثين على أهميته في خلق ودعم وتعزيز الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال ربط تمكين العاملين بأبعاده الثلاثة التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، التمكين المعرفي، بأحد أهم عناصر السلوك التنظيمي وهو الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.

1- مشكلة الدراسة:

لازالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات الالتزام التنظيمي لأفرادها، مما يشكل عائقا لبناء قوة عمل متميزة، لذا سعت الاتجاهات الحديثة إلى تطوير واستحداث وسائل لتنمية روح الولاء والالتزام للعنصر البشري بوصفها محور ارتكاز في نمو وتطور المنظمات، مما مهد الطريق لظهور التمكين كأسلوب إداري متطور يتجاوز حدود تفويض السلطة ويمنح العاملين سلطات لمواجهة المشاكل والمخاطر والتهديدات التي تجلبها الأزمات كسمة من سمات العصر، وهو ما يجعل الاهتمام بتطبيق تمكين العاملين عنصرا أساسيا

لنجاح المؤسسات، وخاصة في الجزائر، والتي تشهد العديد من التحديات والتغيرات السريعة في الوقت الراهن التي تتطلب اتخاذ العديد من الآليات والإجراءات الكفيلة بمواجهتها ومسايرتها.

ومن هنا تكمن الإشكالية المراد تناولها بالدراسة والتحليل من خلال هذه الدراسة والمعبر عنها بالتساؤل الرئيسي التالي: "هل هناك أثر لتمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية نقودنا الدراسة لطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل؟
- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل؟
- هل هناك أثر لأبعاد تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لاختلاف متغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية؟

2- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع تمكين العاملين في حياة المنظمات على اختلافها وآثاره الواضحة في تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها بفعالية وتميز، وتأثيره في درجة الالتزام التنظيمي الذي ينعكس على أداء الأفراد والمنظمة التي يعملون بها، كما يمكن تقسيم الأهمية إلى جانبين:

- **الجانب النظري:** تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في تسليط الضوء على اتجاه ومدخل مهم من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو عملية التمكين وأثره على فعالية وقوة الالتزام التنظيمي للعاملين. وكذلك الاهتمام بجمع أهم ما كتب حول متغيري الدراسة المتمثلين في تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في مختلف المراجع من كتب، الرسائل، الدوريات، المقالات.

- **الجانب العملي:** تكمن أهمية الدراسة ميدانيا في محاولة إبراز أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين والتعرف على واقعها في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل والنتائج والاقتراحات التي ستخرج بها، والتي في حالة الأخذ بها يتم الوصول إلى تمكين العاملين ومنه إمكانية خلق روح الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالشركة.

3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

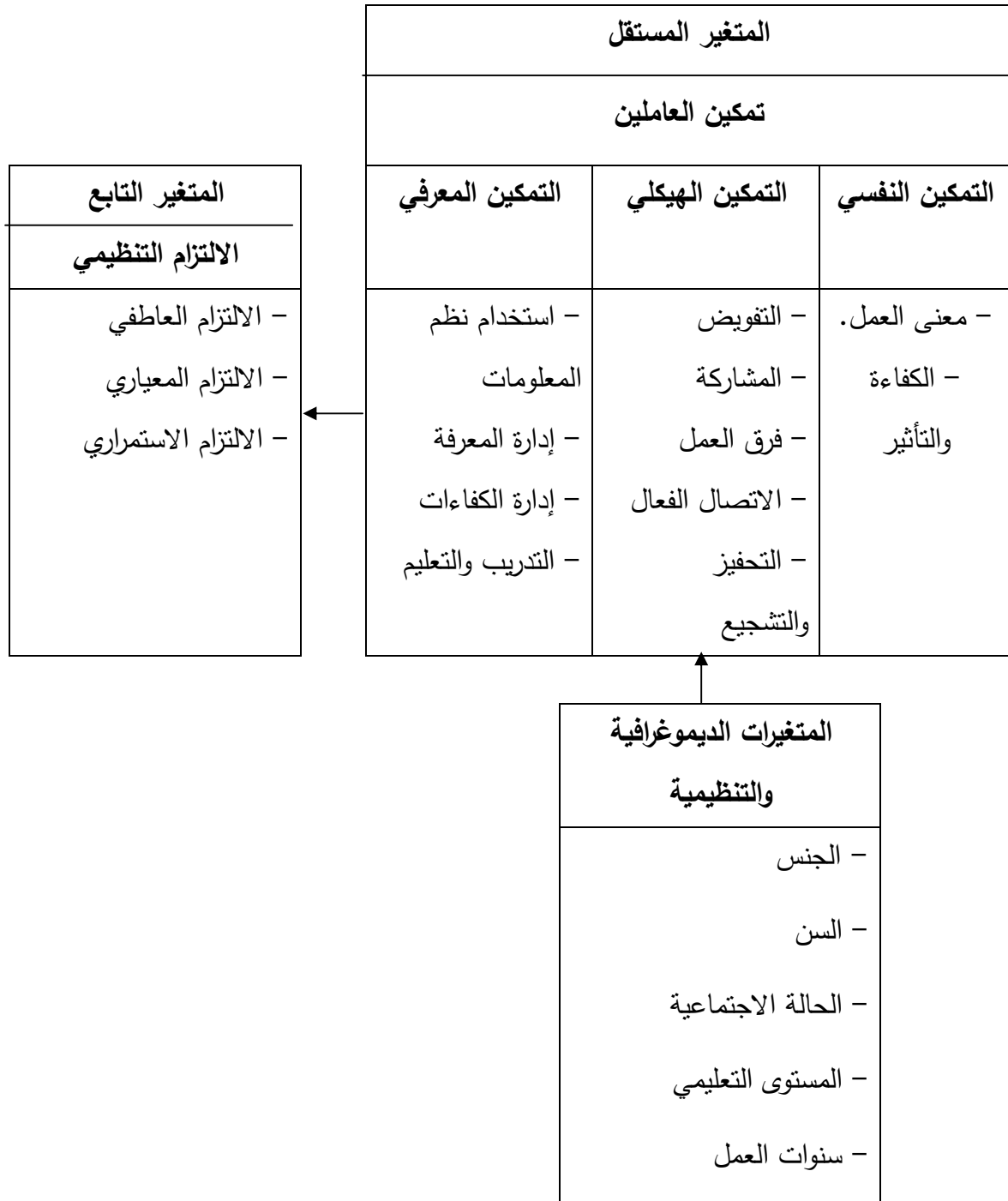
- التعرف على مستوى تمكين العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؛
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؛
- تحديد وتشخيص أي من أبعاد التمكين الأكثر تأثيرا في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة، وكذا طبيعة العلاقة التأثيرية بين هذه الأبعاد والالتزام التنظيمي المدرك لعينة الدراسة؛
- تقديم بعض الاقتراحات للمنظمة المبحوثة، من أجل إتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز تمكين العاملين وتحسين مستويات الالتزام التنظيمي بها.

4- نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقا من الإطلاع على الدراسات السابقة وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في: "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل"، وقد تكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في تمكين العاملين الذي تم قياسه اعتمادا على الأبعاد التالية:
 - التمكين النفسي (معنى العمل، الكفاءة والتأثير)؛
 - التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز والتشجيع)؛
 - التمكين المعرفي (استخدام نظم المعلومات، إدارة المعرفة، إدارة الكفاءات، التدريب والتعليم)؛
- المتغير التابع: والمتمثل في الالتزام التنظيمي الذي تم قياسه اعتمادا على ثلاثة أبعاد المتمثلة في (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري).
- المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: تتمثل في (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي سنوات العمل).

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: (1)، (2)، (3).

(1) قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص: 102، 103.

(2) رياض ابازيد، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، الأردن، المجلد 24، العدد 2، 2010، ص: 501.

(3) سارة مرزوق، مبارك بوعشة، "دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2017، ص: 164.

5- فرضيات الدراسة:

يعتبر وضع الفرضيات من الخطوات الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي، فمن خلالها يمكن تحديد معالم البحث، ولتوجيه البحث وأبعاده عن التشتت والعموميات تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي.

وتتدرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين الهيكلي في الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين المعرفي في الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية.

وتتدرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرية المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرية المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرية المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل.

6- التعريفات الإجرائية:

تم اعتماد التعريفات الإجرائية الخاصة بالمتغير المستقل (تمكين العاملين)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، من خلال الاطلاع على ما جاءت به المراجع العربية والأجنبية في هذا المجال.

أولاً- تمكين العاملين: يقصد به القوة التي يكسب من خلالها الأفراد القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم وتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته⁽¹⁾.

أ- التمكين النفسي: تصور الموظف لكونه ممكن في العمل وشعوره بدوره في تحقيق نتائج إدارية وتنظيمية إيجابية للمنظمة⁽²⁾.

والذي يتكون من المؤشرات التالية:

- معنى العمل: أي تأدية مهام تتميز بكونها مهمة للأفراد وذات قيمة لهم.

- الكفاءة والتأثير: تعبر الكفاءة عن كون الأفراد العاملين مؤهلين وقادرين على إنجاز مهامهم المتعلقة بالعمل. في المقابل يشير التأثير إلى إدراك أهمية ودلالة الأثر في الأعمال المنجزة والأهداف التي تم تحقيقها⁽³⁾.

(1) تيسير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 28، العدد2، 2012، ص:257.

(2) Anne-Kariuti, kellen Kiambiti, " empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firme performance", menagement tudis, vol 5, Kenya, July 2017, p: 192.

(3) كمال كاظم طاهر الحسيني، "إدارة التمكين والاندماج"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص:41.

ب- **التمكين الهيكلي**: هو التمكين المقاس من خلال توفير مجموعة المستلزمات عن طريق المشاركة في المعلومات وترسيخ القيم والعقائد المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير الدعم والموارد والتكنولوجيا الإنتاجية والابتعاد عن أنظمة السيطرة من الأعلى إلى الأسفل⁽¹⁾.

والذي يتكون من المؤشرات التالية:

- **التفويض**: يقصد بالتفويض (إدارة الذات) أي عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين، وعندما يقبل هذا الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة دائما ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال⁽²⁾.

- **المشاركة**: منح الإدارة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، والفرصة للتعبير عما يملكونه من قدرات وطاقت إبداعية ما ينعكس إيجابا على تحسين روحهم المعنوية⁽³⁾.

- **فرق العمل**: تعبر فرق العمل عن وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل، وهم يعملون معا، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم⁽⁴⁾.

- **الاتصال الفعال**: عملية تحويل معلومات من فرد إلى آخر، وللاتصال عناصر أساسية تشمل (الرسالة المرسل، المستقبل)، بالإضافة إلى التغذية العكسية والتي تعتبر من أهم عناصر الاتصال⁽⁵⁾.

- **التحفيز والتشجيع**: من خلال تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، كأن يعرض عليهم أجرا عالي من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية⁽⁶⁾.

(1) رياض أبازيد، مرجع سبق ذكره، ص:205.

(2) إبراهيم عفيف، " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006، ص:24.

(3) ناصر جرادات وآخرون، "أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، الأردن، المجلد 8، العدد 1، 2013، ص:66.

(4) حسين مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2013، ص:24.

(5) سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة"، بدون طبعة، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص:92.

(6) الشيخ الداودي، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، الجزائر، 2008، ص:13.

ج- التمكين المعرفي: محاولة إيجاد طريقة لجعل المعرفة الكامنة التي يصعب الوصول إليها ممكنة ومتاحة عن طريق خلق وإيجاد بيئة تنظيمية حاضنة من شأنها تشجيع الثقة والتشارك المعرفي، وجعلها في متناول جميع الأفراد في المنظمة⁽¹⁾.

والذي تم قياسه اعتمادا على المؤشرات التالية:

- استخدام نظم المعلومات: المتمثلة في: أجهزة، برمجيات، أفراد، معطيات، إجراءات، تخزين ونشر المعلومات لضمان التدفق السريع للمعلومات بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

- إدارة المعرفة: الاستثمار في الأصول المعرفية واستخدام تطبيقاتها لتحسين الأداء التنظيمي، وكسب الميزة التنافسية⁽²⁾.

- إدارة الكفاءات: العملية التي تسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، والقدرات والمهارات المحورية، الضرورية للمؤسسة وإدماجهم بما يسمح للمؤسسة بحيازة ميزة تنافسية مستدامة⁽³⁾.

- التدريب والتعليم: يعتبر التدريب تلك العملية المنظمة التي من خلالها يتم تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم⁽⁴⁾. فيما يعتبر التعليم عملية اكتساب الفرد مجموعة المعارف العلمية، العملية، والسلوكية المرغوبة والمفيدة للفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى⁽⁵⁾.

ثانيا- الالتزام التنظيمي: يعبر عن القوة النفسية لتحديد هوية الفرد من خلال مشاركته في منظمة معينة وإيمانه القوي بأهدافها ورغبته في بذل جهد أكبر، والرغبة القوية في الحفاظ على عضويته في المنظمة⁽⁶⁾.

(1) سمراء كحلات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 114.

(2) حسن عبد الله مسلم، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعزز للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص: 21.

(3) بن فرحات مولاي حسن، "إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص: 66.

(4) سالم مؤيد سعيد، عادل الصالح حرحوش، "إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)"، عالم الكتب الحديث للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 130.

(5) صباح بن سهلة، "دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 13.

(6) Jalal Hanaysha, "escaming the effectif of employée empowerment teamwork and employée training on organizational commitment", 5th international conference on leadership, technology, innovation and business Management, Malysia, 2016, p: 299.

7- الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، التي تعرض البعض منها لمتغير التمكين والبعض الآخر لمتغير الالتزام التنظيمي، وكذا بعض الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين، وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب على هذه الدراسات ومجال الاستفادة منها.

أولاً- الدراسات باللغة العربية:

أ- دراسة(الطراونة والنهدي :2017): بعنوان " التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية"⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط بالسعودية، وقد استخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات في الدراسة وتم اعتماد المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في جميع مديرات المدارس في محافظة خميس والبالغ عددهن 181 مديرة. وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- التمكين الإداري متاح بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر المبحوثات؛
- إبراز معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل للمعلومات، عدم إقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، طموح المديرات المنخفض؛
- توافر المهارات الإدارية لدى المديرات كمهارة تكوين فرق العمل، القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال الفعال. ومن أبرز الاقتراحات التي قدمتها الدراسة :
- ضرورة العمل على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين الإداري عملياً في المدارس؛
- ضرورة تكثيف البرامج التدريبية للمديرين حول التمكين الإداري، ولتطوير المهارات الشخصية للمنوبين، والتي تزيد من مستوى الثقة والشعور بالمعرفة والأهمية.

(1) الطراونة إبراهيم، النهدي سميرة، "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية - مديرات مدارس خميس مشيط"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، السعودية، المجلد 3، العدد 1، 2017.

ب- دراسة (قويدر منال: 2017) بعنوان: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان الذي وزع على عينة حجمها (115) من مجتمع الدراسة المتمثل في (170) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة القيادات الأكاديمية بغزة للتمكين بدرجة موافقة كبيرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين تعزى لمنغير: المؤسسة التعليمية المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة؛
- مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة بدرجة موافقة كبيرة؛
- وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين ومستوى تحقيق الالتزام الأكاديمي.

ومن أبرز الاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز، والتركيز على المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشرات الأداء؛
- توفير مجالات التدريب والتعليم، بتوفير البرامج التدريبية، ورش العمل، وعقد المؤتمرات؛
- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية.

ج- دراسة (نصار محمد: 2016) بعنوان: " دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية"⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية والبالغ عددهم (406) عاملاً، تم اختيار عينة حجمها (220) عاملاً.

(1) منال نعمان قويدر، "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.

(2) محمد علي إبراهيم نصار، "دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين في جامعتي الأقصى والإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعتي الأقصى والإسلامية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) بينما وجود فروق تعزى لمتغيرات (مكان العمل، العمر، عدد سنوات الخدمة).

ومن أبرز الاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- إيجاد نظام مكافآت واضح وملائم في الجامعة؛

- دعم العاملين خارج بيئة العمل، بتقديم خدمات متنوعة (مالية، قانونية، إستشارية...);

- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

د- دراسة (نبيبار نايف: 2016) بعنوان: أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على العاملين بديوان محافظة دهوك- كردستان العراق⁽¹⁾.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي وللكشف عن أكثر أبعاد التمكين تأثيراً على أبعاد الالتزام التنظيمي، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لعينة حجمها (304) موظف يعملون في ديوان محافظة دهوك بكردستان العراق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة لها دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي؛

- وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد تمكين العاملين في أبعاد الالتزام التنظيمي؛

(1) تحسين نايف نبيبار، "أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين بديوان محافظة دهوك-كردستان العراق"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دهوك، كردستان العراق، 2016.

- وجود فروق لها دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدرة، الإرادة الشخصية، التأثير) في درجة تأثيرها على أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

ومن أبرز الاقتراحات التي قدمتها هذه الدراسة:

- ضرورة ضمان الديوان لمستويات جيدة من التمكين؛

- يجب أن تشمل جهود وبرامج التمكين جميع الفاعلين في الديوان ويكون عملية مستمرة؛

- العمل على المحافظة على هذا المستوى من الالتزام التنظيمي من خلال دفع العمال وتشجيعهم على استثمار وتوظيف هذا المستوى من الالتزام في رفع أدائهم وتحسين فاعلية الأداء.

هـ- دراسة (عبد الحسين باسم: 2012) بعنوان: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين (المشاركة، الاستقلالية، وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات، ثم اختيار عينة حجمها (40) مبحوثا، وقد كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

أما أبرز الاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- العمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العاملين مع الأخذ بأسلوب العمل الجماعي؛

- تعزيز الالتزام التنظيمي عن طريق الندوات وورشات العمل؛

- تعزيز الممارسات الإيجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة ويعزز الالتزام التنظيمي.

(1) عبد الحسين باسم، "أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، العراق، 2012.

ثانيا- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة (anne Kariuki, Keellen Kianbati :2017) بعنوان: "Empowerment organizational commitment organization Citizenship behavior and firme perfomance" "تمكين الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التأثير بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين التمكين والأداء الشركات، استخدمت أداة الإستبانة لجمع البيانات لمسح استهدف شركة تصنيع في كينيا تم توزيع 96 إستبانة واسترجاع 86 إستبانة أي ما يشير إلى إستجابة 91,6% من أفراد العينة.

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تمكين الموظفين كان له أثر إيجابي وهام على الأداء التنظيمي؛
- أظهرت النتائج أن متغير الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التمكين والأداء الثابت؛
- يمكن احتساب نسبة الأداء الثابت من خلال عوامل الإلتزام التنظيمي.

وضعت الدراسة بعض الاقتراحات:

- العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لرفع الأداء الوظيفي؛
- التركيز على الممارسات التي من شأنها تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية⁽¹⁾.

ب- دراسة (Mustafa Demikkan, Serap taskay : 2016) بعنوان: "Relationship between employée empowerment and organizational stress" "العلاقة بين تمكين الموظف والضغط التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والضغط التنظيمي من وجهة نظر مبحوثي المستشفى محل الدراسة، تم استخدام أداة الإستبانة من أجل جمع البيانات، تم توزيع 140 إستبانة واسترجاعها جميعا، كما تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

(1) anne Kariuki, Keellen Kianbati,"Empowerment organizational commitment organization Citizenship behavior and firme perfomance", management studentt, July-curg, vol5,2017.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة تمكين الموظفين المشاركين كانت عند مستوى معتدل؛
- درجة الإجهاد والضغوط التنظيمية كانت مرتفعة؛
- تأثير الموظفين بمصادر الضغوط على هيكل الإنتاج والهيكل الوظيفي؛
- تم العثور على علاقات سلبية بين تمكين الموظفين ومصادر التوتر فيما يتعلق بهيكل الواجب، هيكل السلطة، هيكل الإنتاج، هيكل التكنل، والهيكل الثقافي.

أما أهم ما اقترحتة الدراسة:

- ضرورة خلق مناخ عمل ملائم من خلال التقليل من مصادر الضغوط والإجهاد الوظيفي؛
- دعم العناصر الأساسية للتمكين المتمثلة في: العمل الجماعي، المسؤولية الفردية، التوجيه إلى الأهداف المشتركة؛
- دعم الإدارة للموظفين والثقة فيهم والإشادة بمجهوداتهم⁽¹⁾.

ج- دراسة (Jalal Hanaysha : 2016) بعنوان: "escaming the effectif of employée empowerment teamwork and employée training on organizational commitment" " إقرار تأثير العمل الجماعي لتمكين الموظف وتدريب الموظف على الالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ثلاثة عوامل هي: تمكين الموظفين، العمل الجماعي، تدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي في سياق التعليم العالي الماليزي، لتحقيق هذا الغرض جمعت البيانات باستخدام استقصاء عبر الإنترنت مكون من 242 مفردة من موظفي الجماعات الحكومية شمال ماليزيا، تم تحليل النتائج بواسطة برنامج SPSS.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تمكين الموظفين له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي؛
- تأثير العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي إيجابي ودال إحصائياً؛

(1) Mustafa Demirkkiran, Serap taskay, "Relationship between employée empowerment and organizational stress", International Journal of Scientific Study , Vol 3 , Issue 12, March 2016.

- التأثير على الأثر الإيجابي للتدريب على الالتزام التنظيمي.

أهم الإقتراحات التي قدمتها الدراسة للإدارة في قطاع التعليم العالي تمثلت في ضرورة التركيز على تحسين مستوى تمكين الموظفين والعمل الجماعي، إضافة إلى تدريب الموظفين⁽¹⁾.

د- دراسة (vorya Jafari et all : 2013) بعنوان: "the relationship between empowerment and organizational commitment" "العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تمكين الموظفين والتزامهم التنظيمي في مقاطعة كردستان، تم جمع البيانات من 126 موظفا في المؤسسة الإلكترونية في محافظة كردستان، تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، أظهرت نتائج الارتباط:

- وجود علاقة إيجابية هامة بين تمكين الموظفين والتزامهم بالتنظيم؛

- وجود علاقة سلبية كبيرة بين تمكين الموظفين ونمو دوران العمل؛

- نتائج الإنحدار البسيط أظهرت نتائج إيجابية لتمكين الموظفين على التزامهم بالتنظيم. وتأثير سلبي على نسبة دوران العمل.

خرجت الدراسة باقتراح: دعم الممارسات الخاصة بتمكين العاملين من: ثقة، تحديد الواضح للأهداف، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، حرية وإمكانية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة لتخفيض دوران العمل من جهة وتقوية التزام الموظفين بالمؤسسة الإلكترونية من جهة أخرى⁽²⁾.

ه- دراسة (Barbara brawn : 2003) بعنوان: "empolyée arganizational commitment ant thier perception of sepervisors relation oriented and task oriented leadership behaviors"

"تمكين العاملين، الالتزام التنظيمي وإدراكهم لسلوكيات القيادة الموجهة الموجه والموجه نحو المهام القيادة"

⁽¹⁾ Jalal Hanaysha, "escaming the effectif of employée empowerment teamwork and employée training on organizational commitment", 5th international conference on leadership, technology, innovation and business Management, Malysia, 2016.

⁽²⁾ vorya Jafari and all, "an escamination of the relationship between empowerment and organizational commitment", cas study Kurdistan province electronic staffl, interdisciplinary Jornal of contemporary research in business, vol4, N°12, April 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي وإدراكهم لسلوكيات القيادة الموجهة الموجه والموجه نحو المهام القيادة، تضمنت تصورات قيادة المشرفين، القيادة الموجهة السلوكيات وأنواع مختلفة من الالتزام التنظيمي لقياس السلوك الموجه نحو العلاقات والسلوكيات القيادية شملت الدراسة عينة من 361 مفردة، تم توزيع استبياناتها واسترجاعها جميعاً، تم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- سلوكيات القيادة الموجهة نحو العلاقات أكبر قدر من التباين في الالتزام العاطفي؛

- التفاؤل أقل نوعاً ما في الالتزام المعياري؛

- عدم وجود تباين في الالتزام الاستمراري؛

- نتائج سلوك القيادة الموجهة نحو المهمة نفسها أضعف مع الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي.

أهم ما إقترحته الدراسة ضرورة تقوية علاقات الثقة بين الموظفين والمشرفين لتقوية التزامهم العاطفي الاستمراري، والمعيارى⁽¹⁾.

ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة حول المتغير المستقل تمكين العاملين، والمتغير التابع الالتزام التنظيمي نلاحظ: اتفاق معظم الباحثين على أن تمكين العاملين يعد إحدى الأدوات الإستراتيجية المؤثرة والمهمة في المنظمة لدوره في إعداد الأطر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والفنية وكونه يمثل أداة في يد المنظمة لمواجهة المتغيرات الحالية والمستقبلية.

تناولت معظم الدراسات متغير تمكين العاملين من حيث الأبعاد الأكثر اتفاقاً من طرف الباحثين المتمثلة في: المشاركة، تفويض السلطات، الثقة، التحديد الواضح للأهداف.

أما الالتزام التنظيمي فقد اعتبرته مقياس مهم في تحديد درجة قوة العلاقة بين الموظفين والمنظمة التي يعملون بها، وكذا في تحديد السلوكيات السلبية للموظفين غير المرغوب فيها، وتحويلها إلى سلوكيات إيجابية مرغوبة من خلال دراسة أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري الالتزام الاستمراري.

⁽¹⁾ Barbara brawn, "empolyée arganizational commitment ant thier perception of sepervisors relation oriented and task oriented leadership behaviors", Doctora of philosophy, in human development, virginia, USA, 2003.

8- أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها في محاولة دراسة أثر تمكين العاملين الذي يعتبر متغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، إذ أن الدراسات السابقة ركزت على دراسة علاقة الأثر بين المتغيرين من خلال مؤشرات التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، المعلومات والاتصال، التحفيز، التدريب)، أما دراستنا فقد توسعت في نطاق دراسة تمكين العاملين إلى أبعاده الثلاثة (التمكين النفسي التمكين الهيكلي، التمكين المعرفي) وأثرها في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) كما يكمن الاختلاف من خلال طبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، والإطار الزمني الذي طبقت عليه.

9- هيكل الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: مقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، نموذج الدراسة فرضيات الدراسة، التعريفات الإجرائية للدراسة، الدراسات السابقة، أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هيكل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة: حيث اشتمل على ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: تمكين العاملين، الجزء الثاني: مدخل لدراسة الالتزام التنظيمي، الجزء الثالث: مساهمة تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة: حيث اشتمل على خمسة أجزاء: تقديم المؤسسة محل الدراسة منهجية الدراسة الميدانية، وصف خصائص عينة الدراسة، وصف متغيرات الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال ما تم تحصيله ومناقشة هذه النتائج.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم عرض الجانب المفاهيمي للدراسة من خلال طرح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الرئيسية، والفرعية التي تحيط بالموضوع من خلال جوانب محددة، كما تم تحديد أهمية وأهداف الدراسة وتحديد التعريفات الإجرائية، كما تم التطرق إلى الدراسات الأجنبية منها والعربية السابقة من أجل إثراء الجانب النظري.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

I - تمكين العاملين

II - مدخل لدراسة الالتزام التنظيمي

II - مساهمة تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، لدى تولي منظمات الأعمال اهتماماً بالغاً لتنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، والتي تعتبر تمكين العاملين من أهم هذه الأساليب، من أجل كسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين العاملين، الأمر الذي قد ينعكس على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي الذي يعتبر محدد للسلوكيات التنظيمية الداعمة لنجاح وتطوير المنظمات. ولذا سنتناول في هذا الفصل تمكين العاملين مفهومه، مميزاته أهم المداخل المفسرة للتمكين، آلياته، أبعاده، وعوامل فشله ونجاحه، وكذا الالتزام التنظيمي، مفهومه مداخل دراسته، محدداته، أنواعه وطرق تعزيز الالتزام، بالإضافة إلى مساهمة تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي.

I- تمكين العاملين

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل أكثر إلحاحا خاصة مع بداية الألفية الجديدة، هذه الضرورة فرضت على المنظمات الحديثة، إتباع طرق تعطي للعاملين حرية أكبر في أداء أعمالهم، ونجد من أهم هذه الأساليب تمكين العاملين الذي يركز على المورد البشري كونه أساس كل منظمة، وعليه سيتم في هذا الجزء إبراز التعاريف المختلفة للتمكين، علاقة التمكين بمفاهيم إدارية أخرى، مميزات التمكين ومداخله آليات تطبيق التمكين وأبعاده وأخيرا عوامل فشل ونجاح التمكين.

1- مفهوم تمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين من بين القضايا المتعلقة بالمورد البشري والذي تتناوله المؤسسات الحديثة باهتمام ورعاية، لأن تطبيق مفهوم التمكين في المؤسسة يحتاج إلى تعديلات وتغييرات متعددة، منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة هيكلة المؤسسة. ومن أجل توضيح هذا المفهوم قمنا بالتعرض إلى تعريف تمكين العاملين:

أولاً- لغة: يعني التمكين في اللغة العربية القدرة والاستطاعة⁽¹⁾. ومكن، يمكن، مكانه، فهو مكين، والتمكين مصدر للفعل مكن ويقال "مكن الرجل عند الناس : ارتفع شأنه وعظم عندهم "جعلته أخلاقه يمكن عند أهله وعارفه"⁽²⁾، ومكّن الشيء أي مكّن ورسخ، واستمكن الأمر أي قدر واستطاع عليه⁽³⁾، كما يقال مكن الشخص من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة⁽⁴⁾.

ويعني التمكين في اللغة الإنجليزية "empowerment"⁽⁵⁾، وهو مشتق من كلمة "power" أي القوة. وغالبا ما يرتبط مفهوم التمكين بمفهوم التفويض وإعطاء القوة القانونية لشخص ما⁽⁶⁾. وهذا ما جاء به في

(1) ابن منظور، "لسان العرب"، الطبعة الأولى، المجلد 14، دار صادر للنشر، بيروت، 2000، ص:113.

(2) أحمد مختار عمر، "معجم اللغة العربية المعاصرة"، الطبعة الأولى، المجلد الثالث، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، مكتبة لسان العرب، القاهرة، مصر، 2008، ص:1214، 1215.

(3) مجد الدين محمد الفيروز بادي، "القاموس المحيط"، الطبعة الثالثة، المجلد الأول، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2009، ص:1244.

(4) أمل عبد العزيز محمود، "الأداء - القاموس العربي الشامل"، دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997، ص:520.

(5) عبد الله الشهري، التمكين "empowerment"، مقالة بموقع: www.alshirazi.com/world/article184-html. 13/02/20. 21:51h

(6) Coral yeh-yun lin, "empowerment in the service ynelustry: an enfirical studyintai ", the Journal of psychology, vol 136, 2006, p:557.

الكثير من القواميس حيث يقابل كلمة empower مايلي: "give someone and formally authority or freedom to do something"، وتعني: منح شخص ما، وبشكل رسمي السلطة أو الحرية للقيام بعمل ما⁽¹⁾.

ثانياً- التمكين في القرآن الكريم: رغم حداثة مصطلح التمكين في مجال عمل المؤسسات الإدارية إلا أن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1400 سنة، وقد ورد لفظ "مكن" وما تفرع عنه من أفاض في القرآن الكريم في ست عشرة آية موزعة على اثنتي عشرة سورة، والجدول الموالي يبرز مواضع لفظ التمكين في القرآن الكريم⁽²⁾.

الجدول رقم (01): التمكين في القرآن الكريم

رقم السورة	اسم السورة	رقم الآية	لفظ مكن
06	الأنعام	06	مكناهم
07	الأعراف	10	مكناكم
08	الأنفال	71	أمكن منهم
12	يوسف	21،54،56	مكنا، مكين، مكنا
18	الكهف	84،95	مكنا، مكني
22	الحج	41	مكناهم
23	المؤمنون	13	مكين
24	النور	55	يُمكّنن
28	القصص	06،57	نُمكّنن، نمكن
46	الأحقاف	26	مكناهم، مكناكم
47	المرسلات	21	مكين
81	التكوير	20	مكين

المصدر: سليمة بوتاعة، "إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2014، ص:19.

⁽¹⁾ English oxford living dictionary: site: <http://en-oxford.ictictionaries.com/definition/authority/> 13/02/2018, 22:21h.

⁽²⁾ سليمة بوتاعة، "إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2014، ص:19.

وفيما يلي تفسير لبعض الآيات التي تشتمل على ألفاظ التمكين:

- قوله تعالى: « وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ »⁽¹⁾. بمعنى وعد الله الرسول، بأنه سيجعل أمته خلفاء في الأرض، أي أئمة الناس والولاية عليهم فتخضع لهم العباد، فيبدل خوفهم أمنا، ففتح النبي صلى الله عليه وسلم خيبر والبحرين، وجزيرة العرب، ثم توالى الفتوحات بعد وفاته صلى الله عليه وسلم⁽²⁾.

- « وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ »⁽³⁾. وقال تعالى: « وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ »⁽⁴⁾. فإذا تأملنا الآيتين نلاحظ أن الآية الأولى أشارت إلى التمكين الجزئي ليوسف عليه السلام، والآية الثانية للتمكين الكلي في حقه⁽⁵⁾، كما أن القرآن الكريم أشار إلى أسباب التمكين المعنوية والمادية في قوله تعالى: « وَأَعَدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ »⁽⁶⁾.

- قوله تعالى: « إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا »⁽⁷⁾. والمعنى أن الله تعالى مكن لهذا العبد الصالح في الأرض، فأعطاه سلطانا قويا ويسر له كل الأسباب التي تدعم هذا السلطان، وأعطاه من كل شيء مما يحكم السلطان ويقويه⁽⁸⁾.

ثالثا- التمكين اصطلاحا: إن معالجة التمكين في موضوعنا هذا هي معالجة من الناحية الإدارية، حيث تعددت وتنوعت التعريفات المقدمة لتمكين العاملين وهذا ما يبين عدم الاتفاق حول تعريف محدد لتمكين العاملين بين الكتاب والباحثين، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

عرفه العتيبي (2004) "التمكين هو نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة على قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، ليصبح

(1) القرآن الكريم، الآية: 55، سورة النور، رقم السورة: 24.

(2) ابن كثير البصراوي الدمشقي، "تفسير القرآن العظيم"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص: 1280.

(3) القرآن الكريم، الآية: 21، سورة يوسف، رقم السورة: 12.

(4) القرآن الكريم، الآية: 56، سورة يوسف، رقم السورة: 12.

(5) علي محمد الصلابي، "فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم"، الطبعة الثالثة، مكتبة الصحابة، الشارقة، الإمارات، 2001، ص: 10.

(6) القرآن الكريم، الآية: 60، سورة الأنفال، رقم السورة: 08.

(7) القرآن الكريم، الآية: 84، سورة الكهف، رقم السورة: 18.

(8) عمر لطفي الجزار، "فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية"، رسالة ماجستير في الفقه المقارن، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 18.

المؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال مما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي⁽¹⁾.

من خلال التعريف نلاحظ أن تركيز العتبي في تعريفه للتمكين كان حول العناصر والأبعاد التالية:

✓ التمكين نقل للمسؤولية والسلطة؛

✓ التمكين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات؛

✓ التمكين من خلال استخدام نظم المعلومات؛

✓ التمكين من خلال إدارة المعرفة وللكفاءات البشرية في المنظمة؛

✓ التمكين من خلال التحول من نظام المركزية الهرمية القائم على التواصل من الأعلى إلى الأسفل إلى نظام يعتمد اللامركزية في اتخاذ القرارات وحرية الاتصالات في مختلف المستويات الإدارية.

أما Arkin (1995) فيعرف التمكين على أنه: "تطوير للقوة والمسؤوليات المناطة بالفرق في موقع العمل أو في موقع الخدمة للعميل"⁽²⁾.

ركز هذا التعريف على تطوير دور فرق العمل في المنظمة وعلى أهمية العمل الجماعي، فاعتبره قوة المنظمة، كما ركز على أهمية جودة خدمة العميل.

في حين أن Lachinger and kutjsher (1996) عرف التمكين بأنه: "تعليم كيفية اتخاذ المبادرة والاستجابة بشكل خلاق لتحديات الوظيفة"⁽³⁾.

وقد شدد هذا التعريف على ضرورة تركيز العمال بأنفسهم على القيام بالمهام المرتبطة بوظائفهم وحل مشاكلها دون الرجوع إلى من هم أعلى سلطة منهم.

(1) حسين قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، "إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 36.

(2) رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 214.

(3) Joan E, Finegen and al, "a longintu clinal and analyses of impact of work place empowerment on work satisfaction", Journal of organizational behavior, issue 25. 2004, p: 528.

أما بعض الباحثين فقد سلطوا الضوء على التمكين باعتباره برنامجا من برامج التعليم والتكوين المستمر الذي يستهدف تزويد العاملين بالقدرات والمهارات والسلوكيات المطلوبة من خلال تعريفه بأنه "تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"⁽¹⁾.

وهذا ما يتفق مع تعريف ملحم للتمكين على أنه: "تحرير الأفراد من القيود، وتشجيع الفرد على ممارسة روح المبادرة والإبداع"⁽²⁾.

إن تعريف ملحم أكد على أن التمكين يعتمد على أهمية تطوير الجانب المعرفي للأفراد وكذلك منحهم الحرية للأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة وتشجيعهم على روح المبادرة والإبداع .

كما يعرفه Conger and Kanungo (1988) بأنه: "عملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية للعمل"⁽³⁾ أي التركيز على تعزيز الكفاءة الذاتية عند الفرد، أما Thomas and Velthouse فيعرفه بأنه: "عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد، ويتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل وهي: الأهمية الكفاءة الذاتية، القدرة على الاختيار، التأثير"⁽⁴⁾.

ومن هنا يتضح لنا أن Thomas and Velthoure و Kongel and Kanunge يركزان على الحالة النفسية للعاملين الناتجة عن عملية التمكين التي يقوم بها المشرف، أي أن التمكين يعتمد الجانب التحفيزي النفسي.

كما عرفه Besterfirdet et al (2003) بأنه: "البيئة (enivrement) التي يمتلك فيها الأفراد العاملين القابلية، الثقة والالتزام لتحمل المسؤولية تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم"⁽⁵⁾.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، " التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص: 14.

(2) يحي سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 06 .

(3) Jay A .conger and Rabindra N. Kanungo, " the empowerment process: integrating theory and practice" Academy of management review", vol 13.No3., Jul 1988, p: 473.

(4) Li-yueh lee end emmeliatan, "the influencer of antecedents on employee creativity and employee performance", indisiplinary journal of contemporary research in business,vol 4.No2, Jun, 2012, p: 986.

(5) إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، "إدارة التمكين والاندماج"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 20.

أي أن التمكين يجب أن يرتبط ببيئة محددة ومناخ ملائم سواء من حيث الثقافة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي وظروف العمل المادية منها والمعنوية التي تؤدي بدورها إلى ثقة والتزام العاملين بتحمل مسؤوليات تحسين الأعمال للوصول بالمنظمة إلى الوفاء بحاجات الزبائن وتحقيق الأهداف المناطة لها.

بعد استعراض هذه المفاهيم، نستطيع الخروج بفكرة شاملة مفادها أن التمكين هو "فرصة لإعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر في مجال الوظيفة، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام نظم المعلومات، وإدارة المعارف والكفاءات البشرية في المنظمة، إضافة إلى كونه بيئة عمل محفزة للذات ولالإبداع ومعززة لارتباط النفسي للعاملين بوظائفهم وبالمنظمة".

رابعاً - خصائص التمكين

يوجد التمكين نطاقاً واسعاً للأفراد من حرية التصرف واتخاذ القرارات وغيرها من الفوائد، ما ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال تمتع العملية التمكينية بخصائص أهمها ما يلي:

✓ إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات، وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات؛

✓ تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة السريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات بهياكل أفقية أكثر منها هرمية رئيسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم والاعتماد؛

✓ يركز التمكين على القدرات الفاعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛

✓ يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً⁽¹⁾؛

✓ يحقق التمكين زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل؛

✓ يجعل الأفراد العاملين مسؤولين عن نتائج أعمالهم؛

✓ يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في القيام بأعمالهم⁽²⁾.

(1) مراد بومنقار، فلة عيساوي، "تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات التقنية والنفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 7، ديسمبر 2014، ص ص: 23، 24.

(2) محمد سعيد الزهراني وآخرون، "واقع الاعتماد على التمكين كأحد الاتجاهات الحديثة في الجمعيات الخيرية"، وبرنامج مقترح لتفعيله، بدون طبعة، إصدارات كرسي البر للخدمات الإنسانية بجامعة أم القوي، السعودية، 2014، ص: 36.

خامسا - أهمية التمكين

قدمت الكثير من الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد أهمية وفوائد تمكين العاملين للمنظمة والعاملين على حد سواء وتتلخص تلك الأهمية على المستويات التالية:

أ- بالنسبة للمنظمة:

- ✓ العمل على تنمية طرق تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية؛
- ✓ إتاحة وقت أكبر أمام المديرين للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤية وصياغة الرسالة ورسم الخطط الإستراتيجية⁽¹⁾؛
- ✓ التمكين أداة أساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على المعرفة لمواجهة تحديات المنافسة؛
- ✓ أفضل حل وسط لتوزيع القوة مابين الإدارة والعاملين؛
- ✓ المساعدة في نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإتقان لدى العاملين⁽²⁾؛
- ✓ الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها؛
- ✓ الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع⁽³⁾.

ب- بالنسبة للفرد:

- ✓ يساعد على إشباع حاجات الأفراد وشعورهم بالرضا؛
- ✓ تحسين قدرات الأفراد على مقاومة ضغوط العمل وزيادة الثقة بأنفسهم؛
- ✓ التشجيع على الإبداع وروح المبادرة؛

(1) باسم عبد الحسين، "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة"، العراق، العدد 31، 2012، ص:265.

(2) عزة حسين العبد لي الشريف، "واقع التمكين الإداري للمدريين وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص:22.

(3) سهى محمد، أبو شمالة، "دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين لدى العاملين في جامعة الأقصى"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص:52.

✓ الالتزام بروح الفريق ورفع الدافعية الذاتية؛

✓ تنمية الشعور بالمسؤولية وتعزيز الولاء التنظيمي⁽¹⁾.

ج- بالنسبة للمتعاملين مع المنظمة:

✓ تحقيق ولاء الزبائن للمنظمة؛

✓ تحقيق رضا المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين؛

✓ زيادة قدرات الموظفين في التعامل بمستويات عالية من الفهم والمرونة والتكيف والاستجابة مما يؤدي إلى سرعة وجودة الأداء⁽²⁾.

2- علاقة تمكين العاملين بمفاهيم إدارية أخرى

هناك مفاهيم إدارية عديدة ذات علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة يتم عرض أهم الفروق الجوهرية بين بعض هذه المفاهيم والتمكين فيما يلي:

أولاً- التمكين والتفويض:

نظراً لمحدودية وقت المدير وكثرة مهامه يلجأ إلى أسلوب تفويض السلطة في الإدارة والذي يقصد به قيام المدير بالتنازل عن بعض سلطته للمرؤوسين، بهدف مشاركة المرؤوسين في القيام ببعض المهام التي يقوم بها الرئيس، وذلك من أجل إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة⁽³⁾. فمفهوم تفويض السلطة محدود وقاصراً عن مفهوم التمكين، فالرئيس في المستوى الأعلى يفوض جزء محدد من صلاحياته إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى، ولا يتيح له إلا قادراً يسيرا من المعلومات لا تكاد تساعده على تنفيذ مهامه إلا أن التفويض عادة ما يكون في الأمور الروتينية والأعمال اليومية ذات الصفة المتكررة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه.

(1) أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أخوا رشيدة، "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العالمين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص: 241.

(2) سفيان محمد عبد القادر، "محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، المجلد 5، العدد 19، 2016، ص ص: 123، 124.

(3) عبد الفتاح بوخمخ، سليمة بوتاعة، "إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد 1، جوان 2015، ص: 46.

أما التمكين فيضمن تفويضا كامل للصلاحيات للمستوى الأدنى وإشاعة المعلومات للعاملين في كافة المستويات الإدارية وتوفير لهم الإمكانيات والموارد والحرية اللازمة والتي تتيح لهم صلاحية حل المشاكل وتنفيذ الأعمال بطريقة إبتكارية وإبداعية لما يحقق أهداف المنظمات دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا، كما يعتمد على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، وهنا يتحمل الشخص الممكن المسؤولية عن نتائج أعماله التي يقوم بها وقراراته التي يتخذها⁽¹⁾.

ويوضح الجدول (02) أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم(02): الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للعامل	إتاحة الفرصة للعامل، ليقرر فيقرر.
السلطة	تفويض السلطة في أعمال محددة	تتاح صلاحيات العاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتنق عليه.
المسؤولية	تبقى المسؤولية مسؤولية من فوض	ينسب نجاح العمل للعامل المتمكن، والفشل مسؤوليته.
القيادة	العامل يُقاد من قبل مفوضه	يياشر العامل عمله بقيادة ذاتية.
المعلومات	تتوفر المعلومات على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة بشكل كامل بين المدير، والعاملين.
المحاسبة على الأخطاء	إذا أخطأ العامل قد يسحب التفويض	يتحرى العامل خطأه ويبحث عن السبب ويعالجه.
الزمن	التفويض مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين دائم ويمثل قناعة، وحيزا إستراتيجيا مستمرا.

المصدر: منال نعمان قويدر، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2017، ص:26.

ويلاحظ في الجدول السابق أن التمكين يختلف عن التفويض في أن التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض، فهو أكثر من مجرد منح للصلاحيات، بل هو جوهر وأساس الدافعية والابتكار والذاتية⁽²⁾.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص:17-19.

(2) منال نعمان قويدر، "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص ص: 26، 27.

ثانياً - تمكين العاملين والمشاركة:

إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي، والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة تتيح الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وانخراطهم بالعمل، والتوجه الديمقراطي (الديكتاتوري) الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار⁽¹⁾. ومنه فللمشاركة دوراً مركزياً في تمكين الأفراد فالمعلومات هي التي تجعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المؤسسة، وحسب دراسة كوليين (Collins) فإن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة، ولكنها لا تغني عن التمكين لأن تلك الطرق تنقل شكاوى العاملين لكن ربما لا ينظر إليها بالعناية والمتابعة التي تتطلبها، في حين يعني التمكين التفاعل الإيجابي مع المشكلات⁽²⁾.

ثالثاً - تمكين العاملين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصالاته المباشرة بمن يستخدم ويعتمد على نتائج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر العامل بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته⁽³⁾.

رابعاً - تمكين العاملين والثقة

هناك شرط أساسي للتمكين هو ترسيخ الثقة، أو ما يسمى بتوطین الثقة لدى العامل، فإن كان العامل الذي يعمل مع المسؤول لا يثق به لا يمكن أن تكون عملية التمكين فعالة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن الناس يؤمنون عموماً بأنه يُنتظر من القائد أن يمكنهم، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا وثق بهم، وهذا يعني أنه

(1) ناصر جرادات وآخرون، "أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، فلسطين، المجلد 8، العدد 1، 2013، ص: 251.

(2) ميسوم عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013، ص: 105.

(3) محمد عبد العال النعيمي، "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص: 24.

ثمة علاقة عضوية متينة بين الثقة والتمكين، وأخرى ذكرت أهمية ثقة المدير بموظفيه وهنا تكون العلاقة بينهما تبادلية وتكاملية وتعاضديه⁽¹⁾.

خامسا- تمكين العاملين والاندماج

الاندماج مع الجماعة هو " عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحضا بقبول الجميع"⁽²⁾. ومنه فتمكين العاملين مرحلة تطويرية أعلى ولبنة مضافة إلى الاندماج والمشاركة وليس مغايرا ولا لاغيا لهما وبما أن اندماج العاملين هو "خلق الولاء والشعور بالانتماء للمنظمة والتبني لأهدافها (أو الأهداف الفرعية التي تصب فيها)، لذلك فخلق الشعور بالملكية لدى العاملين في المنظمة يؤدي إلى تحقيق أقصى استثمار لطاقتهم بالإضافة إلى تحفيز الإبداع لديهم، وهو ما يصب إيجابيا في زيادة الكفاءة والفاعلية على مستوى العاملين والمنظمة، وهي ممارسات تم تطويرها والارتقاء بها في إطار أوسع وأكثر عمقا وهو "التمكين"⁽³⁾.

سادسا- تمكين العاملين والإبداع

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين الإبداع في المنظمات الناجحة والتمكين، فهي تشجع على روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوافر هذه المقومات لدى العامل الذي يعمل على خطوط العمل الأساسية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكله. ومن وجهة نظر أخرى فإن الإبداع هو المحصلة الطبيعية والنتيجة المرجوة إذا تحقق التمكين بمستوى عال لدى الموظفين في المنظمة، فكلما امتلك الموظفون السلطات الكافية بعد تدريبهم بشكل كاف مع تحفيزهم لتحمل المسؤوليات عن أعمالهم، وفتح قنوات الاتصال الفعال فيما بينهم فإن نتيجة ذلك ستؤدي حتما إلى الإبداع في إيجاد طرق جديدة، وأساليب مبتكرة للقيام بمهامهم فضلا عن حل المشكلات التي يتعرضون لها⁽⁴⁾.

(1) عبد الله بن عبد الرحمن البريد، نورة بن محمد الرشادي، "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي"، دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، 2012، ص: 168.

(2) مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص: 37، 38.

(3) رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 23-40.

(4) سهى محمد، يحي أبو شمالة، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

سابعاً- تمكين العاملين واللامركزية

اللامركزية تعرف بأنها "عملية تفويض سلطة صنع القرار من أعلى السلطة إلى الأسفل في سلسلة الأوامر"، وهي بذلك مفهوم أوسع من التفويض، كما أن التمكين مفهوم أشمل وأعم من اللامركزية والتفويض باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين⁽¹⁾.

3- مميزات تمكين العاملين

يتميز تمكين العاملين بمجموعة من المبادئ والركائز التي تساعد على تطبيقه، كما أنه مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال عملية التمكين.

أولاً- مبادئ التمكين

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ التي اتفق الباحثون على معظمها، حيث لخصها Stire في سبعة مبادئ سنتطرق إليها فيما يلي:

أ- **التعليم E-**: إذ يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، بإعتبار التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف، وهو القاعدة الأساسية في الرفع من كفاءة العاملين⁽²⁾.

ب- **الدافعية M-**: يعرف التحفيز بأنه "تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، ويبدأ بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يرتبط بعوامل داخلية ترتبط بوضعية الفرد الداخلية. ، وهذه السياسة تعتبر أدوات فعالة لخلق مناخ لتحفيز الأفراد⁽³⁾.

(1) عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص:17.

(2) لطيفة برني، "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص:23.

(3) الداودي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في الدول الإسلامية"، مجلة الباحث، الجزائر، عدد 06، 2008، ص:13.

ج- **وضوح الهدف -P:** إن جهود التمكين لا يمكن أن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها، والأهم أهدافها، حيث أن صلب التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد بغرض تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

د- **الملكية -O:** يتعلق هذا المفهوم بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم وامتيازاتهم بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا وأصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه مؤسستهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم⁽²⁾.

هـ- **الرغبة في التغيير -W:** فاعتماد التمكين لا يأتي إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل للأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والإنجاز⁽³⁾.

و- **نكران الذات -E:** أطلق عليه أيضا التخلص من الأنانية، في كثير من الأحيان يتصف بعض المدراء بحب النفس (الذات)، وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السلطة والسيطرة على العاملين، ويعتبرون تمكين العامل تهديدا لسلطتهم وشخصيتهم، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، ولكي يتم تطبيق تمكين العاملين يجب أن يتولد لدى المدراء الرغبة في التوجه نحو الآخرين وعدم حبهم لذاتهم⁽⁴⁾.

ز- **الاحترام -R:** إن جوهر تمكين العاملين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه. حيث تعطي الفرصة لكل عضو لتقديم واستغلال كل طاقاته الكامنة، وبالتالي لا بد من احترام كل المبادرات المقدمة وتقديمها مهما كانت قيمتها. لذلك لا بد أن يسود

(1) محمد سعيد جوال، "تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر: مقاربة نظرية"، مجلة دراسات، العدد 21، جانفي 2014، جامعة الأغواط، الجزائر، ص:17.

(2) شعبان فرج، سعيدة شيخ، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر، العدد 04 جوان 2015، ص:10.

(3) لطيفة برني، مرجع سبق ذكره، ص:31.

(4) صباح بن سهلة، "دور التمكين في بناء المنظمة المتعلمة"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص:14.

المؤسسة جو من الاحترام، والتقدير وحسن المعاملة، والتعاون وعدم التمييز بين الأفراد لسبب من الأسباب⁽¹⁾.

ثانياً: أهداف التمكين

يهدف التمكين بصفة عامة إلى إكساب الفرد القدرة على اكتشاف ذاته وما بداخله من قدرات ومهارات يصل بها إلى نوعية الحياة التي يريدها، وزيادة الخيارات المتاحة وتحسين فرص الوصول إلى الخدمات والسلع وتعزيز قدرات الأفراد⁽²⁾.

ويمكن إضافة الأهداف الفرعية التالية لعملية التمكين:

- ✓ إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها أكثر استجابة لمتطلبات الأسواق.
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال وتقليل التكاليف⁽³⁾.
- ✓ الاستغلال الأمثل والاستفادة الفاعلة بجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية.
- ✓ الوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.
- ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وإيجاد القيادات⁽⁴⁾.
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء لدى الأفراد.
- ✓ زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن تم تحقيق النمو⁽⁵⁾.

(1) سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص:32.

(2) ريم رمضان الشريف، "واقع تمكين النساء العاملات بالمناصب الإدارية العليا بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص:22.

(3) زكريا الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين والثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص:94.

(4) عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سبق ذكره، ص:15.

(5) عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص:27.

4- مداخل دراسة تمكين العاملين

أشار العديد من الباحثين إلى وجود عدد من المداخل لعملية التمكين يمكن التطرق إلى بعض منها:

حيث صنف Duval (1999) مداخل تمكين العاملين إلى⁽¹⁾:

أولاً- التمكين الفردي: ويقصد به أنها عملية فردية أو شخصية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يملك من قدرة التأثير في بيئة عمله.

ثانياً- التمكين المنظمي: وهو النشاط الذي تلجأ فيه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين العاملين وتجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة.

أما أغلب البحوث التي توفرت حول التمكين فقد حددت ثلاثة مداخل أساسية في هذا المجال:

أولاً- المنظور الهيكلي (الاجتماعي)

تعود جذور هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، يركز على الظروف السياقية (الهيكليّة - الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل.

إن جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الغرض، والمعلومات، والموارد، والدعم. يتركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي، من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة والمعلومات، والمكافآت.

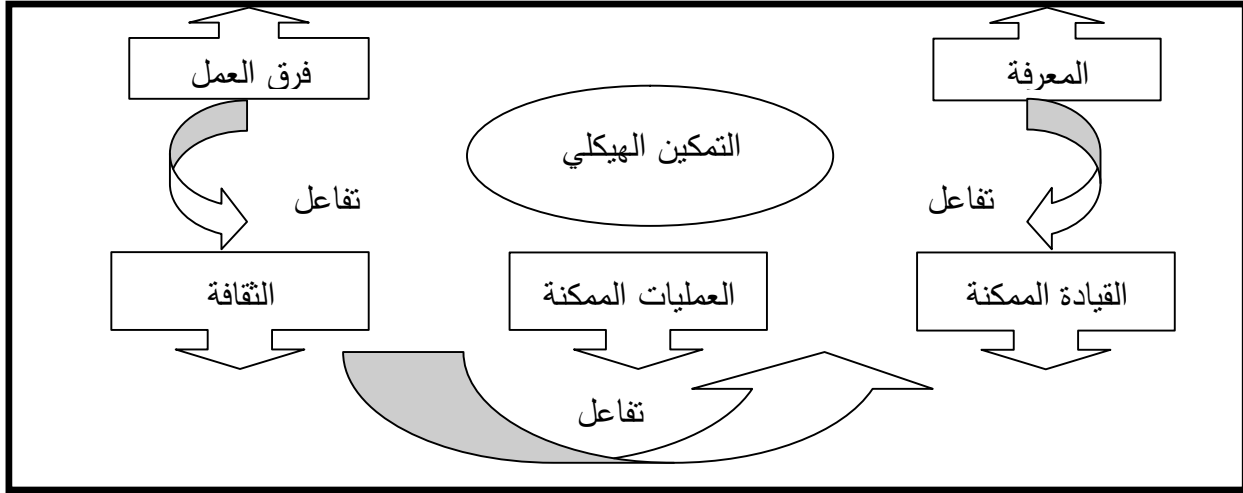
وعبر عنه بالمدخل الآلي (Mechanistic) للتمكين، فهو يشتمل على افتراضات ضمنية عبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين. وفق هذا المدخل التمكين هو شيء يمكن للمنظمة أن تعمل به لتحقيق النتائج المرجوة⁽²⁾.

(1) عالية جواد محمد علي، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013، ص:167.

(2) جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، الأردن، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص:63.

والشكل التالي يوضح العناصر المساهمة في هذا المدخل:

الشكل (02): العناصر المساهمة في التمكين الهيكلي



المصدر: بوبكر ساخي، "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، رسالة ماجستير في التنمية الإدارية وفعالية الأداءات غير منشورة، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص:25.

كما يركز هذا المدخل على كيفية قيام متطلبات التمكين الهيكلي، والتي تشمل على القيادة الممكنة العمليات الممكنة، الثقافة الممكنة، المعرفة، فرق العمل، على تعزيز القوة لدى الأفراد، وإزالة الضعف في بيئة العمل، حيث أن المنظمات قد تغير سياستها وإجراءاتها وحتى تنظيمها من الأعلى إلى الأسفل، نحو إشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي في معالجة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تقابلهم، فينالون رضا المشرف عن قدراتهم، وتمكنهم من معالجة المشاكل بشكل أسرع دون الرجوع إلى الجهات الرسمية، أو انتظار الحلول منها، وأظهرت الدراسات أن أي من الممارسات السابقة (السياسات، العمليات، والهيكل التنظيمي) لها تأثير على التمكين، ولكن التأثير الحقيقي يأتي من خلال التفاعل بين هذه الممارسات فيما بينها، وعلى ضوء ما ورد عن التمكين الهيكلي - الاجتماعي الشكل التالي يوضح العناصر المساهمة في التمكين الهيكلي⁽¹⁾.

ثانياً - مدخل التمكين النفسي (التحفيزي)

تناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية، وهو العملية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي ترعى أو تهتم بالقوة، فيركز على اتجاه

⁽¹⁾ بوبكر ساخي، "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، رسالة ماجستير في التنمية الإدارية وفعالية الأداءات، غير منشورة، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص:25.

الموظفين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية المادية والمعنوية، الثقة في القدرة على أداء مهامهم، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، الشعور بالانتماء للعمل والتي تتمثل في⁽¹⁾:

أ- **معنى العمل**: هو قيمة هدف أو غرض العمل، يتم الحكم عليه فيما يتعلق بأفكار الفرد الخاصة التي تنطوي على شعور يبين متطلبات دور العمل والمعتقدات والقيم والسلوكيات.

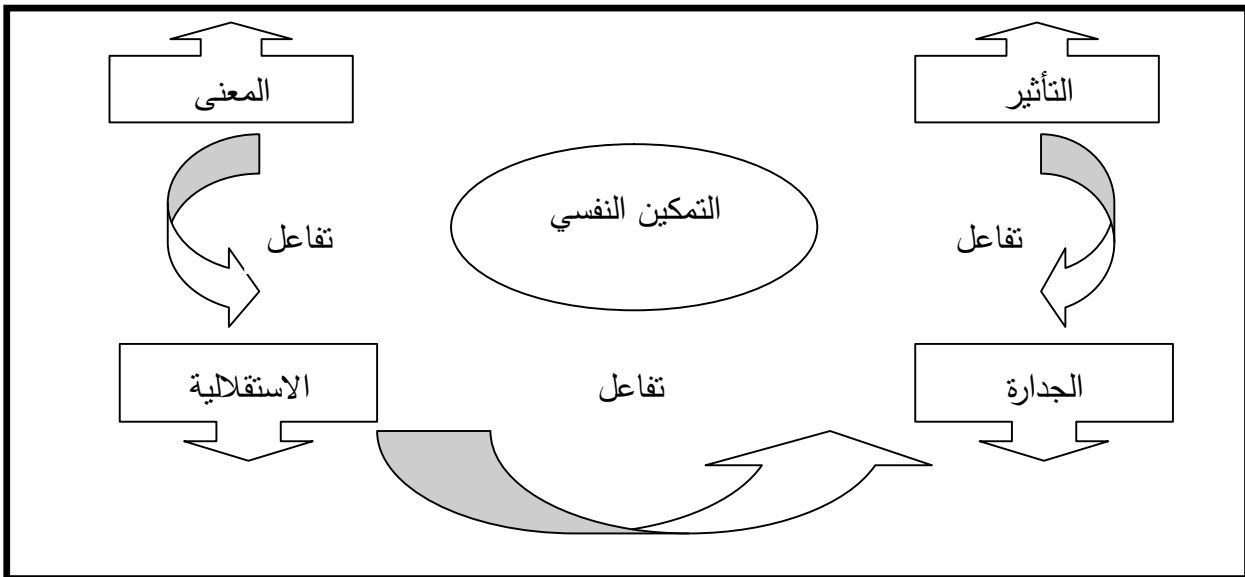
ب- **الكفاءة**: تشير إلى الدرجة التي يمكن للفرد أداء الأنشطة المطلوبة من قبل مهمة، مع مهارات كافية لأدائها.

ج- **تقرير المصير**: هو الإحساس الفردي بامتلاك الخيار في المبادرة وتنظيم الإجراءات.

د- **الإحساس بالتأثير**: الشدة التي يمكن بها أن يؤثر الفرد على الإستراتيجية أو الإدارة أو النتائج التشغيلية للعمل.

وبناء على ذلك الشكل التالي يوضح تفاعل العناصر المساهمة في التمكين النفسي⁽²⁾.

الشكل (03): تفاعل العناصر المساهمة في التمكين النفسي



المصدر: بويكر ساخي، المصدر السابق، ص:27.

(1) هيام حاج حسين، "أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص:29.

(2) بويكر ساخي، مرجع سبق ذكره، ص:26.

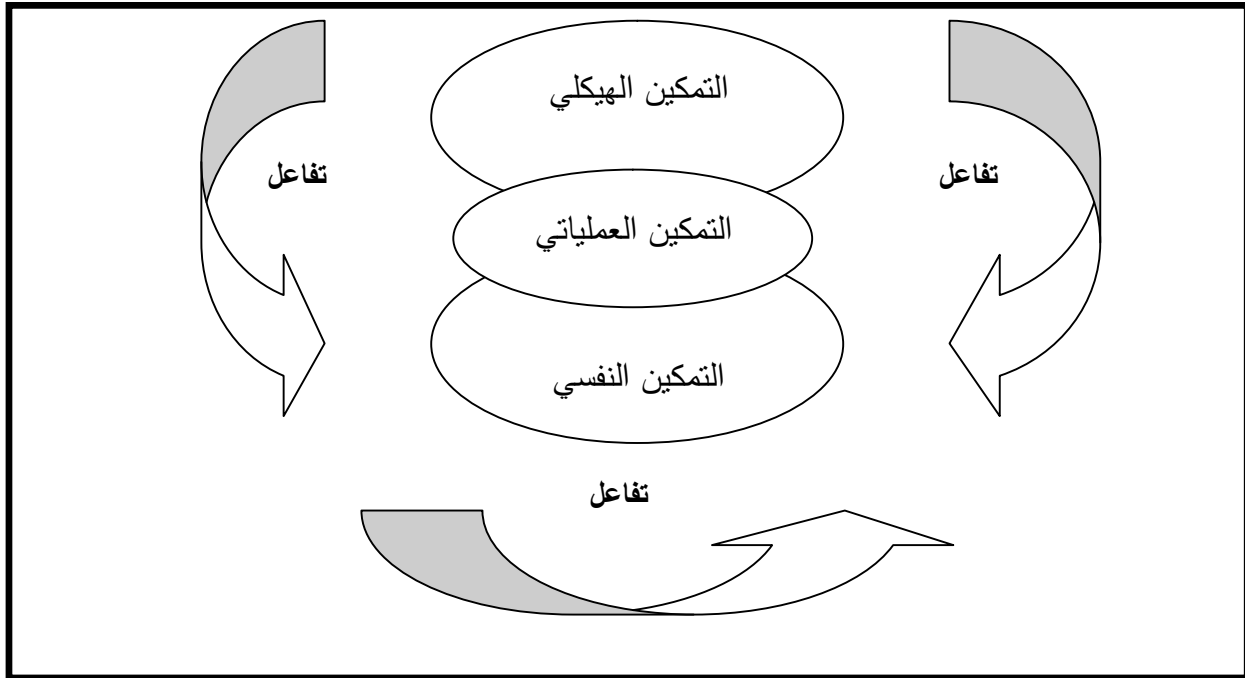
ركز هذا المدخل على كيفية توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات: وعلى كيفية إدراك العاملين لعملهم. يظهر هذا التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم، وعلاقتهم بمنظمتهم، يعتبر مكمل للتمكين الهيكلي لأن توزيع مصادر القوة غير كاف. وقد لا يكون له تأثير ما لم يملكو القدرة الذاتية.

ثالثاً - المدخل العملياتي للتمكين

يرى كل من Thomas and Velthouse (1990) أن المدخل العملياتي للتمكين، يهتم بدرجة التغيير الحاصلة في مستوى إدراك العاملين للعمل، والذي يؤثر على دافعيتهم نحو العمل بجد في المنظمة ووضح Mathien and Gilson (2006) أن هذا المدخل يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين المتطلبات الهيكلية، أو الإدارية للتمكين، وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين، والشكل الموالي يبرز المدخل العملياتي وأهم العناصر المساهمة فيه⁽¹⁾.

والشكل الموالي يوضح تفاعل العناصر المشاركة في المدخل العملياتي.

الشكل (04): تفاعل العناصر المساهمة في التمكين العملياتي



المصدر: بويكر ساخي، المصدر السابق، ص: 29.

(1) بويكر ساخي، المرجع السابق، ص: 27.

5- آليات تطبيق تمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين المصدر الأساسي للأفراد المؤهلين وضمان البقاء واستمرارية المنظمة في ظل التغيرات والتطورات التي تفرضها بيئة العمل، وبالتالي فهو فرصة لكل فرد لإدارة نفسه وتقرير كيفية تنفيذ مهامه، وهذا ما تؤكدُه الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة.

أولاً: مستويات تمكين العاملين:

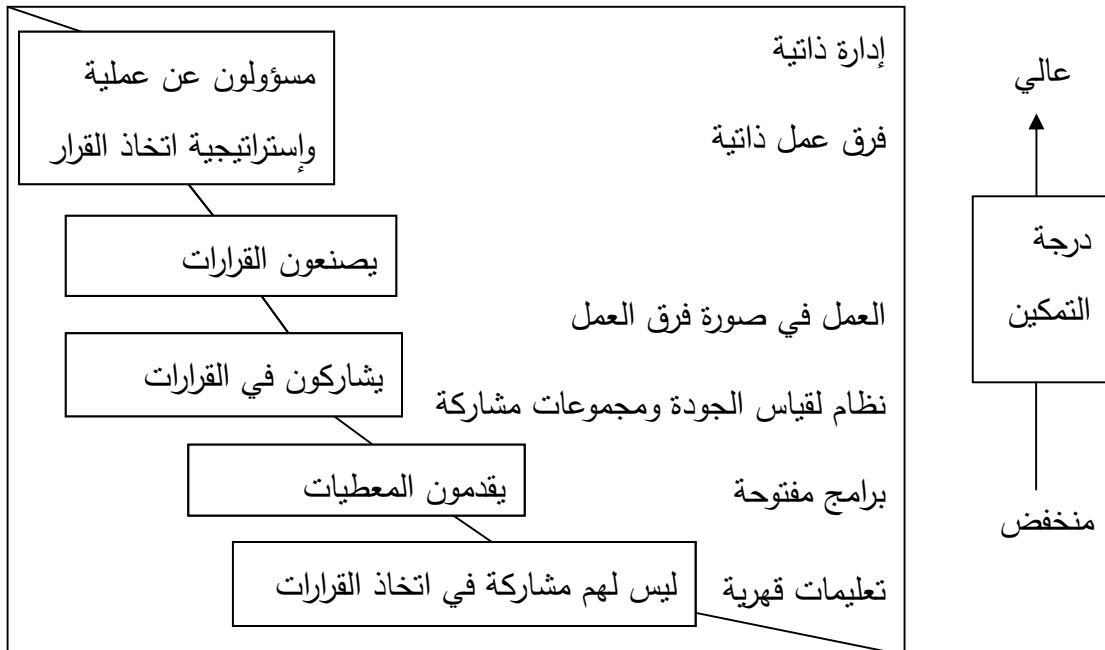
حدد (Pastor) خمسة مستويات يمكن للفريق والإدارة تطبيقها وهي:

- أ- المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها إلا أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق.
- ب- المستوى الثاني: بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وبموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها.
- ج- المستوى الثالث: يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق العمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك⁽¹⁾.
- د- المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.
- هـ- المستوى الخامس: في هذا المستوى يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات⁽²⁾.

(1) عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، مرجع سبق ذكره، ص:24.

(2) نانسي نايف خليل، "التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك، العراق، 2012، ص:23.

الشكل (05): تسلسل التمكين



المصدر: حسين عطية أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص:38.

يوضح الشكل أن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطتهم وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، وأمر الأسئلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرقا العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة، أما في الواقع فقليل من المنظمات بلغت هذا المستوى من التمكين، ويعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو أنفاقا يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية بين العاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح⁽¹⁾.

أما Meshane and G linon فقد قسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرار، وتتمثل هذه المستويات في⁽²⁾:

(1) توفيق كرمية، "تمكين العاملين دراسة حالة شركة سور الغزلان"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص:87، 88.

(2) حنان رزق الله، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص:51.

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

ب- **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل أوسع بشكل فردي أو جماعي، فتقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ويدخل في هذا المستوى دوائر الجودة.

ج- **المستوى الأعلى:** من خلال امتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار، فيعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأمثل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذه ويحل ضمن هذا المستوى، فرق العمل ذاتية التوجيه.

ويمكن الإشارة إلى أن هناك ثلاثة مستويات بشكل عام لتنمية الأفراد معنويًا في المؤسسة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي⁽¹⁾:

الشكل (06): مستويات التنمية المعنوية للأفراد



المصدر: رامي جمال أندرواس، عادل سالم المعاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008، ص:142.

(1) رامي جمال أندرواس، عادل سالم المعاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008، ص:142.

ويوضح الشكل رقم (06) أن المستوى الأول (ما قبل التقليدي) تكون الإدارة استبدادية، قهرية ويكون هدف العامل هو تنفيذ العمل لئيفادى العقاب، أما المستوى الثاني (التقليدي) يكون دور الإدارة دور مشجع للعاملين، والتركيز على فرق العمل وتوجيهها، يؤدي العامل ما يتوقعه منه الآخرون، وما يفرضه عليه النظام الاجتماعي، أما المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) يكون نوع الإدارة تحويلية تخدم الموظف، تمكن الموظفين من خلال المشاركة الكلية، ما يجعل من سلوك العمال سلوكا إبتكاريا⁽¹⁾.

وقد عرف Bower and Lawler مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة⁽²⁾.

✓ المعلومات عن أداء المنظمة؛

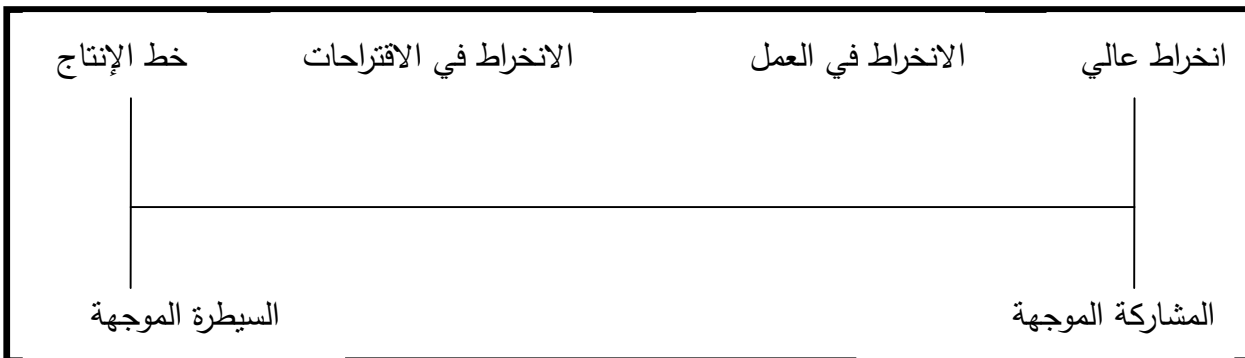
✓ المكافآت المؤسسة على هذا الأداء؛

✓ المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه؛

✓ القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين، في المنظمة، وقد ميز المؤلفان وبيننا جدولها في هذا التمييز بين ما أسماه (Control) الضبط، والانخراط (Involvement) وذلك كما يلي:

الشكل (07): مستوى التمكين في المنظمة



المصدر: حسين عطية أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 40.

(1) كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

(2) حسين عطية أفندي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

من خلال الشكل رقم (07) نلاحظ أن مستويات التمكين تتحدد بتوفر أربع مكونات متمثلة في المعلومات، والمكافآت، والمعرفة، والقوة والسلطة كأساس لعملية التمكين، واعتبر المشاركة الموجهة والسيطرة الموجهة كضابط للانخراط العاملين في العمل والاقتراحات.

ثانياً - متطلبات تمكين العاملين

إن تبني العملية التمكينية على مستوى المؤسسة وتطبيقها بنجاح وما ينجر عن ذلك من تحولات وتغيرات يمثل تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسة، الأمر الذي يستدعي توافر مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تدعم التوجه الجديد، وتحقيق الفاعلية المطلوبة منها والتي تتمحور حول:

أ- **المشاركة بالمعلومات:** لتمكين العاملين لابد من مشاركتهم بنوعين أساسيين من المعلومات، معلومات خاصة برسالة المنظمة والتي تسمح بالتعرف على الوضعية الحالية لها مقارنة مع المنافسين، فهي تساعد العاملين على فهم وتوجيه تصرفاتهم وجعلها تتماشى مع أهداف المؤسسة، في حين تساهم المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة بالتعرف على مدى مساهمة الأفراد في تحسين أداء مؤسستهم وكيفية المحافظة عليه وتطويره في المستقبل⁽¹⁾.

ب- **الحرية والاستقلالية:** تتجلى من خلال منح الأفراد الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم، وإزالة كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين، ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل أين تكون فيها مبنية على أساس الثقة القائمة بين العاملين، وهذا يعني أن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين، مما يستدعي وضع حدود التصرف والاستقلالية من البداية من خلال تحديد كيف ومتى وأين بإمكانهم ممارستها والتي يجب أن تكون في حدود رسالة المؤسسة وأهدافها⁽²⁾.

ج- **القيادة الممكنة:** إن توافر هذا العامل يهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الدنيا، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل

(1) عبد الحفيظ دايرة، مسعود كيسري، "الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين"، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، العدد 06، 2017، ص: 363.

(2) عبد الحفيظ دايرة، مسعود كيسري، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة"، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016، ص: 264.

مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين⁽¹⁾.

د- **الثقة:** وهي إحدى أهم نتائج التمكين بين المدير والمرؤوسين ومقوم مهم من مقومات التمكين، فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم وأمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم فنقة الأفراد بالقائد جزء مهم في عملية تمكين العاملين⁽²⁾.

هـ- **المعرفة والمهارة:** وهي من أهم المفاهيم التي غلبت على عصرنا الحالي، ما يسمى بإدارة المعرفة وعامل المعرفة وغيرها من المصطلحات التي تدل على التحول الواضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها، فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهارته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر⁽³⁾.

و- **الثقافة التنظيمية الداعمة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوكيات المطلوبة من قبل المنظمة، وتساعد الموظفين على أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدف، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جيدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم⁽⁴⁾.

ز- **تشكيل فرق العمل:** تأتي أهمية دور الفريق في الإطار الجديد، إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، ففي تشكّل فرق العمل من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

فريق العمل في إطار هذه المنظمة يدير نفسه (self-directed team) فأعضاء الفريق جميعاً يشتركون في رسم وتنفيذ الخطط وإدارة العمل من البداية حتى النهاية.

(1) أحمد يوسف عريقات، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: الفرص - التحديات، الآفاق "جامعة الزرقاء"، الأردن، ص: 16.

(2) مسعود بالخضر، بوخضير مريم، "واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، العدد 17، 2016، ص: 21.

(3) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

(4) حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

أما الغرض من التمكين من خلال فرق العمل فهو إرشاد هذا الأخير بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم⁽¹⁾.

وفيما يخص المتطلبات التي يجب أن تتوفر في قوة العمل المرشحة للتمكين فقد حددها Nicholls (1995) فيما يلي⁽²⁾:

✓ الالتزام العالي والولاء اتجاه العمل والمنظمة.

✓ المعرفة بإستراتيجيات المنظمة وأساليب تحقيقها.

✓ المعرفة بتفاصيل أعمالهم ومتطلباتهم.

أما Gandz (1990) فوضع ستة متطلبات لابد من توافرها ليشعر الموظفون بالتمكين وهي⁽³⁾:

✓ يجب تدريب الموظفين بشكل مناسب نحو أداء مهام محددة في إطار التمكين.

✓ لابد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة أي تغطي مصالح الطرفين.

✓ لابد من وجود مجموعة من القيم المشتركة حول كيفية أداء المهام ومعايير السلوك والأخلاقيات في المنظمة.

✓ لابد من وجود فوائد يمكن اقتسامها، بتقليل التكاليف للمنظمة، والجودة وتطوير المهارات هذه الفوائد يجب اقتسامها بين الأطراف ذات المصلحة.

✓ يجب أن يثق المديرين بموظفيهم كون التمكين مجازفة وخطر يجب منح التمكين للموظفين الأكفاء.

✓ الثقافة الكلية الداعمة للتمكين والمجازفة بتجارب التمكين.

(1) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص:35.

(2) المرجع السابق، ص:101.

(3) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ومناهج حديثة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، أريد، 2009، ص:41.

ثالثاً - مراحل تطبيق التمكين

إن تنفيذ المنظمات لبرامج التمكين يجب أن يكون بشكل تدريجي وعلى مراحل، فيما تسهر المنظمة على متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، من خلال المراحل التالية:

أ- **تحديد أسباب التغيير:** إذ يجب أن يبرر المدير لماذا يجب أن تتبنى برامج تمكين العاملين، أي تحديد أسبابه وشرحها وتوضيحها للمرؤوسين ما يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم الثقة وعدم التأكد⁽¹⁾. و في هذه المرحلة قد يحدث رفض لفكرة التمكين وتطبيقه، وللتغلب على حالة الرفض يجب توفير المعلومات حول أسباب وأهمية عملية التمكين⁽²⁾.

ب- **التغيير في سلوك المديرين:** هناك العديد من المديرين الذين قضوا سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة ما يجعلهم غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، ومنه يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين⁽³⁾.

ج- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها الرؤساء للمرؤوسين بشكل أفضل الوسائل بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم تجنباً لتخلي الرؤساء عن السلطة والقوة المكتسبة سابقاً. كالقرارات التي تتم بشكل يومي مثلاً كنعوية للقرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

د- **تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، ومنه على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل وفقاً لما يلائم طبيعة عمل فرق العمل⁽⁴⁾.

(1) سعد مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص: 107.

(2) محمد سليمان البلوي، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - السعودية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص: 20.

(3) خالد بن سليمان الرشودي، "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص: 62.

(4) فاتن محمود الملفوح، "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"، الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص: 35.

هـ - المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب تمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الأفضل للمنظمة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

و - اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، مع وضع معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

ز - توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول: حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز من أجل رفع المستوى المهاري والفني للعاملين⁽¹⁾.

ح - الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب على المنظمة شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين؟، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم؟، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

ط - وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة

ي - عدم استعجال النتائج: لا يمكن إحداث التغيير بسرعة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم المزيد من المسؤوليات⁽²⁾.

رابعا: أساليب تمكين العاملين

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات ويمكن القول أن من أهم أساليب التمكين المعاصرة

ما يلي:

أ - أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة (Kanter, 1989, McClelland, 1965, Bennis, 1989)، ويقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير

(1) أيمن عودة المعاني، "الإدارة العامة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 45، 46.

(2) الهواري سيد أحمد، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص ص: 73، 74.

في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، كما تضمنت منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة Malone (1997) يركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل⁽¹⁾.

ب- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد، أي ما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدارية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وأن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى، تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق⁽²⁾.

ج- أسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد، تتجاوز العمل الفردي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معا⁽³⁾.

د- أسلوب الجودة الشاملة والتمكين: حيث يعتمد مفهوم الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وبالتالي يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف والاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة⁽⁴⁾.

هـ- أسلوب التمكين ذو الأبعاد المتعددة يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد أحادي الجانب، باعتبار أن التمكين يقوم على جوانب متعددة كالتعليم والقيادة الناجحة، والمراقبة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه الإستراتيجيات جميعاً⁽⁵⁾.

(1) يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:40.

(2) محمد يوسف الزامل، "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم"،

رسالة ماجستير إدارة تربوية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص:19.

(3) مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص:51.

(4) فاتن محمود الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص:39.

(5) سهى محمد، يحي أبو شمالة، مرجع سبق ذكره، ص:65.

6- نماذج تمكين العاملين

تختلف النماذج التي يمكن أن تساعد على تحليل مفهوم التمكين، حيث تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط بيئتها الداخلية والخارجية، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين مايلي:

أولا- نموذج Kanungo & Conger (1988):

يهتم هذا النموذج بالتعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما افترض النموذج أن يكون التمكين مماثلا لمفهوم القوة حيث ينظر إليه من زاويتين⁽¹⁾:

الزاوية الأولى: النظر من خلالها للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض السلطة.

الزاوية الثانية: ينظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا إلى أكبر من مجرد مشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس مراحل للتمكين تتضمن:

أ- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى:

✓ عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة للمركزية في توزيع الموارد.

✓ عوامل بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود المساواة والعدالة الإدارية طبقا للتنافس بين الأفراد.

✓ عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.

✓ عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم وجود أهداف واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

(1) وفاء أهيري، " دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة والعمل، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص:84، 85.

- ب- استخدام السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.
- ج- تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: لإزالة عوامل انعدام القوة باستخدام المكاسب غير الفعالة التجارب المنجزة، الاقتناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.
- د- تمكين العاملين: نتيجة استقبال المرؤوسين للتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
- هـ- التغيير في السلوك: من خلال إصدار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

ثانياً- نموذج Thomas and Velthouse (1990):

قام الباحث بإتمام العمل الذي أجزه **Kanungo and Conger**، وذلك ببناء نموذج التمكين الإداري وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشار إلى بداية التمكين بالذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع على السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين المطبقة في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين تمثل أساساً له هي:

- أ- **التأثير الإدراكي أو الحسي**: باعتبار التأثير الحسي الدرجة التي ينظر إليها من خلال السلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم بما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي تحدث التأثير في بيئة الفرد، ويقوم التأثير باعتبار أن الفرد يؤثر على الآخرين، والقرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات.
- ب- **الكفاءة**: أي إلى أي درجة يمكن للفرد أداء الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، والكفؤون يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويمكن أن يؤديها بإتقان إذا بدلوا جهداً⁽¹⁾.
- ج- **إعطاء معنى للعمل**: يشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد باعتقاده أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، وأن العمل يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

(1) مصعب بن عبد الهادي القتامي، "التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2009، ص: 14.

د- حرية الاختيار: درجة حرية الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، يوفر للفرد شعورا بأنه حر في اختياره، وأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

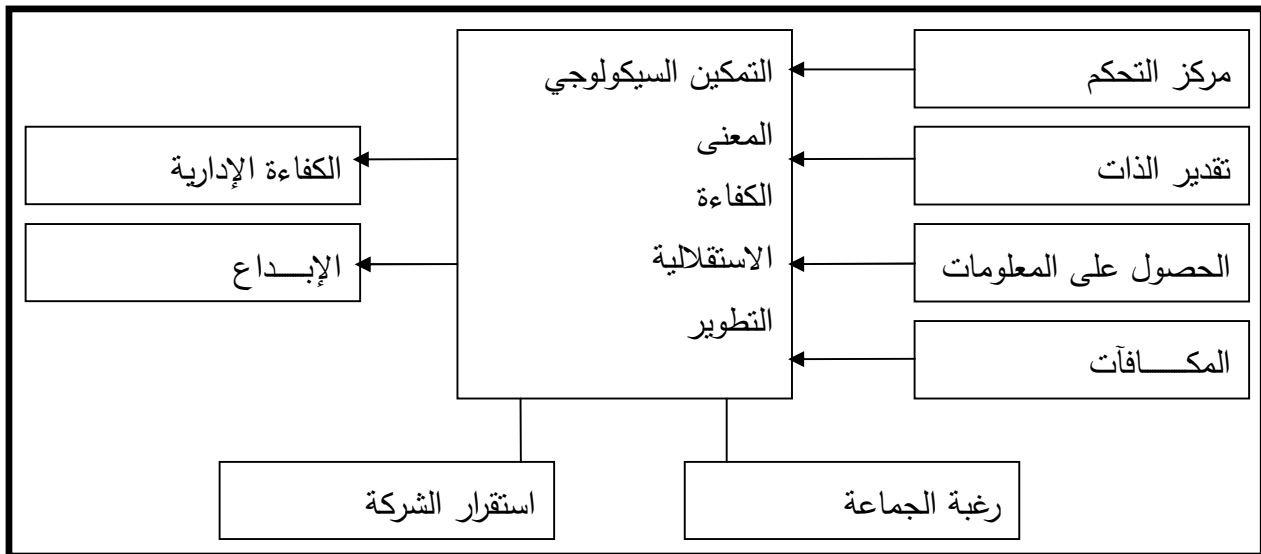
ثالثا- نموذج Spritze (1995):

يعتمد النموذج على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى⁽¹⁾:

أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت. هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Velthouse and Tomas) وهي: (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة.

الشكل (08): نموذج Spritze



المصدر: أبو بكر بوسالم، " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015، ص:49.

رابعا- نموذج Davis (2001):

اقترح ديفس Davis نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم هي⁽²⁾:

(1) أبو بكر بوسالم، " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015، ص ص:49، 50.

(2) المرجع نفسه، ص:51.

أ- التمكين من خلال المسؤوليات: يقدم المدير للموظف الإرشادات المناسبة ويشعره بامتلاكه للوظيفة ما يزيد درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

ب- التمكين من خلال الصلاحيات: إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يشعر وبالحماس في العمل.

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

د- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة صقل مهارات ومعارف أفرادها، وتعديل سلوكهم من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.

هـ- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد شرط أساسي لتمكين الفرد من اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، باعتبار المعلومة هي التي تغذي القرار.

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

ز- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: حيث يحتاج العامل لاهتمام المدير به، والذي يوصله لإدراكه لذاته.

ح- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العاملون أن يعاملوا باحترام وتقدير لكي يظهروا أداء متميز.

ط- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يركزون في مهامهم دون السعي لتبرير كل موقف يواجههم.

ي- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل نقطة بداية النجاح من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد وإمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.

خامسا- نموذج بيئة أعمال الجزائر

من خلال بعض الدراسات التي أجريت على بيئة التمكين الجزائرية والتي حاولت أن تطور نمودجا يحصر أهم الأسباب التي تعيق تطبيق التمكين في المؤسسة الجزائرية تم التوصل إلى أن أول معيق هو الإدارة العليا التي لا تمنح التمكين للمرؤوسين من خلال أساليب الإشراف التقليدية والإدارة البيروقراطية

ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين تحت شعار "لا يمكنني مخالفة القوانين والتعليمات"، كما أن هناك معيقات نفسية للتمكين تتمثل في عدم استعداد العاملين لإدراك التمكين من خلال عدم إدراكهم لمعنى العمل والهدف المطلوب وعدم شعورهم بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على تطوير العمل، وهذا ما يسمى في علم النفس بـ "مركز السيطرة الخارجي لدى العاملين"، وهي الحالة التي يقول فيها العامل "أنا ضعيف ومصيري بيد الظروف الخارجية وهي حتما أقوى مني، فمن أنا حتى أقوى على الظروف الخارجية للإدارة"، وهو الواقع العام للعاملين في المؤسسات الجزائرية، حيث أن تفسيرهم للفشل في عملهم يعزى لتسلط الإدارة أو أي تبريرات جاهزة تنم عن الانهزامية في العمل، حيث أن التملص من المسؤولية وقبول الأعمال الروتينية الجاهزة وعدم توفر روح المبادرة والمبادرة لدى العاملين تعد من الأسباب الجوهرية التي تضعف من نجاح التمكين في بيئة المؤسسات الجزائرية.

ويمكن تلخيص أهم مكونات ضعف تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية كما يلي:

أ- **الأنظمة الأبوية والفوارق السلطوية:** هي السمة في العديد من المؤسسات البيروقراطية الجزائرية، تحت شعار "أنا أعلم وأنت تعلم"، أو سياسة (الأب-الطفل)، والتي ينتج عنها مرؤوسين يشعرون بالخوف والعجز والاعتراب الوظيفي وينعدم الأمان الوظيفي والتمكين.

ب- **العجز في ميزان المعرفة والمهارة:** حيث أن عدم كفاية وكفاءة التدريب يضعف من نموذج التمكين في المؤسسات الجزائرية.

ج- **العجز في ميزان المكافآت والحوافز:** حيث أن ضعف المكافآت والحوافز يضعف من دافعية العاملين نحو تحمل المسؤولية والشعور بالكفاءة والإبداع.

د- **العجز في ميزان المعلومات والاتصال:** من خلال ضعف تطبيق سياسات الباب المفتوح والإدارة بالتجوال التي تعمل على تفعيل الاتصال وزيادة كفاءته.

هـ- **زيادة عدد المستويات الإدارية:** الأمر الذي يعمل على تكريس السلطوية، ويعطي أهمية أكبر للمركز الوظيفي، ويخلق هالة وهمية للمسؤول في مكتبه.

و- **العجز النفسي لدى العاملين:** وجود اتجاه سلبي للعاملين بعدم الشعور بالقدرة على تحمل المسؤولية وقبول التمكين⁽¹⁾.

(1) أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

سادسا : نموذج التمكين المعتمد في الدراسة

تم اعتماد أبعاد قياس التمكين اعتمادا على دراسات سابقة منشورة في مجلات محكمة أو معتمدة في مذكرات و أطروحات تخرج و الكتب، والجدول التالي يوضح أهم الأبحاث التي تم الاعتماد عليها في اختيار أبعاد التمكين.

الجدول رقم(03): أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

الأبعاد المعتمدة في قياس التمكين	الباحث
الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.	سليم ملحم (2004)
معنى العمل، الكفاءة والتأثير.	قاسم أحمد، غسان فيصل (2008)
معنى العمل، التأثير، الجدارة، الاستقلالية وحرية التصرف.	رياض أبازيد (2010)
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.	محسن راضي (2010)
التمكين الهيكلي (تفويض السلطة، الشخصية، المشاركة، تنمية السلوك الإبداعي)، التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة والجدارة، الاستقلالية، التأثير الحسي والإدراكي).	ناصر جرادات وآخرون (2013)
التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الحرية، التأثير)، التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم).	محمد السعيد جوال(2015)
التمكين النفسي (إستراتيجية التوظيف مدى الحياة، العدالة والمساواة) التمكين المعرفي (استخدام نظم المعلومات، إدارة المعرفة، إدارة الكفاءات، التدريب والتكوين)، التمكين الوظيفي (التماثل الوظيفي، الاستقلالية، التفويض، المسائلة، تخطيط المسار الوظيفي، المشاركة، الاتصال الفعال)، التمكين الهيكلي (تحليل الهيكل التنظيمي، تحليل مؤشرات الكفاءة، تحليل المناخ التنظيمي، تحليل الوظيفة، تحليل الموظف).	سارة مرزوق، مبارك بوعشة (2017)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وفيما يلي تفصيل لأبعاد التمكين المستخدمة في الدراسة:

أ- بعد التمكين النفسي

يعتبر التمكين النفسي أسلوب إداري وبالمقام الأول هو شعور نفسي بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المناسبة لرعايته وتعزيزه. والذي ينقسم إلى المؤشرات التالية:

- **معنى العمل: (the meaning of Works)** وهو يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل⁽¹⁾.

إن معنى العمل بمثابة تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناء على معايير و أفكاره، كما يشمل مقارنة الفرد بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاده مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف نبيل، ويمكن تعزيز هذا الشعور بمعنى العمل عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالمهام وتقاسمها وكذلك عن طريق الإشراف الفعال. ويتأثر المعنى المدرك لدى الفرد بثلاث خصائص جوهرية متمثلة في : تنوع العمل، إكمال العمل، أهمية الوظيفة .

فإذا ما عرف العاملون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وأشعروا أن وظيفتهم ذات أهمية وقيمة للمؤسسة والمجتمع، فإنه ينمي لديهم الوعي بان وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم⁽²⁾.

- **الكفاءة والتأثير (Compétence and Impact)** وهو إدراك الفرد بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح ومهارة عالية اعتمادا على ما يملكه من مؤهلات وقدرات، أما التأثير فيعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك، وفي دراسات علم النفس الإكلينيكي تمت دراسة هذا المتغير "الجدارة" في دراسات (1977) Bandurra تحت اسم الكفاءة الذاتية Self-efficacy أو المصطلح التمكين، التفوق، البراعة الشخصية⁽³⁾.

(1) رياض ابازيد، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث النفسية، الأردن، المجلد 24، العدد، 2010، ص: 800.

(2) برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

(3) عاشور لعور، "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية"، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، غير منشورة، جامعة سطيح 2، 2014، ص: 43-45.

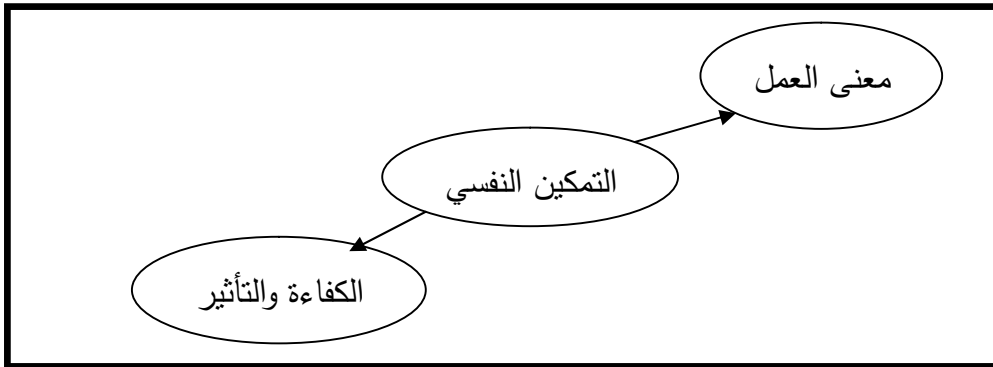
فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان إن هم بدلوا جهداً⁽¹⁾.

ويرى Spreitzer أنه يمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والذي يتحقق بالقيام بالتغذية العكسية للأداء وإيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع. فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان وثقاً من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف. وتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرار والمبادرات والابتكار يقع في صميم الكفاءة⁽²⁾.

أما التأثير فهو مؤشر يعبر عن إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة مهم و أنه يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة لاسيما ما تعلق منها بعمله⁽³⁾.

ويمكن توضيح مؤشرات بعد التمكين النفسي في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): مؤشرات بعد التمكين النفسي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ب- بعد التمكين الهيكلي

يعتقد (Wilkinson, 1998) أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات لحل هذه المشاكل، وبالتالي تعليم الفرد

⁽¹⁾ محمد عبد المهدي الكساسبة، "أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص:46.

⁽²⁾ هيام صابر صادق شاهين، "التمكين النفسي والاحتراق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة"، مجلة العلوم التربوية، العدد 02، 2015، ص:20.

⁽³⁾ رياض أبازيد، مرجع سبق ذكره، ص:800.

مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل، كما تعتبر المشاركة المكون الجوهري لهذه العملية⁽¹⁾. وينقسم للتمكين الهيكلي إلى المؤشرات التالية:

- **التفويض (delegation):** يعتبر التفويض عملية المشاركة في السلطة التي يقوم من خلالها الرئيس بنقل من سلطته إلى المرؤوسين، حتى يمكنه من أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة، وبالتالي فالتمكين يتفق مع التفويض في قرب وقدرة الأفراد من المشكلة والقدرة على حلها⁽²⁾.

- **المشاركة (participation):** يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح الجماعة، وتعتبر المشاركة في المعلومات ضمن أولويات التمكين⁽³⁾.

- **فرق العمل (working teams):** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجيع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، ويجب أن يمنح المدير فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة تقريبا⁽⁴⁾.

- **الاتصال الفعال (effective communication):** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الموارد البشرية، وبدل توفير عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للموارد البشرية هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في تحقيق التمكين⁽⁵⁾.

- **التحفيز والتشجيع (motivation and encouragment):** من خلال مكافأة العاملين على أدائهم في المنظمة، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية لعاملين على أدائهم في المنظمة في شكل: المشاركة في الأرباح، والمساهمة في رأس مال المنظمة⁽⁶⁾.

(1) هيام حاج حسين، "أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التأهيل والتخطيط، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص: 29.

(2) محمد الصيرفي، "إدارة الذات"، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 53.

(3) كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

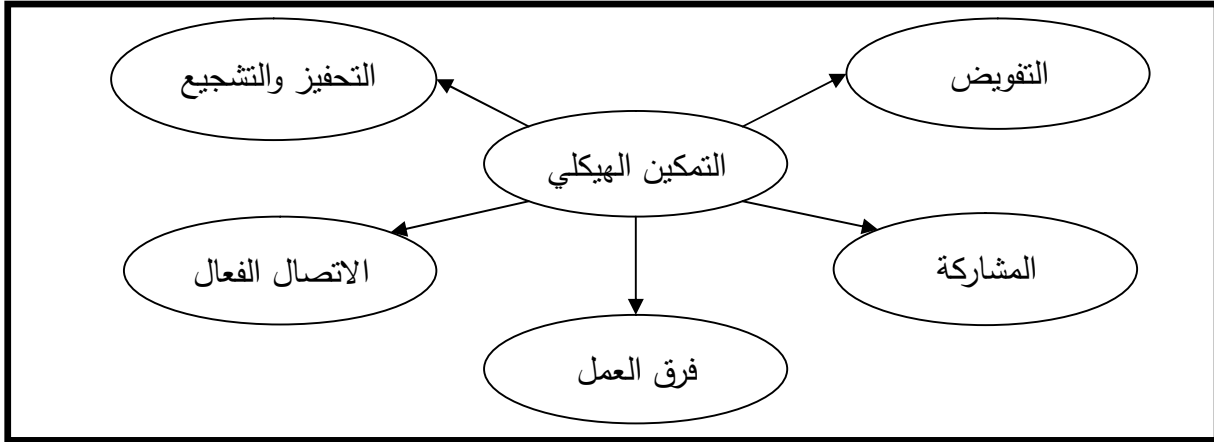
(4) عبد الحكيم عبد القادر الشريف، "واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2014، ص: 31.

(5) ناصر جرادات وآخرون، ص: 66.

(6) مراد بومنقار، فلة عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

ويمكن توضيح مؤشرات بعد التمكين الهيكلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): مؤشرات بعد التمكين الهيكلي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ج- بعد التمكين المعرفي

يعرف التمكين المعرفي بكونه طريقة لجعل المعرفة الكامنة التي يصعب الوصول إليها ممكنة ومتاحة عن طريق خلق وإيجاد بيئة تنظيمية حاضنة من شأنها تشجيع الثقة والتشارك المعرفي وجعلها في متناول جميع الأفراد.

وقد تمت دراسة هذا البعد من التمكين من خلال المؤشرات التالية:

- استخدام نظم المعلومات (use of information systems): حيث يقصد باستخدام نظم المعلومات استخدام الطرق والتقنيات والأدوات في إنشاء واستغلال التكنولوجيا المحوسبة اللازمة للمستعملين وإستراتيجية المؤسسة وتتمثل في: معدات، برامج، أفراد، بيانات، إجراءات ... الخ⁽¹⁾.
- إدارة المعرفة (knowledge management): إذ يقصد بإدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية⁽²⁾.

(1) سليمة عبد الله، كمال فايسي، "دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص: 446.

(2) مجدي نويري، "إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 14، الجزائر، جانفي 2018، ص: 222.

ومن أجل تمكين المعرفة لديها، فإن هذه المنظمات يجب أن تتمتع برؤية خلاقة يتم فيها توظيف كل الممارسات والعمليات المعرفية فيما يخدم تمكين معرفتها الضمنية، ويعرض لنا العنصر الموالي إسهام كل عملية في دورة إدارة المعرفة في تمكين المعرفة الضمنية.

✓ تشخيص المعرفة: ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوع المعرفة المتاحة ومقارنتها بتلك المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد والطرق اللازمة للاستثمار في تمكين تلك المعرفة، من خلال خرائط المعرفة.

✓ اكتساب المعرفة: إن أساسيات اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها ويكون اكتساب المعرفة من خلال مصادرها المختلفة داخلية أو خارجية مثلا مستودعات المعرفة وغيرها لكن أهم طريقة في اكتساب المعرفة تكون من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والحوار والاتصال بين جماعات العمل.

✓ توليد المعرفة: ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتمكين المعرفة خاصة الضمنية من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول ابتكاريه تكون سر تفوق المنظمة.

✓ تخزين المعرفة: تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، والمعرفة الفنية المكتسبة من شبكات العمل، ومستودعات المعرفة، أي إدارة المخزون المعرفي لمواجهة التحديات وفرص التغييرات.

✓ توزيع ونقل المعرفة: الأصل في إدارة المعرفة أن تتحول إلى معرفة عمومية يشارك فيها جميع العاملين في المنظمة في إطار فريق عمل متكامل، والإبداع في استخدام المعرفة هو في درجة استيعاب المعارف المنقولة داخل المنظمة وبين فروعها بحيث تتحول إلى تطابق في أذهان وعقول العاملين.

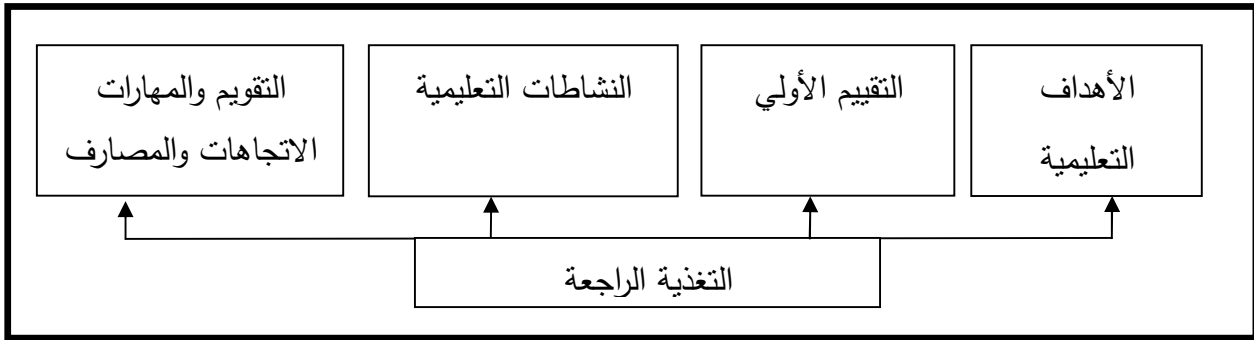
✓ تطبيق المعرفة: إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها⁽¹⁾.

(1) سمراء كحلات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 114.

- إدارة الكفاءات (competency management): يقصد بها مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي أو أفقي⁽¹⁾.

- التدريب والتعليم (training and education): يعتبر التعليم نشاط يهدف إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء⁽²⁾.

الشكل رقم (11): النموذج النظري للتعليم



المصدر: أحمد الخطيب، رباح الخطيب، "التدريب الفعال"، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان 2006، ص:93.

أما التدريب فيعرف بأنه: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"⁽³⁾.

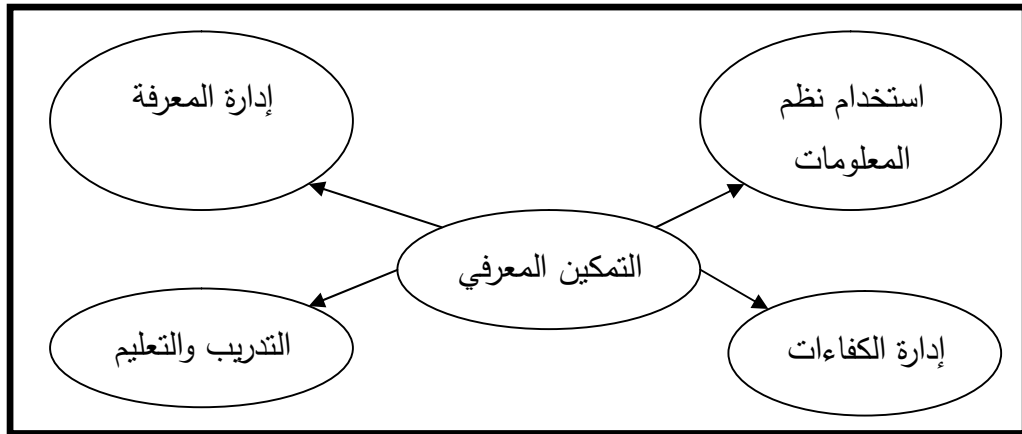
ويمكن توضيح مؤشرات بعد التمكين المعرفي في الشكل التالي:

(1) محمد أمين بن جدو، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، رسالة ماجستير علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013، ص:16.

(2) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص:18.

(3) أمال بن شمسة، "مقارنة بين تكوين الكفاءات في تحسين أداء الأفراد في العمل"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بملتقى التكوين بالكفاءات في التربية، جامعة عنابة، الجزائر، ص:216.

الشكل رقم (12): مؤشرات بعد التمكين المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

7- عوامل فشل ونجاح التمكين

تعزز عملية التمكين من خلال عوامل داعمة له من تقدير لمجهودات الأفراد العاملين وتحفيزهم باعتبارهم عنصرا فاعلا في نجاح برامج التمكين، كما قد تتعرض عملية التمكين لعوامل تحد من نجاح العملية وهذا ما سنتعرض له في هذا الجزء.

أولاً- عوامل فشل تمكين العاملين

تواجه المنظمات عدد من الصعوبات أو المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين بالمنظمة، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

أ- **المشاكل المرتبطة بالمراقبة ودور المدير:** إذ أن إلغاء دور المدير في الرقابة على الأداء يؤدي إلى إعادة تقييم دور المدير في مراقبة الأداء وهذه من المشاكل التي تواجه التمكين⁽¹⁾، وهذا ما ثبت أيضا أن بعض المديرين الكبار يخافون في بعض الحالات من التمكين لأنه في هذه العملية يتعين عليهم تفويض جزء من صلاحياتهم وهم لا يرغبون في ذلك لظنهم أن في ذلك تقليلا من موقفهم وسيطرتهم⁽²⁾.

ب- **الصلابة الهيكلية والتسلسل الهرمي:** فهي لا تسمح بتمكين موظفيها، فتخلق عقبات، وتعيق العملية⁽³⁾، وهذا ما يفسر سيادة البيروقراطية التي لا تسمح بالمبادأة والإبداع، ويعتمد فيها المرؤوسون بصورة

(1) خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:181.

(2) Hamid sarlmi, "empowerment as a new approach in the management proceedings of the international conference on global business", Finance and social sciences, Bangkok, 20-22february 2015, p:12.

(3) Hamid sarlmi, Ipid, p:13.

كلية على رؤسائهم، بسبب اللوائح والقواعد التي تحد من تحرك المرؤوسين، وتدفق التعليمات والأوامر من أعلى الهرم إلى الأسفل⁽¹⁾.

ج- **الافتقار إلى الثقة:** فعدم وجود أو ضعف الثقة المتبادلة بين كل من الإدارة، المدراء، والمرؤوسين مشكلة خطيرة تؤثر على تفويض السلطات وروح فريق العمل⁽²⁾.

د- **نقص التدريب المناسب:** حيث يجب أن يكون التدريب مستمر لكل أفراد المنظمة لصقل خبراتهم ومهاراتهم وتنمية قدراتهم⁽³⁾، فقد لا تتناسب المقاربات والأساليب المصممة للتمكين مع البيئة والمواقف والتصورات الخاصة بالموظفين، وهذا ما يفسره كثير من الحالات التي لا يكون للموظفين المهارات والقدرات اللازمة لاستيعاب عملية التمكين.

هـ- **المسؤولية:** يمكن للموظفين إساءة استخدام القوة المتزايدة التي تمنح لهم، وقد تكون المسؤولية كبيرة جدا لبعض الموظفين، أما نوع آخر من الموظفين فيركز على نجاحه بدل نجاح المنظمة، أما البعض الآخر من الموظفين فلا يكون على دراية كافية لاتخاذ القرارات. وغالبا ما يتخوفون من تحمل المسؤولية ويرغبون بدعم المدراء أثناء آرائهم لمسؤولية الإنجاز وخصوصا عند حدوث الأخطاء ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية تعد من أكبر المشاكل التي تواجه التمكين⁽⁴⁾.

ثانياً- عوامل نجاح التمكين

وردت عدة عوامل وإجراءات للتخفيف والحد من الصعوبات التي تواجه عملية التمكين منها ما يلي⁽⁵⁾:

أ- **الأهداف الواضحة والمسؤوليات والسلطات في المنظمة:** يجب على الموظفين تحمل المسؤولية عن واجباتهم ومقاصدهم ورسالتهم في المنظمة، وأن يكونوا على علم بها.

2- **الإثراء الوظيفي:** ينبغي على المنظمة أن تعمل من أجل تحديث المعلومات التقنية والمهنية للموظفين وزيادة محتوى الوظيفة أيضا، من أجل تلبية مبدأ الاستبدال في المنظمة.

(1) عزة حسن ردة العبدلي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص:35.

(2) Hamid sarlmi, op-cit, p:13.

(3) عزة حسن ردة العبدلي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص:36.

(4) Hamid sarlmi, op-cit, p:13.

(5) Morjan Noorfelri, " concepts and strategies of staff empowerment", Singaporean journal of business economics, and management studies, vol1, n°11, 2013, pp: 108 -109.

ج- روح الانتماء الوظيفي: لتلبية هذا العامل يجب على المنظمة أن تحترم الموظف وتساعدته في حل مشاكله الشخصية والوظيفية.

د- الثقة والإخلاص والصدق: ينبغي على المنظمة أن تخلق جو من الثقة وتزيد من علاقات العمل الإيجابية والصديقة بين المدير والمرؤوسين.

هـ- التشخيص والتقدير: لنسبة الراتب والمكافآت التي يتلقاها الموظفون الذين يقومون بذلك العمل، والتنظيم ومرافق التوزيع بما يتناسب مع مدى ملائمة وتعزيز عملية التمكين.

و- التعاون والعمل: من خلال تطبيق آراء وأفكار الموظفين في القرار التعزيز التعاون في مسائل التنظيم وتفويض سلطة الموظفين على جميع مستويات مشاركة الموظفين ومراقبة ذاتية فيكونوا بذلك عاملا في زيادة المشاركة وإنجاح عملية التمكين.

ز- الاتصالات: أي حرية الاتصالات، وسهولة وصول الموظفين إلى المدراء والمسرفين، والشفافية، والتواصل الواضح مع المديرين والموظفين في الشؤون الحالية للمنظمة فيما يتعلق بمجال عملها.

ح- مكان العمل: من بين العوامل الفعالة التي تركز عليها المنظمات هي مكان العمل، أهمية صحة الموظفين وسلامتهم في مكان العمل، بما في ذلك العوامل المتعلقة ببيئة العمل.

ط- تحسين العمليات وأساليب العمل: أي أن يكون تدفق المعلومات واضحا وشفافا، والتوثيق والاستعراض الدوري لأساليب العمل تحسينها وتبسيطها، هي عوامل فعالة في تحسين العمليات والعمل والممارسات.

ي- المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية: لتلبية هذا العامل فرص لتطوير العمل والمهارات في التنظيم وأكثر فعالية في مجالات التعليم والمعرفة والخبرة⁽¹⁾.

II- مدخل لدراسة الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لم له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

(1) Marjan Noorfelri, op-cit, pp:108, 109.

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، ارتأينا استعراض مفهوم الالتزام التنظيمي، علاقة الالتزام التنظيمي بمفاهيم إدارية أخرى، مداخل دراسة الالتزام التنظيمي، محدداته، مراحل تكوينه، أبعاده، طرق قياسه، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهذا ما سنتناوله في هذا الجزء.

1_ مفهوم الالتزام التنظيمي:

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، فقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، واجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه وفي ما يلي بعض هذه التعاريف.

أولاً- الالتزام

أ- لغة: هو الاعتناق، لزم الشيء لزوماً، أو الملازم للشيء والمداوم عليه⁽¹⁾.

ب- اصطلاحاً: طبقاً لمعجم (oxford) فقد حدد الالتزام التنظيمي بأنه " أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية تجاهه"⁽²⁾.

ج- الالتزام في الإسلام: يعد الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بداية الخليقة، ركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية وقد أكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليه، وكان أول تأكيد على الالتزام وأهميته عندما أبقى إبليس أن ينفذ أوامر الخالق عز وجل ويسجد لآدم، والذي اعتبره عصياناً واستحق عليه الغضب والنقمة إلى يوم يبعثون، ويصف الله عز وجل الوفاء بالعهود بالصدق والتقوى كما جاء في قوله تعالى: « وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ » سورة البقرة : 177⁽³⁾. وقد حث الله سبحانه وتعالى على الالتزام وأهميته أيضاً بقوله: « حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَى وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ » سورة البقرة: 238⁽⁴⁾.

(1) هادي عذاب سليمان، " دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة كليمنتس العالمية، بغداد، العراق، 2013، ص:96.

(2) Patrick Phillips et Al N, "oxford I writer, Oxford Advanced Learner's Dictionary", New 8th Edition, oxford University, press, Sans date d'edition, p: 299.

(3) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 177، رقم السورة: 02.

(4) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 238، رقم السورة: 02.

ويذكرنا تاريخنا العربي والإسلامي بشواهد كثيرة تبرز أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب على ضعفه، أو فقدانه من نتائج وخيمة، حيث يعد أهم الأسباب الأساسية لخسارة المسلمين في معركة أحد حين ضعف التزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بتعليمات ووصايا الرسول صلى الله عليه وسلم⁽¹⁾.

ثانياً - الالتزام التنظيمي:

يعرف Mowday and Steer الالتزام التنظيمي على أنه " اتجاه لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعور قوي للبقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداداً تاماً لبدل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها"⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى مدى ارتباط الفرد بمنظّمته واستعداده لبدل جهد أكبر لتحقيق أهدافها وقيمها التي يؤمن بها ويتبناها.

أما Meyer et al (1991) عرف الالتزام التنظيمي بأنه " مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها"⁽³⁾.

من خلال هذا التعريف حدد الالتزام التنظيمي في ثلاثة أبعاد:

✓ الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.

✓ الاستعداد التام لتقديم الجهد وبدله لمصلحة المنظمة.

✓ الرغبة القوية في الاستمرار في العمل داخل المنظمة.

أما Buchanan (1974) فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه " مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي"⁽⁴⁾:

(1) علي سعد العنزي، غني دحام الزبيدي، " علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 61، العراق، 2008، ص: 117، 118.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 227.

(3) علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع- منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 48.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 17.

أ-التطابق: (Identification) ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

ب-المشاركة: (Envolement) ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

ج-الولاء: (Loyalty) والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

وفي تعريف آخر هو "توجه يعكس ولاء الموارد البشرية للتنظيم الذين ينتمون إليه ويمثل عملية مستمرة يظهر من خلالها الموارد البشرية اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه المستمر ورفاهيته، وهذا يمثل الالتزام التنظيمي اتجاها يعكس قوة الترابط والتواصل بين المورد البشري والتنظيم الذي ينتمي إليه" (1).

ركز التعريف على درجة ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها وقوة الترابط والتواصل مع المنظمة.

أما (Davis) فينظر إلى الالتزام على أنه " درجة انغماس المورد البشري في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته" (2).

في هذا التعريف تم التركيز على مقدار الجهد والوقت الذي يقدمه الفرد أثناء القيام بعمله ودرجة تركيزه عليه كعنصر مهم في حياته.

يعرف الالتزام التنظيمي أيضا على أنه " حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة، تتضمن سلوك الموارد البشرية وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم" (3).

وبدل هذا التعريف على أن الالتزام التنظيمي شعور معنوي يقاس من خلال ظواهر معينة، لمعرفة مدى ولاء العاملين لمنظمتهم.

وفي ضوء التعاريف المذكورة يمكن استخلاص تعريف شامل للالتزام التنظيمي وهو: " حالة التوافق في القيم والمصالح بين الأفراد والمنظمة، واستعدادهم للعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة علاوة على الرغبة في البقاء فيها وتفضيلها على غيرها من المنظمات والافتخار بالانتماء إليها ".

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص:33.

(2) حسين حريم، " السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:94.

(3) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:285.

ثالثاً - خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة نجد أن للالتزام التنظيمي مجموعة من الخصائص التي نذكر منها:

✓ الالتزام التنظيمي متغير نفسي داخلي ناتج عن ظروف موقفية، فهو يعتمد على الخصائص المحيطة بالفرد.

✓ الالتزام التنظيمي اتجاه يمكن الاطلاع عليه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: الغياب، والدوران والفعالية.

✓ الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعن الرغبة في الاستمرار فيها.

✓ يتميز الالتزام التنظيمي بأن درجة ثباته ليست مطلقة، كما تتأثر درجة ونوع الالتزام التنظيمي بكل من جماعة العمل، الرؤساء، المرؤوسين، والعوامل التنظيمية، وهو بناء متعدد الأبعاد تؤثر في بعضها البعض⁽¹⁾، حيث يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية:

- قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها.

- بدل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

- وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي⁽²⁾.

رابعاً - أهمية الالتزام التنظيمي

يحظى مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمامات الباحثين وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك اعتقاداً

منهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي⁽³⁾:

(1) فاطمة الزهرة بن صافية، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 3، الجزائر، 2014، ص: 08.

(2) إيناس فؤاد نواوي، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2008، ص: 33.

(3) وسام محمد الحسني، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص: 28.

- ✓ أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كل من المدبرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لكونه سلوكا مرغوبا فيه.
- ✓ أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- ✓ زيادة تمسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ كلما زاد معدل التوافق في القيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- ✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى انخفاض مستويات دوران العمل.
- ✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى انخفاض المشاكل والخلافات.
- ✓ تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الخاصة للعاملين في أحيان كثيرة.
- ✓ انخفاض الشكاوى من قبل المراجعين.

2- علاقة الالتزام التنظيمي بمفاهيم إدارية أخرى

هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم الإدارية التي تتداخل مع مفهوم الالتزام التنظيمي والتي يعتبرها البعض مرادفا له، لذا سيتم التطرق لبعضها ومحاولة توضيح جوانب التقارب والاختلاف بينها فيما يلي:

أولاً- الالتزام والولاء: يعتقد بعض الباحثين أن الالتزام والولاء مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون فكلاهما يمثل اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، وانطلاقا من هذا يتحول الولاء من مرادف للالتزام التنظيمي إلى أحد مكوناته الأساسية، فالولاء هو ارتباط عاطفي ووجداني بين الفرد وجهة أخرى داخل المنظمة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالتنطبق والاندماج والانخراط⁽¹⁾.

(1) محمد صقر حلس، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، 2012، ص: 39.

ثانيا- **الالتزام والرضا الوظيفي:** يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقد فيهما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا والعكس صحيح وهناك عوامل كثيرة ومنفصلة تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راضي عن جوانب أخرى، لدى فالرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه اتجاه العمل الذي يشبع حاجاته، أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية اتجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل بما فيها من أهداف وقيم، لذا فإن المشاعر المرتبطة بالالتزام تنمو ببطء، ولكن بثبات مع مرور الوقت، بينما الرضا يعد مقياسا أقل ثباتا، ويعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالإشراف والأجور وغيرها⁽¹⁾.

ثالثا- **الالتزام والمواطنة التنظيمية:** يعد مفهوم المواطنة من أكثر المفاهيم المرتبطة بالالتزام الفرد، فالالتزام بوصفه ميولا نفسية وسلوكية تقود إلى عرض سلوكيات معينة ومنها المواطنة التنظيمية والذي هو سلوك فردي طوعي⁽²⁾.

رابعا- **الالتزام والاندماج الوظيفي:** يعبر مصطلح الاندماج الوظيفي عن ذلك الفرد الذي يكون مرتبطا بالعمل ومهتما به ومحبا له ويفتخر بأهميته، فشعور الفرد بالارتياح النفسي والرضا اتجاه العمل الذي يقوم به يجعله مستغرقا وملتزما في عمله وبالتالي يمكن القول بأن هناك تفاعل بين الاندماج الوظيفي والالتزام في العمل، فالعامل المندمج في وظيفته مندمج وحريص على البقاء فيها، وعلى تنميتها وتطوير عملياتها فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة وإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم وهذا ما يعكس التزام الفرد نحو عمله⁽³⁾.

3- مداخل دراسة مفهوم الالتزام التنظيمي

اتفق الكثير من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي تحت مدخلين رئيسيين هما:

(1) حمزة معمري، " العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص: 83.

(2) نماء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 3، العراق، 2012، ص: 83.

(3) لمياء مزيان، "تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم النفس والأرطفونيا، غير منشورة، جامعة وهران، 2016، ص: 25.

أولاً- مدخل الالتزام السلوكي

هذا المدخل قائم على التبادل، وهو المدخل الذي كان نتيجة لجهود متنوعة بدلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة، فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل، أي أن التزام الفرد يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت... إلخ. مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه⁽¹⁾.

ثانياً- مدخل الالتزام الاتجاهي (السيكولوجي)

يبحث هذا المدخل أسس العلاقة بين الفرد من جانب والمنظمة من جانب آخر، إذ أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهاً يربط بين الفرد ومنظمتها، مما يحقق درجة من التطابق وبالتالي درجة الارتباط بين الفرد والمنظمة⁽²⁾.

أي أن هذا المدخل يوضح ما يسلكه العمل في ظل ظروف معينة يكون لصالح المنظمة أو لصالحه معاً، والذي يتمثل بمجموعة من العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر⁽³⁾.

4- محددات الالتزام التنظيمي

لقد تناولت معظم الدراسات التي تمت حول موضوع الالتزام التنظيمي، أثر المحددات المختلفة على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين أن المحددات الأساسية لمستوى الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية، هذه المحددات التي سنتطرق إليها فيما يلي:

(1) إيتسام عاشوري، "الالتزام داخل المنظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص:55.

(2) وليد محمد الصامدي، "أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2008، ص:53.

(3) فوزية هوارين، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص:103.

أولاً- الخصائص أو السمات الشخصية

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد، والمتمثلة في⁽¹⁾:

أ- **السن**: أثبتت الدراسات وجود ارتباط إيجابي فيما يخص التقدم في العمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع مستوى التزامه، لأن كبار السن أكثر حرصاً في العمل من الذين لديهم أقل سناً.

ب- **الجنس**: يعتبر متغير الجنس أحد المحددات الأساسية لمستوى الالتزام التنظيمي، الذي عرف اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في الموضوع، خاصة مع التطور الذي يشهده مجال العمل أين أخذت المرأة مكانتها وسط الذكور، وأن العنصر النسوي أكثر التزاماً من الذكور، حيث تبدي النساء رغبة كبيرة للبقاء في نفس المنظمة ما يدل على ارتباطهن بالمنظمة.

ج- **الأقدمية**: أما بالنسبة لعلاقة الالتزام التنظيمي بالأقدمية، فقد أكدت نتائج الدراسات أن الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية وإيجابية بينها وذلك راجع لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة، وبين العامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، أي أنه كلما كانت أقدمية العامل في المؤسسة مرتفعة، كلما زاد ذلك من تماثل وتطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة.

د- **الخبرة المهنية**: أكدت الدراسات أن الخبرة المهنية تلعب دوراً هاماً في تشكيل الالتزام التنظيمي، نظراً لكون الخبرة المهنية لها دلالاتها وماضيها الخاص، فمجملة الخبرات التي يمر بها الفرد العامل تنتج نظرة خاصة بالنسبة للفرد للمستقبل والتي تسمح أيضاً باكتساب السلوك المهني الذي يسلكه الفرد في العمل، إذ أن الالتزام العاطفي يطور خاصة من الأفراد الذين لديهم تجارب وخبرة في العمل والتي تتماشى وتطلعاتهم.

هـ- **المستوى التعليمي**: لقد أخذ متغير المستوى التعليمي أهمية كبيرة في موضوع الالتزام التنظيمي، حيث أكدت نتائج الدراسات أن للمستوى التعليمي للعامل علاقة سلبية بالالتزام التنظيمي، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الفرد الذي لديه مستوى تعليمي منخفض تنقلص الفرص المتاحة أمامه لإيجاد عمل آخر خارج المنظمة التي يعمل فيها.

(1) حسن بن نابي، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل"، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2012، ص 34، 35.

و- **المركز الوظيفي**: حسب نتائج دراسة (Mor Barack & Cho) فإن للمركز الوظيفي أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي أي أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع كلما شغل المورد البشري مناصب وظيفية عالية ويتأثر مستوى الالتزام التنظيمي بطموح المورد البشري وحاجته للعلاقات الاجتماعية وكذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات، فمن المعروف أن لدى الموارد البشرية مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك يترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي ويتولد عنه الشعور بالرضا والانتماء ثم الالتزام التنظيمي⁽¹⁾.

وتتفاوت الحاجات لدى الموارد البشرية من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها وهي ما أشار إليه (Maslo) في نظرية سلم الحاجات الإنسانية، وحتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على مواردها البشرية والزيادة في معدل التزامهم يجب أن تقوم بتحفيظهم انطلاقاً من الحاجات الغير المشبعة، وذلك يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات وتوجيه المحفزات لإشباعها⁽²⁾.

ثانياً- الخصائص الوظيفية

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، حيث أنه كلما زاد نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي⁽³⁾. حيث تأثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فوضوح الأدوار داخل الوظيفة يؤثر إيجاباً على الالتزام بينما غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي تؤثر سلباً على الالتزام، وهذا حسب نتائج دراسات " الدوسري".

وتشير "ابنسام عاشوري" في دراستها إلى العلاقة بين كل من صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل والالتزام التنظيمي وذلك وفقاً لما يلي⁽⁴⁾:

أ- **صراع الدور**: يؤدي صراع الدور إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية والذي يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

(2) محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص: 38.

(3) أحمد بن حميد العبادي، "الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2010، ص: 23.

(4) ابنسام عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

ب- **غموض الدور**: يضع المورد البشري في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام، ولكن إذا ازدادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه المورد البشري زاد التزامه به.

ج- **عبء العمل**: إن زيادة عبء العمل الذي يؤديه المورد البشري قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء العمل والالتزام التنظيمي.

ويشير " محمد الصيرفي " إلى أن قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية يتوقف على مدى فهمها وتوقعها لحاجات الموارد البشرية الوظيفية حتى تستطيع أن تساعد على إدارة مسارات مستقبلهم الوظيفي، وأيضاً حتى تتمكن من زيادة انتماءهم والتزامهم التنظيمي⁽¹⁾.

ثالثاً - العوامل المرتبطة بالخصائص التنظيمية

هي المتغيرات المرتبطة بقيم واتجاهات وسياسات وخصائص المنظمة، حيث أن التوافق بينها وبين المورد البشري وطموحاته يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أ- **مقدار دعم المنظمة للموظف**: وفقاً لنتائج دراسات (Grant et al, fuet, al-hussami) فإن لدعم المنظمة للمورد البشري أثر إيجابي مع الالتزام التنظيمي، حيث كلما زاد مقدار مساندة ودعم التنظيم للمورد البشري ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لهذا الأخير .

ب- **العدالة التنظيمية**: بناء على نتائج دراسات (Erlan & Guneser & Change Mogashi, Meyer et al) فإن للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي، حيث أنه كلما كانت المنظمة عادلة تنظيمياً تجاه مواردها البشرية، ارتفع معدل التزامهم، وتتحقق العدالة التنظيمية من خلال العدالة الداخلية والخارجية، حيث يجب أن يتناسب الأجر أو الراتب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الداخلية، بالإضافة إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال الموازنة بين ما يحصل عليه المورد البشري في المنظمة (الراتب المكافآت) والمنظمات التي تعمل في نفس المجال⁽²⁾.

(1) محمد الصيرفي، " السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص:413.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:178.

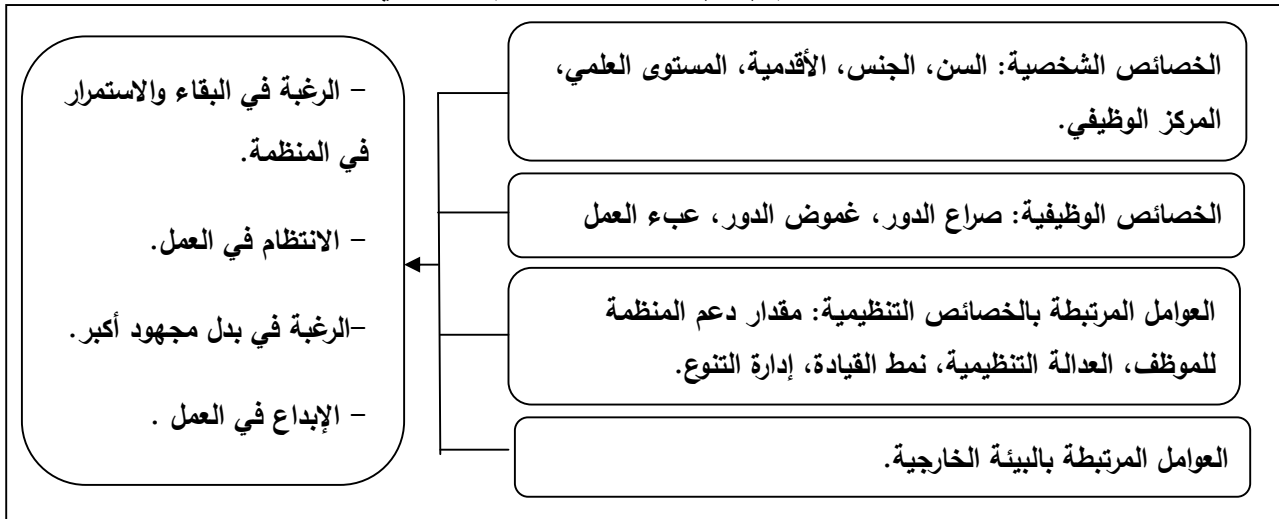
ج- **نمط القيادة:** أثبتت نتائج دراسات (Erlen & Gunesser, Mogashi & Change, Meyer et al) أن اتباع القائد لنمط القيادة الديمقراطي يزيد من الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية في المنظمة، حيث أن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء والالتزام للمنظمة، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية ووالاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه والتزامه وتفانيه في خدمة المنظمة.

د- **إدارة التنوع :** حسب نتائج دراسات (Meyer et al, Grant & Rosso) فإن إدارة التنوع أثر إيجابي مع الالتزام التنظيمي، لذا على إدارة المنظمة استثمار هذا الأثر لإدارة التنوع من أجل تعزيز الالتزام لمواردها البشرية⁽¹⁾.

رابعا - العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية

حسب نتائج دراسة (Meyer et al, Grant & Rosso) فإن لتوفر فرص العمل البديلة أمام المورد البشري أثر سلبي على الالتزام التنظيمي، ويؤكد "حسين حريم" أنه من العوامل غير المساعدة على تعزيز الالتزام التنظيمي هو مدى توفر فرص عمل بديلة للمورد البشري بعد قرار اختياره الأولي بالالتحاق بالمنظمة⁽²⁾.

الشكل رقم (13): محددات الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

(1) سامي إبراهيم حمادة حنون، " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص:22.

(2) حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص:392، 393.

5- مراحل الالتزام التنظيمي:

إن عملية تكوين وتطور الالتزام التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وفي ما يلي عرض لهذه المراحل:

أولاً- مرحلة التجربة

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول (Buchanan): إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة⁽¹⁾. وقد يصاب المورد البشري في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفا من أن يكون قد التحق بالوظيفة غير المناسبة⁽²⁾.

ثانيا- مرحلة العمل والإنجاز

وتلي فترة التجربة، تتراوح مدة هذه المرحلة بين سنتين إلى أربع سنوات، وخلال هذه الفترة يسعى الفرد لتأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز الفرد في هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من الفشل والعجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة وظهور قيم الالتزام التنظيمي⁽³⁾.

ثالثا- مرحلة الثقة بالتنظيم

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما نهاية، وتتمثل في قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه الخاصة، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج⁽⁴⁾.

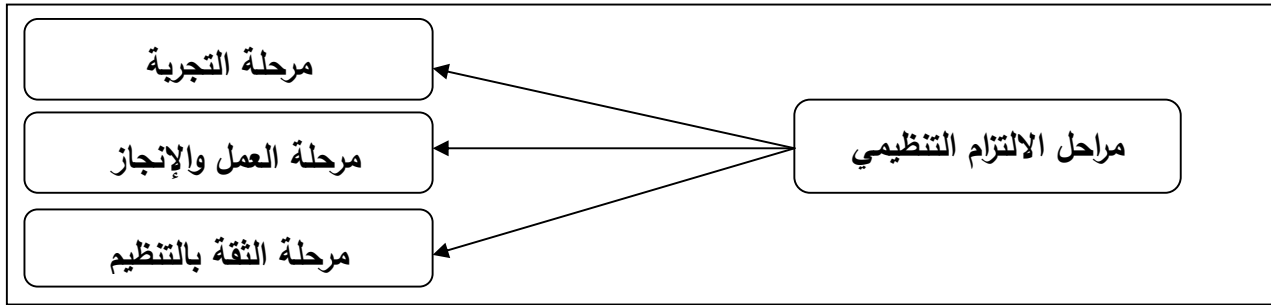
(1) حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 192.

(2) مدني عبد القادر علاقي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية، 2007، ص: 579.

(3) وردة العزيز، "علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010، ص: 39.

(4) علي حميد رحيم، كريم عذاب، "قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية"، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، المجلد 21، العدد 91، العراق، 2015، ص: 1013.

الشكل رقم (14): مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد أشار العتيبي و (Oreily) إلى أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي⁽¹⁾:

أولاً- الإذعان أو الالتزام

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

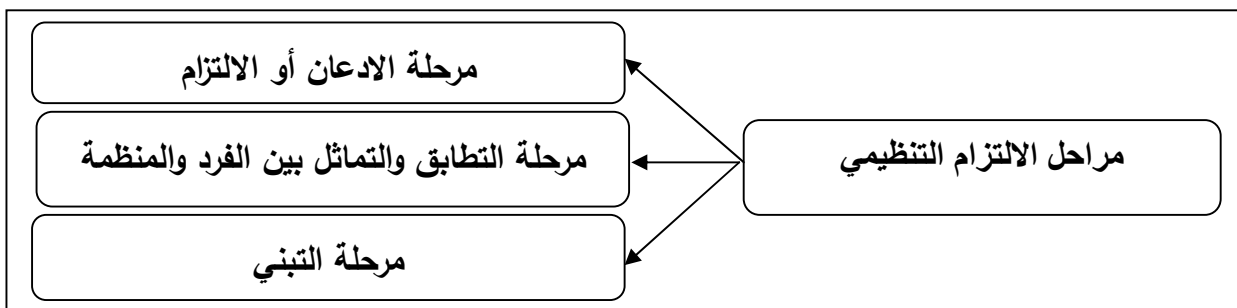
ثانياً- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة

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

ثالثاً- مرحلة التبني

أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، وهناك يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

الشكل رقم (15) : مراحل الالتزام التنظيمي حسب العتيبي و Oreily



المصدر: من إعداد الطالبتين.

(1) سعيد محمد الأسمرى، "مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص:46.

ونرى بأنه لا يوجد اختلاف بين مراحل الالتزام التي ذكرت من قبل حريم ومراحل الالتزام التي ذكرت من قبل العتيبي، بالعكس نرى بأنه يوجد تكامل بين المراحل التي أوردها الباحثين، حيث بدأ حريم مراحلها من بداية استقطاب الموظف حتى استقراره في العمل، بينما أكمل العتيبي من حيث انتهى حريم بمرحلة الالتزام وحتى مرحلة التبنى لأهداف وقيم المنظمة من قبل الموظف.

6- أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي

أولاً- أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الفرد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، وقد اختلفت هذه الأبعاد من دراسة لأخرى، وأما دراستنا فقد اعتمدت الأبعاد الثلاثة التالية:

أ- بعد الالتزام العاطفي: (Commitment Affective)

اقترحه Allen & Meyer (1990) حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف، أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه له منظمته، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة⁽¹⁾.

ب- بعد الالتزام المعياري: (Normative Commitment)

ويقصد به شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة وتجاه العاملين فيها ما يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وإحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله إلى المنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة

(1) ماجدة العطية، "سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:252.

في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة⁽¹⁾.

أما (Meyer & Herscovitch) فقد أكدوا على أن الالتزام المعياري للمورد البشري قد يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس وهي⁽²⁾:

- ✓ العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها المورد البشري.
- ✓ العقد السيكولوجي: الالتزام المعياري يعكس العقد السيكولوجي (الارتباط النفسي) بين المورد البشري وزملائه في العمل، وعليه يمكن القول أن الموارد البشرية ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري يشعرون بأنه يجب عليهم البقاء في المنظمة وفاء لما تقدمه لهم.
- ✓ العوائد ومعيار التبادل: المنظمة عندما تقوم بتقديم مكافآت للموارد البشرية كدفع رسوم التعليم الجامعي، أو تحملها تكاليف كبيرة من توفير العمل كرسوم الحصول على العمال أو التكاليف المصاحبة لتدريبهم على العمل، وبالمقابل فإن إدراك المورد البشري لهذه الاستثمارات تؤدي إلى شعوره بالواجب والالتزام نحو المنظمة من خلال المبادلة بإنجازه للمهام المطلوبة منه لتحقيق نجاحها واستثمارها في بيئة الأعمال.

ج- بعد الالتزام الإستمراري (Commitment Continuance)

وينبثق عن هذا البعد أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل بها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة التي يعمل بها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية⁽³⁾.

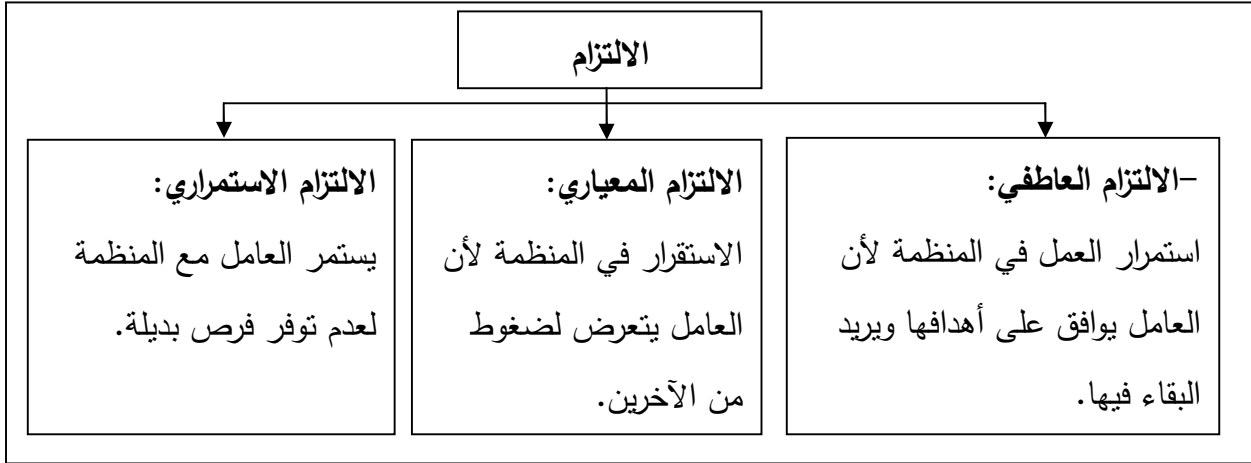
(1) محمد جودة، محمد فارس، " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، غزة، فلسطين، 2014، ص: 172.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

(3) زكية مقري، نعيمة حياوي، "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي"، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13، العراق، 2014، ص: 181.

ومن خلال الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: العاطفي، المعياري، الإستمراري فإن الشكل الآتي يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد ومدى التزام الفرد في المنظمة وهذا وفقاً للشكل:

الشكل رقم (16): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين.

أما الجندي (2003) فيصنف الالتزام التنظيمي إلى الأبعاد التالية⁽¹⁾:

أ- **الولاء التنظيمي:** ينصرف مفهوم الولاء كونه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة.

ب- **المسؤولية تجاه المنظمة:** وتعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك التزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ج- **رغبة الاستمرار بالعمل في المنظمة:** يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي الاستمراري، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

(1) قيس إبراهيم حسين، "دور الخصائص الريادية في تعزيز الإلتزام التنظيمي"، مجلة ألغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة العدد26، العراق، 2013، ص ص:82، 83.

د- الإيمان بالمنظمة: يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة وقناعتهم بإرثها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد في معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وككيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، لأن الإيمان بالمنظمة وأهدافها وقيمها وفلسفتها وثقافتها من شأنه أن يفجر الطاقات لدى الأفراد من أجل إنجاز هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحاً للأفراد أنفسهم ويدفعهم لبذل أقصى مجهود وإخلاص في تأدية مهامهم، وتوفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمنون بها.

ثانياً- طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها.

وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي⁽¹⁾:

أ- مقياس ثور نتن: والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

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

✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة؛

✓ ولاءهم وإخلاصهم لها؛

✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

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

بشكل عام.

ج- مقياس مارش ومافري: اللذان قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة، متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4

فقرات. وقد استخدم كأداة لقياس:

✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة؛

✓ تعزيز استحسان المنظمة؛

(1) حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود وآخرون، "أثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، العراق، 2016، ص: 116.

✓ حث الفرد على الالتزام بقيم العمل؛

✓ الولاء حتى إحالته على التقاعد؛

✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

د- مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

✓ استخدام المعرفة والمهارة؛

✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه؛

✓ العمل مع زملائه بكفاءة عالية؛

✓ بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛

✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

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

✓ من 1 إلى 12 فقرة متعلق بالولاء؛

✓ من 2 إلى 8 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة؛

✓ من 3 إلى 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها؛

✓ من 3 إلى 4 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

7 - النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي

حاولت العديد من الدراسات الخروج بنماذج مفسرة للالتزام التنظيمي وفقا لأبعاده وأسبابه ونتائجه فتباينت التوجهات والمداخل وتعددت التفسيرات، ولم يتم الاتفاق على نموذج موحد لدراسة الالتزام التنظيمي وسنحاول الوصول إلى مزيد من الفهم لموضوع الالتزام التنظيمي من خلال التعرف على عدد من النماذج المفسرة له، وهي كالتالي:

أولاً- نموذج اتزيوني Etzioni

يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماجه مع المنظمة وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي، ويأخذ ثلاثة أبعاد هي: (1)

أ- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثيله لهذه الأهداف والمعايير، وبالتالي فإنه يرى أن من الواجب مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** تتحدد علاقة الفرد بالمنظمة واندماجه بها بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات للفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، وهو أقل درجة من الالتزام المعنوي، علاقة الأعضاء بالتنظيم قائمة على التبادل.

ج- **الالتزام الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع منظمتها غالبا ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. ويوصف السلوك هنا بأنه قائم على الإكراه. وعادة ما تستخدم القوة الإلزامية لدعم التزام العاملين كما هو الحال في السجن فالتنظيم القائم نابع من إجراء اجتماعي فرض على نزلائه وليس عن نتائج اختيارهم.

ثانياً- نموذج ستاو وسلانك Stow & Salanick

يتضمن هذا النموذج تفسير الالتزام التنظيمي وفق نوعين من الإلتزام هما :

(1) صقر محمد أكرم حلس، مرجع سبق ذكره، ص:54.

أ- **الالتزام الاتجاهي:** يقصد به العمليات التي من خلالها يمكن أن تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته بالاستمرار فيها، هذا النوع من الإلتزام يعكس وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وأنه كالصندوق الأسود الذي يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية: كالمسلمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل التي بدورها تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار مساندة الأفراد لمنظمتهم.

ب- **الالتزام السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبط بالمنظمة بعد الوقت والجهد الذي قدمه لها ما يجعله متمسكا بالمنظمة. حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمة نتيجة للمزايا والمكافآت المرصودة لهذا السلوك، ومنه فهم يخافون من فقدانها إذا ما أقلعوا عن هذا السلوك.

ثالثا- نموذج كيدرون Kidron

يرى كيدرون أن الإلتزام له بعدين أساسيين هما:

أ- **الالتزام الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.

ب- **الالتزام المحسوب:** ويقصد بها الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم وجود عمل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

رابعا- نموذج أنجل وبيري Angle & Perry

يبحث هذا النموذج في أسباب الإلتزام التنظيمي وقد تم تصنيفهما في نموذجين رئيسيين هما:

أ- **نموذج الفرد كأساس للإلتزام التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج وليد تفسيرات علماء النفس الاجتماعي والسلوك، كما أنه يقابل نموذج الإلتزام السلوكي لدى "ستاو وسالانيك"، ويعتبر هذا النموذج أن جوهر الإلتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية بالإضافة إلى ما يمارسونه داخل المنظمة.

ب- **نموذج المنظمة كأساس للإلتزام التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أن المنظمة هي أساس الإلتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، فالفرد لديه بعض الحاجات والأهداف التي

يتوقع تحقيقها من المنظمة، ولا يتردد بتسخير مهاراته وطاقاته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تكون تبادلية بين الفرد والمنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى إلتزام الفرد أو عدم التزامه، حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الإلتزام بتلبية حاجيات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه⁽¹⁾.

خامسا- نموذج كانتور Kantor

إن للإلتزام ثلاثة أسس إذا ما توفرت في أي نظام فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد هي : ⁽²⁾

1- الإلتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصلحته من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر إلى يحققه من مكاسب عند تركها.

2- الإلتزام الموجه: يتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطانها ومعاييرها التي تحددها.

3- الإلتزام ألتلاحي (القائم على التماسك): يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر مركزا على السلوك الإيجابي.

يمكن القول حسب ما قدمه (kontor) فإن أبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاث التي قدمها فهي تعبر على التمسك الشديد من قبل الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، مع محاولاته للقيام بمجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تساعده في البقاء بها، من إتباع والتقييد بالقوانين والتعليمات الإدارية، بالإضافة إلى إقامة علاقات حسنة مع جماعات العمل التي ينتمي إليها داخل المنظمة.

سادسا- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

تعتبر مدرسة الثقافة التنظيمية بأن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين تعتبر المكون الأساسي للإلتزام التنظيمي للأفراد، وأن الإلتزام التنظيمي هو أسلوب قوي لضبط وتوجيه الموظفين، ويتضمن توحيد الشخص مع المنظمة وقبول لقيمها وأهدافها كما لو كانت قيمه الشخصية

⁽¹⁾ محمد مصطفى أبو جياب، "مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص ص: 13، 14.

⁽²⁾ خالد محمد أحمد الوزان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص ص: 47، 48.

ويعد الإلتزام التنظيمي للمنظمة عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، كما أن لدى الفرد استعداد للدفاع الشخصي عن سمعة المنظمة، وإحساس ذاتي يرتبط بالمظاهر التنظيمية مثل عدم التسرب الوظيفي أو الغياب، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة، كما أنهم يتصفون بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة، ويكون التزامهم أخلاقياً أكثر من كونه قيدياً وظيفياً أو نوعاً من الإجبار أو الإكراه.

ويرى الباحث بأن ما تضمنته هذه النماذج المفسرة للإلتزام التنظيمي يتفق في كثير من جوانبه مع مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي تركز على أن الاندماج بين الفرد والمنظمة ينتج عن توافق القيم والأهداف بينهما، وأن الإلتزام قد يتشكل نتيجة تبني الفرد لقيم وقواعد العمل، فالإلتزام القائم على حساب المزايا المتبادلة وإدراك الفرد للمزايا والمكافآت الناتجة عن سلوكه من الأبعاد وثيقة الصلة بتوافق المصالح بين الفرد والمنظمة، حيث أن كلا الطرفين عليهما التزامات تجاه بعضهما يجب الإيفاء بها، ولهما مصالح ومتطلبات يسعيان لجنيها، إضافة إلى أن ما تبذله المنظمة في سبيل تلبية احتياجات الفرد وما يعايشه الفرد من خبرات عمل وما يدركه من خصائص لوظيفته هي من ضمن الأسباب التي تدفع باتجاه تنمية التزام الفرد نحو منظمته⁽¹⁾.

8- تعزيز الإلتزام التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي:

- ✓ استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم وأهداف وانجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.
- ✓ يتوجب على الإدارة أن تدرك بأن الإلتزام عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تعترف بإسهامات ومصالح العاملين بها من أجل ضمان التزامهم.
- ✓ إيجاد مناخ يتمتع بالثقة من خلال شعور العاملين بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية، والإيفاء بالوعد من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم.

(1) محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره، ص: 16، 17.

- ✓ أخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار من قبل المنظمة وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إهمال حقوق العاملين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم في السلم الوظيفي.
- ✓ خلق الشعور بوحدة المصير لدى الفرد مع جميع زملائه في العمل والتخلص من ثقافة نحن وهم.
- ✓ العمل على دمج الفرد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، ومشاركته بالأرباح أو بالملكية.
- ✓ تطوير أساليب ارتباط أو اندماج الفرد بالعمل خلال عملية تصميم العمل، وتحقيق الإثراء الوظيفي وبأن على المنظمات الاهتمام بالجوانب التالية من أجل زيادة مستوى الالتزام:
 - مشاركة الموظفين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.
 - الاهتمام بتعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض.
 - التزام المنظمة نحو العاملين والاستمرار بدعمهم⁽¹⁾.
- ✓ استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي ما من شأنه تقوية الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال المشاركة التي تعزز الميل النفسي للعاملين ليعملوا من خلال ما يقررون بأنفسهم وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام الذاتي.
- ✓ إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين، ما يشعر العاملين بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، ومنه تقوية التزامهم نحو المنظمة.
- ✓ استقطاب العاملين الذين تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة ما يساهم في زيادة درجة الالتزام⁽²⁾.

9- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

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

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

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

(1) محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

(2) رائد ضيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص: 34.

أولاً- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف عندما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، فيكون ذلك في صالح هذا التنظيم. فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنتظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

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

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

ج- تسرب العاملين: يعرف Moli: (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة. ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من ظواهر تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل⁽¹⁾.

(1) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 321، 322.

ثانياً- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي

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

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

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة⁽¹⁾.

III- مساهمة تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات نجاح المؤسسات، والتي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، و تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبدل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلها كفاءة، والعمل على تمكينها من خلال رفع قدراتها على اتخاذ القرارات، وبدون رقابة أو إرشاد الإدارة.

وذلك عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال في تحسين الأداء والرضا الوظيفي وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي لها. هذا الأخير الذي يعنى باستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم، والأهداف الرئيسية لها، والشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

لذلك جاءت هذه الدراسة لبحث مساهمة تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، من خلال مختلف أبعاد التمكين المتمثلة في التمكين النفسي (أهمية العمل، الكفاءة والتأثير)، والتمكين الهيكلي (التفويض

(1) صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 321، 322.

المشاركة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز والتشجيع)، والتمكين المعرفي (استخدام نظم المعلومات إدارة المعرفة، إدارة الكفاءات، التدريب والتعليم) في الالتزام التنظيمي.

1- العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي:

إن ما تتعرض له المنظمات الحالية من المنافسة القوية والتغيرات المستمرة في مختلف البيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تنغمس فيها، تولد عنه تحديات كبيرة، ومن هنا يكون من الضروري أن تكون المواهب البشرية منسجمة مع الإنجازات والأهداف التي وضعتها هذه المنظمات وكذلك على قادة هذه المنظمات تعزيز الممارسات التي تسعى لتعزيز تعاونهم، وصياغة جهود جماعية من داخل المنظمة للتكيف مع هذه التغيرات، وتحسين القدرة التنافسية، وبالتالي جودة المنتجات والخدمات، وكذلك الحفاظ على رفاية الموظفين وتحسينها.

هذا ما أعطى لتمكين الموظفين فيما يتعلق بوظائفهم وشعورهم بالسيطرة وممارسة مهمة لها تداعيات إيجابية على الفعالية التنظيمية للشركات. فتمكين العاملين أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتسمح لهم بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب، والتنمية، والمعرفة، والتخطيط والرقابة على مهامهم، ووظائفهم بغية الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، وبالتالي رفع مستوى التزامهم التنظيمي، ويقوم التمكين عمليا على منح العاملين الحرية، قوة التصرف، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة، وبتقديرها لهم وثقتها بهم، ويرمي إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف دون قيود في المواقف التي يواجهونها، والذي يسهم في بناء علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين مبنية على الاحترام دون تجاهل لما لتلك العلاقة من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء والإنتاج.

فتمكين العاملين يحسن شعور الموظفين بالسيطرة والكفاءة الذاتية، ما يؤكد رغبة الموظفين في البقاء متحدين في المنظمة وبالتالي زيادة التزامهم، فمن الممكن للمنظمات التي تحقق التزام الموظفين بها، أن تتولد عنها مزايا تنافسية دائمة مع مرور الوقت، وهذا ما يبرر سعي المنظمة إلى تحديد الخصائص في الموارد البشرية، التي حصلت من خلالها على مزايا تنافسية، المتعلقة منها بمتغيرات المعرفة والمهارة والخبرة... والتي أدت إلى خلق القيمة وزيادة الرضا وزيادة الإنتاجية مما يدل على أن التمكين يرتبط بالالتزام العالي للموظفين بالمنظمة.

2- دور التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي

يأخذ التمكين النفسي للعاملين كأحد أنواع التمكين الذي تعتمد عليه إدارات المنظمات بهدف التأثير في دوافع العاملين ومواقفهم اتجاه العمل، والحصول على استجابة فاعلة من قبلهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، ويرتبط ذلك بمشاعر الإدراك لمضامين التمكين النفسي من خلال الإحساس بأهمية العمل الذي يؤديه وامتلاك الكفاءة في تأديته، والحصول على الحرية والاستقلالية في أداء العمل والإحساس بامتلاك القدرة على التأثير في نشاطات المنظمة التي يعملون فيها. وبالتالي فالتمكين النفسي يعكس الديناميكية وتدفق تصورات الناس ومواقفهم حول بيئة عملهم سواء على المستوى المحلي أو السياق التنظيمي الأوسع فيما يتعلق بأنفسهم، ومن منطلق هذا التصور يبرز تأثيره على مستوى التزام الموظفين تجاه عملهم، فمفاهيم التمكين النفسي تسهم من خلال قيمتها المضافة في بناء الالتزام التنظيمي وذلك من خلال المؤشرات التالية:

أولاً- معنى العمل: إن الإحساس بالجدوى، وإدراك الفرد لكون المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين يشعر الفرد بأهميته وأهمية الوظيفة التي يقوم بها، ويتحقق ذلك من خلال حدوث التوافق بين أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة، مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة هنا منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة تصبح ذات قيمة ومعنى، وبالتالي يصبح عمل الفرد محركاً له ويدفعه إلى الولاء والالتزام⁽¹⁾.

كما أن درجة اندماج الفرد في النشاطات ومجموع المهام التي تدخل ضمن عمله، وحبه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها أو التخلي عنها مادام العمل مفهوم بما يتضمنه من المهام بشتى أنواعها، والأدوات والأماكن والظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الحرارة)، والعلائقية (العلاقة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين)، وغيرها فإن الالتزام بالعمل يحتوي على العديد من الالتزامات الفرعية التي قد نجدتها في مجال العمل، ومنه يمكن القول انه كلما زادت أهمية العمل ومعناه لدى الفرد وتدعيم المنظمة لوظيفته زاد التزام الفرد بالمنظمة وسعيه إلى تحقيق أهدافها .

ثانياً- الكفاءة والتأثير: إن الإحساس بالكفاءة يمنح العمال الاعتقاد بأنهم قادرين على أداء أدوارهم الوظيفية بالمهارة والنجاح، مما يحفزهم على بذل جهود كبيرة نيابة عن المنظمة، فالشعور بالكفاءة والثقة لقدرات

(1) محمد السعيد جوال، "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص:23.

الشخص على أداء أنشطة العمل عامل مهم يمكن أن يسبب إحساسا بالاستعداد للبقاء في المنظمة وقد يحفز الموظف على مناقشة المنظمة مع الناس من الخارج، والتأثير على درجة الالتزام التنظيمي ومن ناحية أخرى فإن الاعتقاد الراسخ بإمكانيات الفرد يمكن أن يؤدي أيضا إلى الشعور بالإفراط في الثقة، كما يعطي الفرد شعور الإدراك بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في جوانب مهمة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها.

3- دور التمكين الهيكلي في الالتزام التنظيمي

ينظر إلى التمكين الهيكلي على أنه حل لأماكن العمل التي تخضع للتنظيم الشديد حيث تم خنق الإبداع وكثرة الحدود والقيود المفروضة من الإدارة على العمال، مما يدل على السخط على الصعيدين الفردي والجماعي. ويزعم على نطاق واسع أن قوة عاملة مخلصه وملتزمة ضرورية للعمل الفعال للمنظمات الحديثة ، ويتحمل التمكين الهيكلي مسؤولية العمل والأنشطة ذات الصلة، بل هو عملية تحفيزية وجدت لتسهيل التزام العمال في المنظمة وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الآليات والمؤشرات التي تدعم أو تعرقل الحصول على الالتزام والممثلة في ما يلي:

أولاً- التفويض: إن الفكرة الأساسية لمفهوم تمكين العاملين تقوم على عملية تفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا حيث يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم⁽¹⁾.

ويؤكد (Hughes) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة ايجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل. كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال تعلم ممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعورا بالرضا عن توافر السلطة والمسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يسهم في حفز المرؤوس في إشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والاحترام، والتقدير، وتحقيق الذات

(1) إيمان عمر العبد طموس، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2015، ص:20.

مما يرفع الإنتاجية في العمل⁽¹⁾، وهذا يقوي في الفرد الرغبة في الاستمرار في المنظمة ويصبح أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد اتجاه المنظمة⁽²⁾.

فالتوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين، وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، مع زيادة مساحة السلطة أمامهم، مما يرفع من روحهم المعنوية، و يدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل والذي بدوره يؤدي إلى زيادة التزامهم بعملهم.

ثانياً- المشاركة : إن تنمية مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات يدعم أجواء الثقة والتعاون، ويمنح العاملين فرص المشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وهذا ما يحفز القدرات الإبداعية الخلاقة لمصلحة المنظمة ويسهم بصورة إيجابية في حل المشاكل داخل المنظمة وبين العمال ما ينتج عنها الثقة وزيادة الالتزام، ومستوى أعلى من التمكين في العمليات المؤسسية، ومنه فالمشاركة بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي زيادة التزامهم التنظيمي.

ثالثاً- فرق العمل : إن إدارة أساليب القيادة التقليدية المؤطرة في التسلط والتسلسل الهرمي لم تعد فعالة في دفع العاملين نحو الالتزام بأعمالهم من جهة وبالمنظمات التي ينتمون إليها من جهة أخرى، ومع هذه المعوقات نشأت تصورات جديدة تعزز القدرة على التكيف والفعالية الذاتية والالتزام التنظيمي لفرق العمل.

فتمكين الفريق ومنحه فرصة ليتولى القيام بمسؤولياته مع سلطة أوسع، من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي وإشراك الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وإعطائه المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قراراته ومهاراته بتوفير الموارد الكافية له والمناخ الملائم، وتأهيله فنيا وسلوكيا والثقة فيه وتحريره من القيود، تشجيعه وتحفيزه على روح المبادرة والإبداع. مما يجعل الفريق بدرجة عالية من الالتزام للمنظمة. فالعمل الجماعي يعطي لكل موظف الفرصة ليتبادل مع الآخرين كيفية أداء مهمة معينة ببراعة، وعلاوة على ذلك توفر بيئة الفريق للموظفين فرصا لتبادل المعرفة والتعلم مع بعضهم البعض ومع الآخرين، ولذلك يعتقد أنه من خلال اعتماد التعاون بين أعضاء الفريق، يكون الأداء أسرع وبكفاءة أكبر والإنتاجية ستكون أعلى. إذاً أن العمل الجماعي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي فكل نشاط عمل جماعي

(1) محمد سليمان البلوي، مرجع سبق ذكره، ص:18.

(2) سميرة عبد العزيز الصفرات، "التمكين الإداري و علاقته بالالتزام الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص:52.

فعال يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ويمكن الموظفين ويساعدهم على تطوير قبعة الحكم الذاتي الذي يعتبر المفتاح والمصدر الرئيسي لتحسين الالتزام التنظيمي.

رابعاً- الاتصال الفعال: إن الاتصال أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم وبحقق تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل الجوانب في العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل، مما يؤدي إلى تمسك الفرد بالمنظمة أكثر ويساعد على زيادة التزامه، كما يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية وزيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين، حيث يشعر العامل بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها وهذا ما يؤدي في المقابل إلى زيادة التزامه.

خامساً- التحفيز والتشجيع: إن التحفيز من خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، إذ يركز على الجانب النفسي للعاملين وذلك من خلال منح القوة للأفراد بما يسمح لهم بتقديم أقصى مردودية في العمل، لذا فإن للمديرين الدور الفاعل في حفز العاملين وإحساسهم بمكانتهم في المؤسسة من خلال تثمين الأعمال التي يقدمونها، وتشجيع القدرات الإبداعية منها التي يسهم بها الأفراد المتميزون في المؤسسة، كما أن نظم المكافآت المادية في هذه الحالة يكون مبنياً على أساس الأداء المتميز الذي يسهم بصفة مباشرة في خلق القيمة المضافة.

ومنه يجب أن ننوه إلى الدور الذي يلعبه التحفيز والتشجيع في تحسين الالتزام التنظيمي، وكذا توضيح العلاقة بينهما وتأثير كل منهما على الآخر، فالحوافز تؤثر على أداء العاملين بحيث يؤدي منحها إلى بدل الفرد أقصى جهد للحصول على مزيد من الحوافز وبالتالي يتولد لدى الفرد الشعور بأهمية وحاجته للمنظمة ما يعمق من التزامه وانتمائه للمنظمة، كما أن منح الحوافز يزيد من ثقة الفرد بالتنظيم بحيث يشعر بتقدير المنظمة لجهوده ويؤدي ذلك إلى زيادة التزامه التنظيمي.

فالحوافز المادية من مكافآت مالية تحقق الاستقرار الاقتصادي للفرد وبالتالي تزيد من رغبة الفرد للبقاء وبدل أقصى مجهود وبالتالي تزيد من مستوى التزامه، أما الحوافز المعنوية كالتمكين والاعتراف بأهمية العاملين تؤدي إلى إشباع حاجاتهم المتمثلة في حاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير والاحترام وبالتالي تزيد من التزامهم التنظيمي.

4- دور التمكين المعرفي في الالتزام التنظيمي

إذا أضحت المعرفة تصل إلى هذا الحد من الأهمية، وإذا كانت المعرفة الضمنية وليست الصريحة هي التي تحقق الميزة التنافسية، وإذا كانت المعرفة الضمنية هي الجزء الأكبر على الإطلاق من معرفة الإنسان وفي الوقت نفسه هي الجزء غير المتداول والمكتشف فيه، فإن كل هذا وذلك يشكل إغراء بالنسبة لكل منظمة معنية بالبقاء والتطوير والتميز لتسخير كل محاولاتها المعرفية في الحصول على أكبر قدر ممكن من ذلك الكنز المكنون وكسب ولائه والتزامه التنظيمي، وذلك لا يتحقق إلا من خلال مجموعة من الممارسات التي نذكر منها:

أولاً- استخدام نظام المعلومات: تتعامل نظم المعلومات مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات واتخاذ القرارات اللازمة لتشغيل المنظمة، وتتمثل أهمية نظم المعلومات في رفع كفاءة وفعالية المنظمة ككل عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المديرين، ونظراً لاتساع دور تلك النظم، وتعدد مكوناتها وإمكانياتها الفنية، فذلك يسمح للمنظمة بالتسيير الجيد والناجح لأقسامها ومصالحها، مع إمكانية حصول المسيرين لهذه الأقسام على المعلومات اللازمة والكافية بطريقة فعالة لاتخاذ القرارات المناسبة.

ومنه فدرجة رضا المستخدم لنظام المعلومات يتركز حول مدى سهولة استخدام النظام وقدرته على التعامل مع تطبيقات النظام وقبوله والالتزام بتنفيذه. وبالتالي فإن قياس كفاءة نظام المعلومات لابد أن يعتمد على درجة استخدامها ومنفعتاتها في صنع القرارات أو المزايا الإنتاجية المتحققة منها وبالتالي فإن رضا المستفيد من نظام المعلومات يمثل مقياساً إدراكياً أو شخصياً لنجاح النظام والتزام الفرد العامل بالمنظمة.

ثانياً- إدارة المعرفة : إن التداخل الكبير بين فحوى ووسائل كل عملية من عمليات إدارة المعرفة يمكن أن تتم في نفس الوقت أو حتى تتم إحداها قبل التي كانت تسبقها في كل متناسق ينتج عنه توظيف أكبر قدر ممكن من الذكاء الإنساني والمعرفة المهمة التي كانت مخفية وراكدة، وهذا ما يدعم من جهود المنظمة التي لن تكتفي فقط بإدارة العمليات المعرفية بطريقة آلية، وإنما ستقوم بتطوير بنية تحتية وفوقية خلاقة مبنية أساساً على ثقافة تدعم التبادل المعرفي، وقيادة تدعم روح الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي، ومن المهم أن ندرك أن التزام الموظفين للمنظمة غير بديهي في بيئة اليوم التي يوجد فيها الكثير من المنافسة بين المنظمات وكذلك بين الموظفين داخل المنظمة نحن بحاجة إلى مزيد من التبصر. وفي بيئة العمل الحالية التي تحول فيها التركيز من العامل اليدوي إلى عامل المعرفة البشري وهذا ما يدعم مكانته وأهميته في

المنظمة وجعله جزء لا يمكن الاستغناء عنه، ما يخلق لدى الفرد شعور بأهميته ومكانته المتميزة في المنظمة ما ينعكس على التزامه بها.

ثالثاً- إدارة الكفاءات: إن مفتاح الإدارة الخلاقة للكفاءات هو امتلاك القدرة على الغوص في الجانب الروحي والوجداني للأفراد باعتماد تقنيات علم النفس الذي أضحي في خدمة الإدارة، أين تلتزم المنظمة بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي مع قدر كبير من المساواة والعدالة والاحترام، مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي التي تعتبر أهم شيء في إدارة الكفاءات، فينجح القادة في خلق المناخ الإيجابي والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة والتحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية، وبهذا يتراكم الفكر وتخلق المعرفة. ومنه فالتزام المؤسسة بإدارة كفاءاتها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب يعزز من التزام العاملين بها ويدفعهم لتبني قيمها وأهدافها والسهر على تحقيقها.

رابعاً- التدريب و التعليم : يحقق التدريب للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، وإن من بين خصائص المنظمات الممكنة، التدريب على قيادة التمكين... التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية... التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل، ويمكن أن يكون التمكين من خلال عملية التدريب المطلوب لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، من أهم مؤشرات نجاح المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة، لذلك فإن التدريب يكسب الفرد الثقة بالنفس، ويولد له الشعور بالهوية والمكانة داخل المنظمة، والرضا عن أدائه لعمله، والقدرة على اتخاذ القرارات التي تخص عمله، كما يعطيه الفرص للترقية، حيث تعد كل هذه المكاسب أسباب تجعل الفرد يسلك سلوكاً إيجابياً تجاه المنظمة، وهذا يعد جوهر عملية الالتزام التنظيمي، فكل عضو يجب أن يكون متعلماً كما ينبغي، وعدم ملائمة التدريب والتعليم يؤدي إلى غموض المهام، وعدم التزام العاملين.

خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن تمكين العاملين يحقق نتائج ايجابية على مستوى الفرد، والمنظمة، تتمثل في صورة من مظاهر الالتزام التنظيمي؛ والتي تؤدي إلى تحقيق الالتزام، والمشاركة الفاعلة، وتطوير مستوى الأداء، وشعور الموظف بمعنى الوظيفة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة ولاء العاملين لمؤسستهم، وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعاً، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، وتحسين العلاقة بين العاملين.

تعقيباً على ما سبق ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والمعرفي والاقتصادي الذي يصاحب تمكين العاملين وينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي فإن التمكين يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي، ومن هذا المنطلق ارتأينا إجراء الدراسة على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-جيجل لمعرفة واقع تمكين العاملين فيها و درجة الالتزام التنظيمي السائد بها.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

تمهيد

I- التعريف بالوحدة محل الدراسة

II - منهجية الدراسة

III- وصف خصائص عينة الدراسة

VI- وصف متغيرات الدراسة

V- اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدها تم التعرض في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بتمكين العاملين والالتزام التنظيمي ، من خلال هذا الفصل سيتم التحقق ميدانيا من إمكانية وجود أثر لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء- جيجل باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية .

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء- جيجل من خلال العناصر التالية:

✓ تقديم الوحدة محل الدراسة؛

✓ منهجية الدراسة؛

✓ وصف خصائص عينة الدراسة؛

✓ وصف متغيرات الدراسة؛

✓ اختبار فرضيات الدراسة.

I- التعريف بالوحدة محل الدراسة

نرمي من خلال هذا العنصر إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في " الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل"، وتحليل هيكلها التنظيمي، وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

1- التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل

من خلال هذا العنصر يتم إعطاء لمحة تاريخية مصغرة حول المؤسسة محل الدراسة بإضافة إلى مجالها الجغرافي والبشري في ما يلي:

أولاً- لمحة تاريخية عن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل

يعود تاريخ تأسيس الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل إلى سنة 1984 حيث أمضي فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية " TECHNO EXPORT" المختصة في نفس المجال، حيث بدأت البناء والتعمير سنة 1985، وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988 وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل سنة 1992، تبعثها مجموعة ثانية في سنة 1993، ثم المجموعة الثالثة في سنة 1994 حيث تم استلام المؤسسة، وبدأت الإنتاج باستعمال 100 % من القدرات المتوفرة، وقد بلغت تكلفة إنجازها 317500000 دج منها 48% بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للشركة 630 ميغاواط والشركة خاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونلغاز بالجزائر العاصمة، والتي أصبحت تسمى الآن بمجمع سونلغاز، والذي ستضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة تمثلها مديريات عامة وذلك في إطار الإصلاحات التي شيدتها الشركة منذ 1999، وهذا ما تجلّى على الشركة قيد الدراسة والتي كانت تحت اسم "محطة توليد الكهرباء"، ليتحول اسمها إلى "شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء فرع جيجل" سنة 2005 وذلك بعد استقلال فرع الإنتاج لوحده. وتعتبر شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل من أهم الشركات التابعة لمجمع سونلغاز التي لم تطرح بعد أسهمها في السوق بعد أن تحولت "سونلغاز" إلى شركة ذات أسهم في فيفري 2002 حيث قامت كل من مراكز سكيكدة، شرشال وأم البواقي بطرح أسهمها في السوق على أن يتم توسيع البقية في المستقبل.

وتعتبر شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل من أهم الفروع السادسة عشر المتواجدة عبر القطر الجزائري، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها بنسبة 16% من الإنتاج الوطني، وتنشط الشركة في مجال توليد الكهرباء انطلاقاً من تحمية مياه البحر أو استعمال الغاز الطبيعي، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للشركة

تطورا مستمرا منذ إنشائها مما سمح لها من تغطية جزء كبير من السوق الوطنية بالإضافة إلى تصدير إنتاجها.

كما تبرز الأهمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية بالعملية الصعبة والوطنية، والحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي بتوظيفها للأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية وتبرز أهمية هذه النوعية من خلال نوعية المنتج الذي تقدمه، والذي لا يمكن لباقي المؤسسات العمومية والخاصة الاستغناء عنه.

أما الأهمية الاجتماعية للشركة، فتبرز من خلال أهم مظاهر الحياة الحضارية في وقتنا الحالي كما تعتبر الشركة فضاء للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهني والتمهين.

ثانيا- المجال الجغرافي: تقع مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل، على بعد 15 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق الوطني رقم 43، يحدها من الشرق ميناء جن جن ومن الغرب وادي جن جن، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 60 هكتار، 28 منها مغطاة تضم بناية إدارية، ورشات الإنتاج والعمل حظيرة للسيارات ومحطة تحلّيت مياه البحر والمطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط بين أجزاء المؤسسة.

ثالثا- المجال البشري: في المجال البشري نوضح توزيع العمال وفق المستوى الوظيفي للسنة (2018) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(04): توزيع عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل وفق المستوى الوظيفي

لسنة 2018

سنة 2018	المستوى الوظيفي
60	الإطارات
150	أعوان التحكم
70	أعوان التنفيذ
280	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل 2018

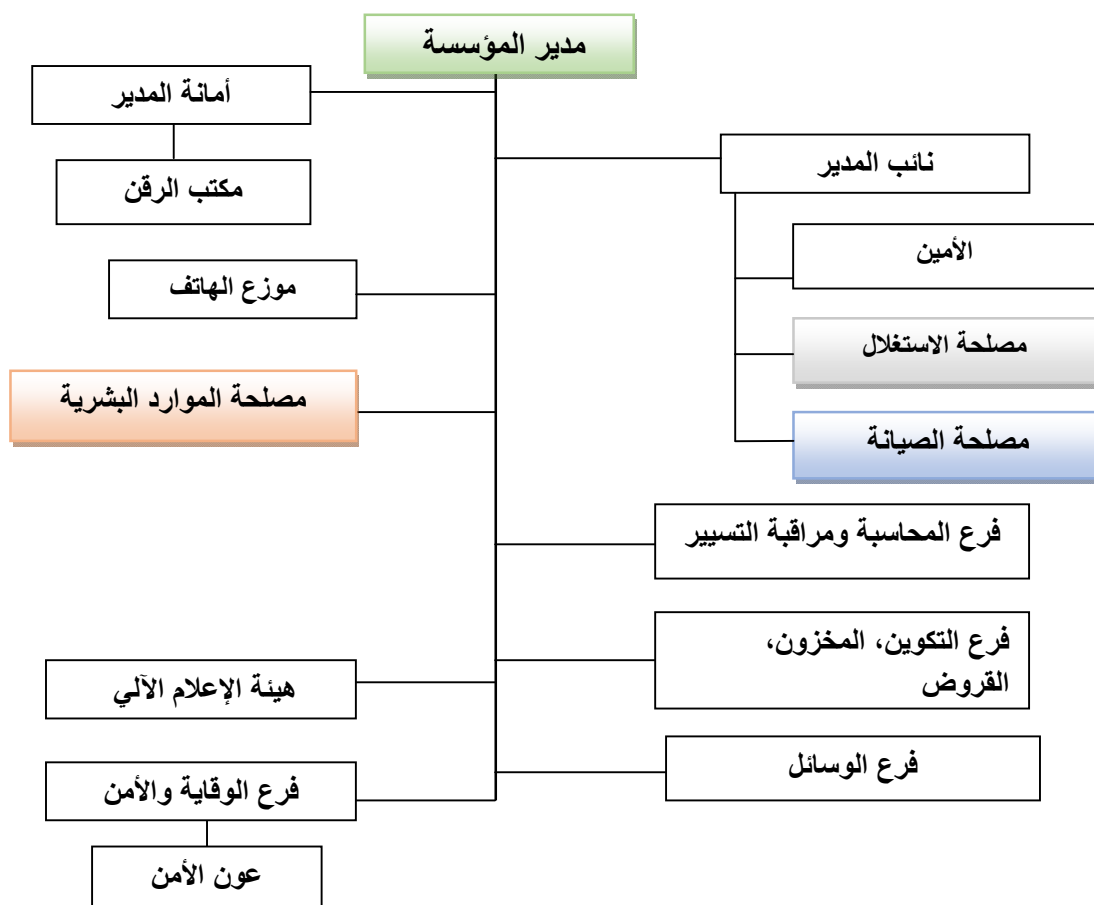
2- دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

من خلال هذا الجزء سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على أهم مصالحها ومهام كل مصلحة.

أولاً- عرض الهيكل التنظيمي.

يشكل الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لنجاح المنظمة في تأدية مهامها اليومية بكفاءة وفعالية وفي ما يلي سيتم عرض الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل 2018.

ثانيا - تحليل الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل

من خلال المخطط السابق يتضح جليا أن الهيكل العام للوحدة محل الدراسة يأخذ الشكل الهرمي وهذا ما يؤكد تشعب وظائف ومهام المؤسسة، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، حيث تشمل الشركة تحت سلطة مدير المؤسسة إلى ما يلي :

أ- **المديرية العامة** : وتشمل كل من المدير، الأمانة العامة، موزع الهاتف، نائب المدير.

✓ **مدير المؤسسة**: إن المدير هنا بصفته مديرا تنفيذيا، فيه يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف الإدارة المركزية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وبهذا فهو يقوم أساسا بتنسيق الجهود بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة، إذ هو الموجه والمنظم لمختلف الأعمال الإدارية وكذلك هو المسئول عن نوعية النتائج المتحصل عليها من طرف المؤسسة، وتوفير وسائل العمل والرقابة على استعملها، واقتراح ميزانية المؤسسة والرقابة عليها.

✓ **الأمانة العامة**: تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة وتحتفظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر، كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الاجتماعات وتحرير الاستدعاءات الخاصة بها، كما تقوم بتوزيع البريد على مختلف مصالح الشركة.

✓ **نائب المدير**: أن أول مهمة يقوم بها هي تولي وظيفة المدير في غياب هذا الأخير كما يقوم بمساعدته في أداء مهامه حيث يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة وهو المشرف المباشر علي مصلحتي الاستغلال والصيانة من حيث تنفيذ البرامج في هذا المجال، كما يتحمل مسؤولية الوحدة في المجال التقني، وهو يسير كذلك المستخدمين الذين هم كذلك تحت مسؤولياته.

✓ **موزعة الهاتف**: لها دور بالغ الأهمية في الشركة من خلال تحقيق وتسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الإدارة ومختلف المصالح وورشات العمل حيث يتمكن كل طرف في الشركة من الاتصال بغيره من خلال نداء عبر الهاتف (INTREPHONE).

ب- **مصلحة الاستغلال**: تختص هذه المصلحة بإدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها، وكذا تحضير برنامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها وكذلك دراسة تقارير الاستغلال اليومية والتحليل والإختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال.

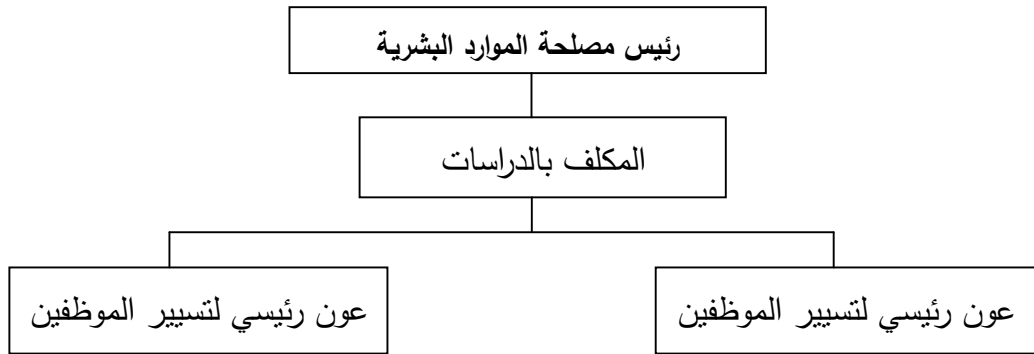
ج- **مصلحة الصيانة**: تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف علي جميع النشاطات التي تخص عملية الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة وإعداد البرامج السنوية للأشغال، وتحضير الأشغال الكبرى والإشراف عليها.

د- **مصلحة الموارد البشرية**. تشمل هذه المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة عمى مكلفين بالدراسات وعونين رئيسيين لتسيير المستخدمين. وتسعى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل دائما إلى تحقيق

التوازن عبر التسيير الجيد لمواردها البشرية وهذا في إطار سياسة شاملة ومتكاملة في الشركة، حيث تعتمد هذه الأخيرة كثيرا على مصلحة الموارد البشرية، وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة. ومن الأدوار التي تقوم بها هذه المصلحة نذكر:

- ✓ متابعة المسار الوظيفي للفرد العامل وتقييم أدائه؛
- ✓ استقبال المراسلات الخارجية والمتمثلة في طلبات التوظيف ودراستها وإجراء المقابلات مع المرشحين للوظيفة؛
- ✓ وضع مخطط تدريبي ومتابعة تكوين العمال على المدى الطويل والقصير وذلك بالمدارس التكوينية التابعة للشركة، كما يضم هذا الفرع عونين رئيسيين لتسيير الموظفين ومن مهامها:
 - إعداد كشف الرواتب الشهرية لجميع العمال؛
 - التنسيق بين الإدارة الولائية والشركة ومن بينها الضمان الاجتماعي، مديرية الضرائب، مفتشيه العمل؛
 - الاستقبال والرد على الشكاوي الخاصة بالعمال؛
 - الحرص على تطبيق النظام الداخلي للشركة والاتفاقية الجماعية للشركة ومختلف القوانين تطبيقا دقيقا.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

كما يشمل الهيكل للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل على عدة فروع إدارية أخرى هي:

- وجود فرع المحاسبة ومراقبة التسيير: ومن مهام هذا الفرع مسك حسابات الشركة وبالتالي فهو أمين سرها واستلام الفواتير من شعبة التمويل وفحصها، وتلخيصها وكذلك إعداد الجداول المالية التي تحتوى على مداخيل ومصاريف الشركة ومتابعة وضعيتها المالية.

- فرع التموين والمخزون والقروض: يختص هذا الفرع بتموين الشركة بجميع المستلزمات الضرورية لمختلف نشاطاتها (الأدوات المكتبية، قطع الغيار...) وتقديم طلبات الشراء في الداخل والخارج، كما تحفظ الملفات الخاصة بالموردين ومتابعة الطلبات حتى تحقيقها وإبرام العقود مع المتعاملين الوطنيين والأجانب.
- فرع الوسائل: ويختص هذا الفرع بتسيير الوسائل المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة، كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.
- هيئة الإعلام الآلي: تختص بإعداد الدراسات في مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة، كما يقوم بمساعدة مختلف المصالح والفروع في حالة مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون بها.
- فرع الوقاية والأمن: ويختص هذا الفرع بالسهر على أمن وسلامة العمل وحماية تجهيزات الشركة من التلف وكذلك السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.

3- أهداف شركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

تسعى الشركة لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن عرضها كالاتي:

- ✓ تحقيق الربح لضمان استمرار الشركة في الوجود وضمان رفع رأس مالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام الشركات الأخرى المحتمل دخولها لمجال إنتاج الكهرباء.
 - ✓ تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة في وقتنا الحالي (الكهرباء) والتي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية في المدن وحتى الأرياف.
 - ✓ الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي خاصة وعلى المستوى الوطني عامة وذلك بتوفيرها لمناصب شغل دائمة وأخرى مؤقتة وتحسين المستوى المعيشي للعمال من خلال مستويات الأجور الممنوحة لهم.
 - ✓ تحسين نوعية الإنتاج وذلك بإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة وضمان خدمات إنتاج وتوزيع الكهرباء والسهر على تلبية احتياجات القطاع الأسري والصناعي على حد سواء.
- ويمكن القول أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء أنها من أهم الشركات الذي يغطي نشاطها معظم أنحاء الوطن والتي تحقيق رقم أعمال مهم والذي يحتل المرتبة الثالثة بعد شركة سونطراك ونفطال.

II - منهجية الدراسة

يقدم هذا الجزء عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

1- منهج الدراسة

مناهج البحث متعددة، ومتجددة طبقاً لتعدد أنواع العلوم وتجدها، وهي تشترك جميعاً بخطوات وقواعد عامة تشكل الإطار الذي يسلكه الباحث في بحثه، أو دراسته العلمية، أو تقديمه العلمي لأي حقيقة علمية.

فالهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة هذا الموضوع "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي قام على تشكيل مجموعة من الأفكار والإطار النظري من خلال الدراسات المكتبية النظرية واستكمال جمع البيانات والمعلومات بواسطة الأسلوب الميداني الذي استعملت فيه الإستبانة، ومن ثم القيام بتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) (Statistical Package For Social Sciences) للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات والاعتماد على التفسيرات العلمية لدلالات التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، ومن ثم تقديم اقتراحات من خلال ذلك.

2- حدود الدراسة

تم إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل، وذلك من أجل جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها للوصول لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك ضمن الحدود التالية:

أولاً- الحدود الموضوعية للدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على تناول "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل".

ثانياً- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المورد البشري العامل في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل المكون من 280 عامل بشكل عام، وعينة الدراسة المتكونة من 150 عامل بالشركة بشكل خاص.

ثالثا- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من جانفي 2018/ماي 2018.

رابعا- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-جيجل .

3- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء-جيجل وهو المجتمع الذي اعتمد عليه خلال فترة إنجاز الدراسة والبالغ عددهم 280 عامل حسب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في جانفي 2018، وقد تم اختيار عينة للدراسة مكونة من 150 عامل اعتمادا على أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

العينة العشوائية الطبقية: تتبع هذه الطريقة في حالة عدم تجانس المجتمع، حيث يصبح من الضروري اختيار عينة طبقية تتمثل فيها فئات المجتمع الأصلي بنسب وجودها فيه⁽¹⁾، في الغالب يهدف الباحث في هذه العينة إلى أن تكون العينة ممثلة لمختلف الفئات المتجانسة في المجتمع⁽²⁾

والجدول التالي يوضح مفردات عينة الدراسة وتوزيعها:

جدول رقم(05): مجتمع وعينة الدراسة

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة		عمال المؤسسة حسب الوظيفة	
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات المفقودة	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة المئوية	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة المئوية		عدد العمال
32	0	0	32	%21.33	32	%21.43	60	الإطارات
74	0	6	74	%53.34	80	%53.57	150	أعوان التحكم
37	0	1	37	%25.33	38	%25	70	أعوان التنفيذ
143	/	7	143	%100	150	%100	280	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مديرية إدارة الموارد البشرية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل 2018.

(1) محمد مسعد، "كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2000، ص: 54.

(2) عبد الله الشريف، "مناهج البحث العلمي"، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 114.

4- أساليب جمع البيانات والمعلومات

قصد التمكن من الحصول على المعلومات والبيانات الكافية واللازمة لإجراء الدراسة وضبطها تم استعمال مجموعة من أساليب جمع البيانات والمعلومات تكونت من نوعين أساسيين هما:

أولاً- المصادر الثانوية: حيث قامت الطالبتين بإجراء مراجعة ومسح مكتبي لمختلف أنواع المراجع من الكتب رسائل جامعية، ودراسات سابقة متعمقة بكل من التمكين والالتزام التنظيمي من أجل إثراء الجانب النظري وبناء خلفية فكرية واضحة حول موضوع الدراسة.

ثانياً- المصادر الأولية: اعتمدت الطالبتين على أداة الإستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة حيث قامت الطالبتين بتصميم أداة الدراسة اعتماداً على الأبحاث والدراسات السابقة حول متغيري الدراسة واعتماداً على ما كتب نظرياً حولهما.

5- قياس متغيرات الدراسة

بغرض تحديد النطاق الذي يغطيه الاستبيان تم قياس متغيرات الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً- قياس المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: يتم قياسها على النحو التالي:

✓ الجنس: (1: ذكر، 2: أنثى)؛

✓ السن: (1: أقل من 25 سنة، 2: من 25-35 سنة، 3: 36-45 سنة، 4: أكثر من 45 سنة)؛

✓ الحالة الاجتماعية: (1: أعزب، 2: متزوج)؛

✓ المستوى التعليمي (1: أقل من الثانوي، 2: مهني، 3: ليسانس أو مهني، 4: دراسات عليا)؛

✓ السنوات العمل: (1: أقل من 5 سنوات، 2: من 5 إلى 10 سنوات، 3: 11 إلى 15 سنة، 4: أكثر من 15 سنة).

ثانياً- قياس تمكين العاملين: تم الاعتماد على (3) أبعاد وهي: التمكين النفسي⁽¹⁾ (معنى العمل، الكفاءة والتأثير)، والتمكين الهيكلي⁽²⁾ (التفويض، المشاركة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز والتشجيع) والتمكين المعرفي⁽³⁾ (استخدام نظم المعلومات، إدارة المعرفة، إدارة الكفاءات، التدريب والتعليم).

(1) قاسم أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 102، 103.

(2) رياض أبازيد، مرجع سبق ذكره، ص: 501.

(3) سارة مرزوق، مبارك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

ثالثاً- قياس الالتزام التنظيمي: قمنا بقياس هذا المتغير اعتماداً على ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الإستمراري).

6- أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في استبانة عملت الطالبتين على تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها وقد تم وضع محاورها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة المتغيرين التابع والمستقل، اعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في أدبيات كل من تمكين العاملين والالتزام التنظيمي.

بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة وفيما يلي تفصيل لأداة الدراسة.

المحور الأول : يحتوي معلومات عن خصائص العينة من خلال عواملها الشخصية والوظيفية وهي (الجنس السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

المحور الثاني : يحتوي على 45 عبارة لقياس المتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين حيث تغطي العبارات من 01 إلى 45 موزعة على ثلاث أبعاد كالتالي:

✓ بعد التمكين النفسي ويضم العبارات المرقمة من (01) إلى (09)؛

✓ بعد التمكين الهيكلي ويضم العبارات المرقمة من (10) إلى (29)؛

✓ بعد التمكين المعرفي ويضم العبارات المرقمة من (30) إلى (45).

المحور الثالث: يحتوي على 13 عبارة لقياس المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي حيث تغطي العبارات من 46 إلى 58 موزعة على ثلاث أبعاد كالتالي:

✓ بعد الالتزام العاطفي ويضم العبارات المرقمة من (46) إلى (50)؛

✓ بعد الالتزام المعياري ويضم العبارات المرقمة من (51) إلى (54)؛

✓ بعد الالتزام الاستمراري ويضم العبارات المرقمة من (55) إلى (58).

7- صدق وثبات أداة الدراسة:

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها.

أولاً- صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

أ-الاتساق الخارجي للاستبيان (صدق المحكمين)

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس وقد طلبنا من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، كما طلب من المحكمين إبداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المتكونة من (150 فرد) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

✓ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

❖ الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين النفسي

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين النفسي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أشعر بأنني أستغل وقتي في تنفيذ عمل مهم.	**0.548	0.000
2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة.	**0.571	0.000
3	يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية تجاه مؤسستي.	**0.682	0.000
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.	**0.749	0.000
5	لدي الثقة بالنفس والتصميم لانجاز عملي بكفاءة.	**0.669	0.000
6	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.	**0.652	0.000
7	أستطيع مواجهة التحديات التي تواجهني في عملي.	**0.660	0.000
8	أستطيع التأثير على القرارات ذات الصلة بعملي.	**0.558	0.000
9	لدي تأثير كبير فيما يحدث في عملي.	**0.611	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الأول (التمكين النفسي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05 موجبة، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة الكلية (لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.548) و(0.749)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

❖ الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين الهيكلي

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين الهيكلي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على إنجاز عملي.	0.588**	0.000
11	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها.	0.561**	0.000
12	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	0.548**	0.000
13	أعتمد على نفسي في أداء المهام الموكلة إلي دون الحاجة للرجوع إلى رئيسي المباشر.	0.314**	0.000
14	تشجع الإدارة على المشاركة والتشاور بين العاملين.	0.458**	0.000
15	أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة.	0.342**	0.000
16	يأخذ رئيسي المباشر بآرائتي واقتراحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.	0.637**	0.000
17	أتعاون مع زملائي على حل مشاكل العمل.	0.685**	0.000
18	تشجع الإدارة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	0.696**	0.000
19	تدعم الإدارة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	0.754**	0.000
20	نعمل في قسمي بروح الفريق الواحد.	0.633**	0.000
21	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	0.700**	0.000
22	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل.	0.542**	0.000
23	توجد قنوات أفقية و عمودية متعددة للحصول على المعلومات.	0.683**	0.000
24	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح.	0.673**	0.000
25	تشجع الإدارة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ).	0.628**	0.000
26	يتناسب الراتب الذي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل.	0.550**	0.000
27	أنتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي.	0.707**	0.000
28	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	0.685**	0.000
29	يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية.	0.570**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثاني (التمكين الهيكلي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل

من 0.05، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.317) و(0.754)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

❖ الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين المعرفي

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين المعرفي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
30	تتوفر المؤسسة على نظم معلومات تسهل الولوج للمعلومات واستخدامها.	0.687**	0.000
31	يتم الحصول على المعلومات المطلوبة للأداء في الوقت المناسب.	0.722**	0.000
32	يوفر نظام المعلومات في المؤسسة معلومات تتسم بالدقة.	0.785**	0.000
33	يتم عرض المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات في شكل يسهل فهمها.	0.769**	0.000
34	نظام المعلومات في المؤسسة يوفر معلومات تخدم احتياجات المستفيد النهائي.	0.790**	0.000
35	تحدد المؤسسة مجالات المعرفة التي تحتاجها لحل مشاكلها.	0.666**	0.000
36	تجارب العاملين مصدر رئيسي لاكتساب المعرفة في المؤسسة.	0.501**	0.000
37	تدعم المؤسسة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للمشاركة بالمعرفة.	0.719**	0.000
38	يتم تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة و الاستفادة منها.	0.756**	0.000
39	يشجع المسئولين العاملين على اكتساب كفاءات جديدة وتوظيفها.	0.735**	0.000
40	تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بعملهم.	0.405**	0.000
41	الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا.	0.486**	0.000
42	الفرصة متاحة أمام جميع العاملين في المؤسسة للتدريب والتعليم لاكتساب مهارات جديدة.	0.601**	0.000
43	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر .	0.693**	0.000
44	يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر .	0.745**	0.000
45	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتعليم والتدريب.	0.717**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط(بيرسون) بين كل عبارات البعد الثالث (التمكين المعرفي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم

موجبة تتراوح بين (0.405) و(0.785)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

❖ الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لأبعاد تمكين العاملين

رقم البعد	تمكين العاملين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	التمكين النفسي	0.515 **	0.000
2	التمكين الهيكلي	0.935**	0.000
3	التمكين المعرفي	0.847**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المحور الأول (تمكين العاملين) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.515) و(0.935)، ما يدل على أن أغلب عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

✓ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

❖ الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام العاطفي

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام العاطفي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
46	أشعر بالرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.	0.747**	0.000
47	أشعر دائما بالفخر أثناء الحديث عن المؤسسة التي أعمل بها.	0.833**	0.000
48	تتفق قلبي الشخصية مع قيم المؤسسة.	0.813**	0.000
49	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الخاصة.	0.667**	0.000
50	أشعر بأنني أعمل في جو التي أعمل فيها هي عائلتي الثانية.	0.696**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الأول (الالتزام العاطفي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.667) و(0.833)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المعياري

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المعياري

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
51	أرى أن عملي في المؤسسة هو أفضل فرصة للعمل بسبب سمعتها الجيدة أمام المجتمع.	0.776**	0.000
52	أنا مدين للمؤسسة التي أعمل فيها لما تقدمه لي من امتيازات كبيرة.	0.755**	0.000
53	أعتقد أن تركي لعملي الحالي دون ميرر تصرف غير أخلاقي.	0.817**	0.000
54	لن أترك عملي حاليا في المؤسسة لأن لدي شعور بالالتزام تجاه زملائي فيها	0.844**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثاني (الالتزام المعياري) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.755) و(0.844)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

❖ الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام الاستمراري

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام الاستمراري

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
55	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمر في العمل فيها.	0.844**	0.000
56	أرغب في البقاء في عملي حتى ولو توفرت لي فرص بديلة.	0.866**	0.000
57	أشعر أن انتقالي للعمل في مؤسسة أخرى يسبب لي عدة مشاكل .	0.744**	0.000
58	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل.	0.799**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارات البعد الثالث (الالتزام الاستمراري) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.744) و(0.866)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

❖ الاتساق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي

رقم الفرع	الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الالتزام العاطفي	0.825**	0.000
2	الالتزام المعياري	0.906**	0.000
3	الالتزام الاستمراري	0.802**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فرع من فروع المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم

الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.802) و (0.906)، ما يدل على أن أغلب عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

ب- الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم (14): الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تمكين العاملين	0.550**	0.000
2	الالتزام التنظيمي	0.550**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (14) معاملا الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05) كما أن أغلب قيم معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تساوي (0.550)، ما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، ومن الناحية المثالية يجب أن تكون قيمته أعلى من (0.6)، وكلما كانت أعلى كانت أفضل⁽¹⁾.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

(1) وليد عبد الرحمان الفراء، "تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss"، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الرياض، السعودية، 2010، ص:103.

الجدول رقم (15): قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

قيمة ألفا كرونباخ	العبارات التي تقيسها	متغيرات الدراسة وأبعادها		
0.825	4-1	معنى العمل	التمكين النفسي	
0.857	9-5	الكفاءة والتأثير		
0.811	9-1	الثبات الكلي للتمكين النفسي		
0.655	13-10	التفويض	التمكين الهيكلي	
0.696	17-14	المشاركة		
0.867	21-18	فرق العمل		
0.786	26-22	الاتصال الفعال		
0.838	29-27	التحفيز والتشجيع		
0.903	29-10	الثبات الكلي للتمكين الهيكلي		
0.915	34-30	استخدام نظم المعلومات		التمكين المعرفي
0.762	38-35	إدارة المعرفة		
0.628	46-39	إدارة الكفاءات		
0.845	45-42	التدريب والتعليم		
0.919	45-30	الثبات الكلي للتمكين المعرفي		
0.938	45-1	الثبات الكلي لتمكين العاملين		
0.892	58-46	الالتزام التنظيمي		
0.947	الثبات الكلي لإدارة الدراسة			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن :

- ✓ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (تمكين العاملين) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.938)، بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.982)، بمعنى أن معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ للمحورين (تمكين العاملين والالتزام التنظيمي) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.947)، بمعنى أن معدل ثبات المحورين يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة وبهذا يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (01) قابلاً للتوزيع.

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة، حيث تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتسمح باختبار الفرضيات، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

أولاً- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)

حيث تم استخدام التكرار والنسب المئوية لاستخراج خصائص عينة الدراسة ولوصف النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول أبعاد المتغيرين. كما تم الاعتماد على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ثانياً- معامل ثبات أداة الدراسة (chonbach alpha): من أجل التأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات، وبالتالي ثبات أداة الدراسة.

ثالثاً- معامل الارتباط بيرسون (person liner correlation cofficient): يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضاً لإقرار صحة الفرضيات.

رابعاً- الإنحدار الخطي البسيط (simple liner objectives): تم استخدامه لتحديد اثر المتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي .

خامساً- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple liner régression): تم استخدامه من أجل دراسة أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في مؤشرات أبعاد التمكين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي⁽¹⁾.

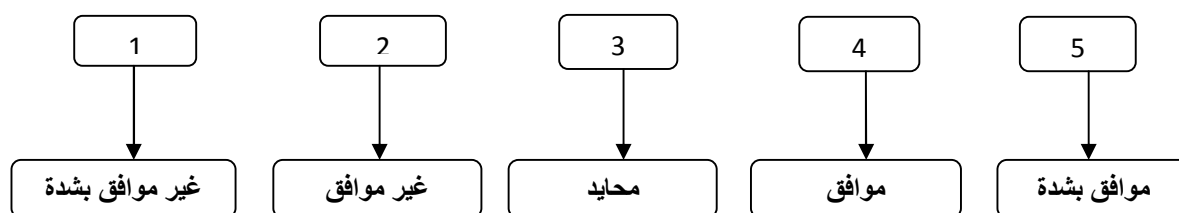
(1) نبيل جمعة صالح النجار، "الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 34-38.

سادسا- اختبار التباين الأحادي (one way ANOVA): لاختبار إمكانية وجود فروق لنظرة المبحوثين اتجاه التمكين ترجع لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية (السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

سابعا- اختبار التباين لعينتين مستقلتين (Independent-Sample T-Test): لاختبار إمكانية وجود فروق لنظرة المبحوثين اتجاه التمكين ترجع لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) (1).

ومن أجل الحكم على مدى إيجابية أو سلبية كل سؤال من أسئلة الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert scal) والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات التي تقيس اتجاهات وأراء المستقضي كما يلي:

الشكل رقم(18): مقياس ليكرت الخماسي



المصدر : من إعداد الطالبتين

لتحديد الفئة التي يضاف ضمنها الوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، تم ذلك اعتمادا على العمليات الحسابية التالية:

المدى: $4=1-5$ ، عدد الفئات 5، بقسمة المدى على عدد الفئات نجد $0.8=4/5$ ، نضيف طول الفئة للحد الأدنى للمقياس، فتكون الفئة الأولى (1-1.8) وهكذا نضيف طول الفئة في كل مرة إلى الحد الأدنى، فيكون توزيع قيم الوسط الحسابي حسب مقياس ليكرت الخماسي كالتالي :

(1) المرجع السابق، ص: 167- 169.

الجدول رقم (16): درجات توزيع قيم الوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس (LIKERT)	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1.80 – 01
منخفضة	غير موافق	2.6–1.81
متوسطة	محايد	3.4 – 2.61
مرتفعة	موافق	4.2 – 3.41
مرتفعة جدا	موافق بشدة	5 – 4.21

المصدر: من إعداد الطالبتين.

III- وصف خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا الجزء تناولت الطالبتين خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات العمل.

1- الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
93.3%	132	ذكر
7.7%	11	أنثى
100%	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الإناث 11 فرد أي ما نسبته 7.7% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور 132 فرد أي ما نسبته 93.3% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وهي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة الإناث، وبالتالي يمكن القول أن النسبتين متباعتين، وقد تكون هذه النسبة راجعة إلى طبيعة عمل المؤسسة ذات الطابع التقني "إنتاج الكهرباء" أكثر منه إداري، والتي يقبل عليها الذكور أكثر من الإناث بسبب خطورة وصعوبة تنفيذ الإناث للأعمال التي تدخل ضمن إطار نشاط المؤسسة سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.

2 - السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب فئاتها العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	4	2.4%
25-35 سنة	60	42%
36-45 سنة	44	30.8%
أكثر من 45 سنة	35	24.5%
المجموع	143	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

تشير نتائج الدراسة انطلاقاً من الجدول السابق أن عدد الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة محل الدراسة والتي تنتمي إلى فئة أقل من 25 سنة هي 4 أفراد أي ما نسبته 2.4% ويعزى سبب الانخفاض في نسبة أفراد هذه الفئة إلى توجه هذه الفئة بنسبة كبيرة إلى ما يسمى بعقود ما قبل التشغيل هذا من جهة وانخفاض نسبة الوظائف الشاغرة للمناصب الدائمة بالوحدة محل الدراسة من جهة أخرى، في حين بلغ عدد الموارد البشرية التي تنتمي إلى فئة من 25 إلى 35 سنة 60 فرد، أي ما نسبته 42% وهي الفئة التي تمثل أكبر نسبة ويعود السبب في ذلك إلى توظيف المؤسسة لعدد كبير من فئة الشباب في الآونة الأخيرة، أما الفئة من 36 إلى 45 فبلغ عدد أفرادها 44 فرد، أي ما نسبته 30.8%، وهي نسبة متوسطة مقارنة مع الفئتين السابقتين، أما الفئة أكثر من 45 سنة فهي تمثل 35 أفراد أي ما نسبته 24.5% وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسب السابقة وهذا راجع إلى أنه لا بد من الاستفادة من كبار السن من أصحاب الخبرة والكفاءة المهنية.

3- الحالة الاجتماعية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	38	26.6%
متزوج	105	73.4%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد العزاب بلغ 38 فرد من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أي ما نسبته 26.6 %، أما عدد المتزوجين قدر بـ 105 أفراد، أي ما نسبته 73.4 %، بمعنى أن غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجون، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 25 سنة بنسبة 97.6 % .

4- المستوى التعليمي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
17.5%	25	أقل من الثانوي
19.6%	28	مهني
38.5%	55	ليسانس أو مهني
24.5%	35	دراسات عليا
100%	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

تشير النتائج من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ليسانس حيث بلغ عددهم 55 فرد بنسبة 38.5 %، أما عدد الأفراد الذين لديهم مستوى الدراسات العليا فبلغ 35 فرد بنسبة 24.5 %، يليهم الأفراد ذوي المستوى المهني بـ 28 فرد وبنسبة 19.6 %، وفي الأخير المستوى اقل من الثانوي الذي بلغ عدد أفراداه 25 فرد وبنسبة 17.5 %.

وعليه يمكن القول أن العينة محل الدراسة مؤهلة علمياً، وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب توظيف عمال أصحاب مستوى تعليمي مرتفع.

5- سنوات العمل: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات العمل
29.4%	42	أقل من 5 سنوات
33.6%	48	من 5 إلى 10 سنوات
13.3%	19	من 11 إلى 15 سنة
23.8%	34	أكثر من 15 سنة
100%	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول السابق يبدو جليا أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة لديهم سنوات في مجال العمل ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 33.6%، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 29.4%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 23.8%، أما فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 13.3%.

ومنه يمكن القول أن كون فئة الأفراد الذين لديهم سنوات عمل أقل من 5 سنوات وبين 05 إلى 10 سنوات تمثل أكبر فئة من حيث سنوات العمل لدى عينة الدراسة بـ 90 فرد، وهذا ما يتوافق مع تحقيق الفئة العمرية بين 25 إلى 35 سنة لأكثر عدد من الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، بمعنى أنهم يملكون خبرة من قصيرة إلى متوسطة المدى في مجال عملهم، ويعزى السبب في ذلك إلى كون المؤسسة تمر بفترة تجديد لمواردها البشرية وتوظيف عمال جدد.

VI - وصف متغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف وتحليل كل عبارة وبعد من أبعاد متغيرات الدراسة الواردة في نموذج الدراسة.

1- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل تمكين العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

الجدول رقم(22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تمكين العاملين

الترتيب	أبعاد تمكين العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	التمكين النفسي	3.944	0.614	1	مرتفعة
2	التمكين الهيكلي	2.951	0.646	2	متوسطة
3	التمكين المعرفي	2.745	0.718	3	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.095	0.543	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (22) يتبين أن مستوى تمكين العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.095)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.543)، أما مستوى ممارسة أبعاد التمكين الثلاثة كانت متقاربة، وكان أعلاها بعد التمكين النفسي بدرجة تقدير مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (3.944)، وانحراف معياري قدره (0.614) يليه بعد التمكين

الهيكلي بدرجة تقدير متوسطة ومتوسط حسابي (2.951) وانحراف معياري قدره (0.646)، وأخيرا بعد التمكين المعرفي الذي جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ وسطه الحسابي (2.745)، أما انحرافه المعياري فقدر بـ (0.718).

وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد تمكين العاملين ومؤشراته.

أولاً: التمكين النفسي

يبين الجدول رقم (20) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين النفسي ومؤشراته والذي تم قياسه اعتماداً على مؤشرين .

الجدول رقم (23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين النفسي ومؤشراته

الرقم	مؤشرات التمكين النفسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	معنى العمل	3.973	0.795	1	مرتفعة
2	الكفاءة والتأثير	3.914	0.774	2	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.944	0.614	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيداً جاء بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.944)، وانحراف معياري قدره (0.614) .

إذ يتضح أن مستويات ممارسة مؤشري التمكين النفسي جاءت متقاربة، وكان أعلاها مؤشر معنى العمل بدرجة تقدير مرتفعة بوسط حسابي بلغ (3.971)، وانحراف معياري قدره (0.795) ، يليه مؤشر الكفاءة والتأثير الذي جاء أيضاً بدرجة تقدير مرتفعة، وبوسط حسابي بلغ (3.914) ، وانحراف معياري قدره (0.774).

ومنه يمكننا القول بأن الظروف النفسية التي يعمل بها العاملون في الشركة محل الدراسة جيدة وعلى الشركة استغلال الحالة النفسية الجيدة التي يشعر بها العاملون من أجل دفعهم للعمل أكثر والتعبير عن آرائهم وإبراز طاقاتهم وإبداعاتهم، وذلك من خلال مواصلة استخدام الطرق والأساليب التي تدعم وتنمي الشعور بالراحة والأمان الوظيفي للعاملين في الشركة.

وفيما يلي وصف لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات التمكين النفسي.

أ- مؤشر معنى العمل

يبين الجدول رقم (24) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر معنى العمل والذي تم قياسه اعتماداً على (04) عبارات.

الجدول رقم (24): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر معنى العمل

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	أشعر بأنني أستغل وقتي في تنفيذ عمل مهم.	3.99	0.953	2	مرتفعة
2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة.	4.17	0.942	1	مرتفعة
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية تجاه مؤسستي.	3.98	0.938	3	مرتفعة
4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.	3.76	1.089	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.97	0.795	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (24) يتضح جلياً أن الوسط الحسابي العام لمؤشر معنى العمل قد بلغ (3.97) بانحراف معياري قدره (0.795)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المؤشر بين (3.76 - 4.17)، وقد كانت العبارة (2) التي كان مضمونها "يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (4.17)، وانحراف معياري قدره (0.942)، وبدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد كانت العبارة (4) التي كان مضمونها "أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية" صاحبة أقل وسط حسابي مقداره (3.76)، ودرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أكثر العبارات تشتتاً من حيث إجابات الباحثين بانحراف معياري قدره (1.089).

أما أقل العبارات تشتتاً من حيث إجابات الباحثين فقد كانت العبارة (03) والتي كان مضمونها "يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية تجاه مؤسستي"، حيث بلغ انحرافها المعياري (0.938).

ومنه يمكن القول بان إحساس الفرد العامل في الشركة محل الدراسة بالجدوى والأهمية، وإدراكه لكون المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له ولشركته وكذا المجتمع الذي تعمل به، لحساسية الخدمات

التي يقدمها القطاع الذي تنتمي إليه، يؤدي إلى شعور العاملين بالمسؤولية عن أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما تؤكد درجة التقدير المرتفعة التي حققتها عبارات هذا المؤشر .

ب- مؤشر الكفاءة والتأثير

يبين الجدول رقم (25) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الكفاءة والتأثير والذي تم قياسه اعتمادا على (05) عبارات.

الجدول رقم (25): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الكفاءة والتأثير

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
5	لدي الثقة بالنفس والتصميم لانجاز عملي بكفاءة.	4.27	0.830	1	مرتفعة جدا
6	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.	4.15	0.847	2	مرتفعة
7	أستطيع مواجهة التحديات التي تواجهني في بعلمي.	3.99	0.896	3	مرتفعة
8	أستطيع التأثير على القرارات ذات الصلة بعلمي.	3.63	1.136	4	مرتفعة
9	لدي تأثير كبير فيما يحدث في عملي.	3.55	1.099	5	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.914	0.774	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (25) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر الكفاءة والتأثير قد بلغ (3.914) بانحراف معياري قدره (0.774)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (3.55-4.27)، وقد كانت العبارة (5) التي كان مضمونها " لدي الثقة بالنفس والتصميم لانجاز عملي بكفاءة " صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (4.27)، ودرجة تقدير مرتفعة جدا على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت اقل العبارات تشتتا من حيث إجابات الباحثين بانحراف معياري قدره (0.830).

أما العبارة (9) والتي كان مضمونها "لدي تأثير كبير فيما يحدث في عملي"، صاحبة أقل وسط حسابي مقداره (3.55)، وانحراف معياري قدره (1.099)، ودرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي .

أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة رقم (08) والتي كان مضمونها "أستطيع التأثير على القرارات ذات الصلة بعملتي"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.136).

من خلال درجة التقديرية المرتفعة التي جاءت بها عبارات مؤشر الكفاءة والتأثير يمكن القول بشعور الأفراد العاملين بالشركة محل الدراسة بمدى كفاءتهم المهنية لتوفر الخبرة والمهارات الضرورية لديهم لشغل وظائفهم، وهذا ما يعكس قدرتهم على التأثير في الأحداث والقرارات المتخذة داخل الشركة، وبخاصة في الحالات الطارئة في مجال عملهم التي أكد العاملون على قدرتهم على مواجهتها بسرعة وكفاءة من خلال العبارة رقم (5) التي كانت أقل تشتتت من حيث إجابات المبحوثين .

ثانيا: التمكين الهيكلي

يبين الجدول رقم (26) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التمكين الهيكلي ومؤشراته والذي تم قياسه اعتمادا على (05) مؤشرات .

الجدول رقم (26): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التمكين الهيكلي

الرقم	مؤشرات التمكين الهيكلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	التفويض	3.456	0.783	1	مرتفعة
2	المشاركة	3.113	0.729	3	متوسطة
3	فرق العمل	2.889	0.957	4	متوسطة
4	الاتصال الفعال	3.113	0.800	2	متوسطة
5	التحفيز والتشجيع	2.187	0.886	5	منخفضة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.951	0.646	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (26) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لبعده التمكين الهيكلي قد جاء متوسطا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.951) بانحراف معياري قدره (0.646).

كما يتضح توافر مؤشرات بعده التمكين الهيكلي بدرجات متفاوتة، حيث كان مؤشر التفويض أعلاها توافرا بدرجة تقديرية مرتفعة وبوسط حسابي (3.456)، وانحراف معياري (0.783)، يليه مؤشري الاتصال الفعال والمشاركة الدين جاءا بدرجة تقديرية متوسطة، ووسط حسابي (3.13)، وبانحراف معياري قدره

(0.800) و(0.729) على التوالي، ثم مؤشر فرق العمل الذي جاء أيضا بدرجة تقدير متوسطة، وبوسط حسابي (2.889) وانحراف معياري (0.957)، وأخيرا مؤشر التحفيز والتشجيع الذي حقق أضعف وسط حسابي قدر بـ (2.187) وانحراف معياري (0.646) وبدرجة تقديرية منخفضة.

من النتائج السابقة يمكن القول أن هناك دعم من الإدارة بالشركة محل الدراسة لممارسات التمكين الهيكلي بدرجة متوسطة على غرار الدعم الكبير لمؤشر التفويض، مع الضعف الكبير في توافر مؤشر التحفيز والتشجيع، ومنه فهذا النقص عائق ينعكس على أداء العاملين ونتائج العمل، فعلى الرغم من الدرجة المتوسطة لهذا البعد من التمكين إلى أنه يجب على الشركة محاولة الرفع من مؤشر التمكين الهيكلي ودعم المؤشرات المرتفعة بما يعود على الشركة من نتائج إيجابية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفيما يلي وصف لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات التمكين الهيكلي.

أ- مؤشر التفويض

يبين الجدول رقم (27) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التفويض والذي تم قياسه اعتمادا على (04) عبارات

الجدول رقم (27): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التفويض

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
10	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على إنجاز عملي.	3.58	1.084	2	مرتفعة
11	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها.	3.60	1.066	1	مرتفعة
12	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	3.27	1.204	4	متوسطة
13	أعتمد على نفسي في أداء المهام الموكلة إلي دون الحاجة للرجوع إلى رئيسي المباشر.	3.38	1.112	3	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.45	0.783	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (27) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر التفويض قد بلغ (3.456) بانحراف معياري قدره (0.783)، وبدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (3.27-3.60)، وقد كانت العبارة (11) التي كان مضمونها "يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.60)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.066).

وقد كانت العبارة (12) التي كان مضمونها " تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي صاحبة أقل وسط حسابي بمقدار (3.27)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (1.204).

من خلال النتائج السابقة يتضح توافر مؤشر التفويض في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل باعتباره أهم متطلب في عملية تمكين العاملين، وهذا ما يعكس ثقة الرؤساء والمشرفين في قدرات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على إنجاز مهامهم بكفاءة دون الرجوع إلى رؤسائهم المباشرين، هذا من وجهة نظر عدد من المبحوثين، أما البعض الآخر فقد أقر بعدم تناسب بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم، وهذا ما يعيق أدائهم لمهامهم واتخاذهم للقرارات لازمة في الوقت المناسب.

ب-مؤشر المشاركة

يبين الجدول رقم (28) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر المشاركة والذي تم قياسه اعتمادا على (04) عبارات.

الجدول رقم (28): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر المشاركة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
14	تشجع الإدارة على المشاركة والتشاور بين العاملين.	2.80	1.148	4	متوسطة
15	أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.44	1.092	1	مرتفعة
16	يأخذ رئيسي المباشر بأرائي واقتراحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.	3.06	1.121	3	متوسطة
17	أعاون مع زملائي على حل مشاكل العمل.	3.15	1.057	2	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.11	0.729	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (28) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر المشاركة قد بلغ (3.11) بانحراف معياري قدره (0.729)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.80-3.44)، وقد كانت العبارة (15) التي كان مضمونها "أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.44)، وانحراف معياري قدره (1.092)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد كانت العبارة (14) والتي كان مضمونها "تشجع الإدارة على المشاركة والتشاور بين العاملين" صاحبة أقل وسط حسابي بمقدار (2.80)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي وقد كانت في نفس الوقت أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (1.148).

أما أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (17)، والتي كان مضمونها "أتعاون مع زملائي على حل مشاكل العمل"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.57).

يمكن القول أنه على الرغم من كون المشاركة متطلب جوهرى للتقدم في عملية التمكين، إلا أنها لا ترقى إلى الدرجة المطلوبة من وجهة نظر العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيلا، وهذا ما يعزى حسب العاملين إلى توجه الشركة محل الدراسة إلى اتخاذ الكثير من القرارات التي تخصها دون التشاور أو الأخذ بآراء العاملين بها، ومنه على الشركة إدراك أهمية المشاركة في تحسين جودة القرار وكذا خلق جو من الثقة والتشجع على التبادل والتعاون بين العاملين .

ج- مؤشر فرق العمل

يبين الجدول رقم (29) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر فرق العمل والذي تم قياسه اعتمادا على (04) عبارات.

الجدول رقم (29): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر فرق العمل

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
18	تشجع الإدارة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	2.94	1.146	2	متوسطة
19	تدعم الإدارة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	2.62	1.138	4	متوسطة
20	نعمل في قسمي بروح الفريق الواحد.	3.29	1.124	1	متوسطة
21	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	2.72	1.122	3	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.88	0.957	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (29) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر المشاركة قد بلغ (2.88) بانحراف معياري قدره (0.957)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.62-3.92)، وقد كانت العبارة (20) التي كان مضمونها "نعمل في قسمي بروح الفريق الواحد" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.92)، ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشنتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (1.124).

وقد كانت العبارة (19) والتي كان مضمونها "تدعم الإدارة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة" صاحبة أقل وسط حسابي مقدار (2.62)، وانحراف معياري قدره (1.138)، وبدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما أعلى العبارات تشنتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (18)، والتي كان مضمونها "تشجع الإدارة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.146).

على الرغم من التوجه الإداري المعاصر نحو تبني فرق العمل كأسلوب لتحسين الأداء من جهة وجودة الخدمات المقدمة كمحصلة لجهد الفريق من جهة أخرى، يمكن القول أن تمكين فرق العمل في الشركة

محل الدراسة في مستواه المتوسط، وهذا ما ينعكس بدوره على أداء العاملين بالشركة التي تعمل في فرق عمل مناوبة وتحد من استقلاليتهم وصلاحياتهم وتعزقل نشاطهم.

د- مؤشر الاتصال الفعال

يبين الجدول رقم (30) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الاتصال الفعال والذي تم قياسه اعتمادا على (04) عبارات.

الجدول رقم (30): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الاتصال الفعال

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
22	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل.	3.78	0.788	1	مرتفعة
23	توجد قنوات أفقية وعمودية متعددة للحصول على المعلومات.	3.08	1.045	2	متوسطة
24	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح.	2.73	0.971	4	متوسطة
25	تشجع الإدارة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية المكالمات الهاتفية...الخ).	2.85	1.244	3	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.11	0.800	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (30) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر الاتصال الفعال قد جاء متوسط على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (3.11) بانحراف معياري قدره (0.800).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.73-3.78)، وقد كانت العبارة (22) التي كان مضمونها "أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل" صاحبة أعلى وسط حسابي مقداره (3.78)، ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات نشنتا من حيث إجابات الباحثين، بانحراف معياري قدره (0.788) .

وقد كانت العبارة (24) والتي كان مضمونها "تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح" صاحبة أدنى وسط حسابي قدره (2.73)، وانحراف معياري قدره (0.971)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (25) التي كان مضمونها "تشجع الإدارة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية المكالمات الهاتفية... الخ)"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.244).

على الرغم من اعتبار فعالية الاتصال بالنسبة للعمال أساس النجاح وتحسين الأداء وأفضل وسيلة لحل المشاكل، إلا أن توافره في الشركة محل الدراسة بمستوى متوسط لا يرقى إلى المستوى المطلوب، حيث يرجع ذلك حسب العاملين في الشركة إلى ضعف التواصل بين العاملين من جهة، ومع الإدارة من جهة أخرى، وهذا ما يشكل عائق يحد من انتقال المعلومات وكذا التواصل بين العاملين في الشركة.

هـ- مؤشر التحفيز والتشجيع

يبين الجدول رقم (31) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التحفيز والتشجيع والذي تم قياسه اعتمادا على (04) عبارات.

الجدول رقم (31): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التحفيز والتشجيع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
26	يتناسب الراتب الذي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل.	2.08	1.084	3	منخفضة
27	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي.	2.62	1.186	1	متوسطة
28	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	2.21	1.054	2	منخفضة
29	يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية.	1.83	0.993	4	منخفضة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.18	0.886	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (31) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر التحفيز والتشجيع قد جاء منخفضا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.18) بانحراف معياري قدره (0.886).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (1.83-2.62)، وقد كانت العبارة (27) التي كان مضمونها "أنتقى الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي" صاحبة أعلى وسط حسابي مقداره (2.62)، ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات الباحثين، بانحراف معياري قدره (1.186).

وقد كانت العبارة (29) التي كان مضمونها "يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية" صاحبة أدنى وسط حسابي مقداره (1.83)، ودرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات الباحثين، بانحراف معياري قدره (0.993).

تلعب الحوافز دورا أساسيا في دفع الفرد لاختيار السلوك المناسب الذي يوصله إلى أهدافه الشخصية وأهداف الشركة معا، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن مستوى التحفيز والتشجيع بالشركة ضعيف وهذا ما تفسره تحقيق عبارات المؤشر لدرجات تقدير منخفضة سواء من حيث تناسب الراتب مع الجهود المبذولة من طرف الفرد أو من حيث الدعم والتشجيع من طرف الرؤساء، وكذا فيما يخص نظام الترقيات، وهذا ما ينعكس بدوره على أداء الفرد.

ثالثا: التمكين المعرفي

يبين الجدول رقم (32) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التمكين المعرفي ومؤشراته والذي تم قياسه اعتمادا على (04) مؤشرات .

الجدول رقم (32): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التمكين المعرفي

الرقم	مؤشرات التمكين المعرفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	استخدام نظم المعلومات	2.51	0.896	4	منخفضة
2	إدارة المعرفة	2.93	0.806	2	متوسطة
3	إدارة الكفاءات	3.17	0.837	1	متوسطة
4	التدريب والتعليم	2.53	0.903	3	منخفضة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.74	0.718	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن الوسط الحسابي العام لبعد التمكين المعرفي قد جاء متوسطا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.74) بانحراف معياري قدره (0.718).

كما يتضح توافر مؤشرات بعد التمكين المعرفي بدرجات متقاربة، حيث كان مؤشر إدارة الكفاءات أعلاها بدرجة تقديرية متوسطة، وبوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.837)، يليه مؤشر إدارة المعرفة بدرجة تقديرية متوسطة، وبوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري قدره (0.806)، يليه مؤشر التدريب والتعليم الذي حقق درجة تقدير منخفضة ووسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري قدره (0.903)، وأخيرا مؤشر استخدام نظم المعلومات الذي جاء أيضا بدرجة تقدير منخفضة، ووسط حسابي قدره (2.51)، وانحراف معياري (0.896).

يمكن القول أن أغلبية المبحوثين لديهم وجهة نظر متقاربة ودرجة موافقة من متوسطة إلى منخفضة حول توافر مؤشرات التمكين المعرفي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل، ومنه على الشركة وضع سياسات تمكين المعرفة حسب الأغراض التي تحتاجها الأنشطة داخل الشركة، من أجل ضمان نشاط كل فرد عامل بها وحتى يحمل كل يوم شيئا جديدا فيكون عملا معرفيا بالدرجة الأولى يحفز الفرد على استخدام ملكة التفكير وتوليد معارف ومهارات قيمة ودعم كفاءاتها، ولترسيخ هذه المعارف والمحافظة عليها من خلال حفظها في نظم المعلومات لاسترجاعها عند الحاجة، وكذا تدريب وتعليم العاملين ضمانا للتطور والتحسين المستمر في أدائهم.

أ-مؤشر استخدام نظم المعلومات

يبين الجدول رقم (33) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر استخدام نظم المعلومات والذي تم قياسه اعتمادا على (05) عبارات.

الجدول رقم (33): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر استخدام نظم المعلومات

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
30	تتوفر المؤسسة على نظم معلومات تسهل الولوج للمعلومات واستخدامها.	2.49	1.080	3	منخفضة
31	يتم الحصول على المعلومات المطلوبة للأداء في الوقت المناسب.	2.47	1.026	4	منخفضة
32	يوفر نظام المعلومات في المؤسسة معلومات تتسم بالدقة.	2.45	1.066	5	منخفضة
33	يتم عرض المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات في شكل يسهل فهمها.	2.54	1.040	2	منخفضة
34	نظام المعلومات في المؤسسة يوفر معلومات تخدم احتياجات المستفيد النهائي.	2.62	0.978	1	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.51	0.895	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (33) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر استخدام نظم المعلومات قد جاء منخفضا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.51) بانحراف معياري قدره (0.895).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.45-2.62)، وقد كانت العبارة (34) التي كان مضمونها "نظام المعلومات في المؤسسة يوفر معلومات تخدم احتياجات المستفيد النهائي" صاحبة أعلى وسط حسابي مقداره (2.62)، ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.978).

وقد كانت العبارة (32) التي كان مضمونها "يوفر نظام المعلومات في المؤسسة معلومات تتسم بالدقة" صاحبة أدنى وسط حسابي مقداره (2.45)، وانحراف معياري قدره (1.066)، وبدرجة تقديرية منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (30)، والتي كان مضمونها "تتوفر المؤسسة على نظم معلومات تسهل الولوج للمعلومات واستخدامها"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.080).

يمكن القول أن توفر أي الشركة على نظم المعلومات يوفر لها معلومات مفيدة في أداء العمل في الوقت والمكان المناسب وبالذقة المطلوبة، يسمح لها بالتسيير الجيد للمهام والوظائف، أما النتائج المتحصل عليها فتبين أن درجة موافقة العمال حول مدى توافر هذا المؤشر قد حققت موافقة ضعيفة، وهذا يدل على قصور في نظم المعلومات في الشركة محل الدراسة عن أداء الدور المنوط بها في تسيير الأقسام والمصالح وكذا الأعمال، الأمر الذي ينعكس على التدبذب في إنتاج الكهرباء من جهة والانقطاعات المتكررة له من جهة أخرى.

ب- مؤشر إدارة المعرفة

يبين الجدول رقم (34) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر إدارة المعرفة والذي تم قياسه اعتمادا على (04) عبارات.

الجدول رقم (34): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
35	تحدد المؤسسة مجالات المعرفة التي تحتاجها لحل مشاكلها.	2.82	1.018	2	متوسطة
36	تجارب العاملين مصدر رئيسي لاكتساب المعرفة في المؤسسة.	3.52	1.080	1	مرتفعة
37	تدعم المؤسسة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين لتشارك المعرفة.	2.79	1.027	3	مرتفعة
38	يتم تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها.	2.60	1.095	4	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.93	0.806	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (34) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر إدارة المعرفة قد جاء متوسط على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.93) بانحراف معياري قدره (0.806).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.60-3.52)، وقد كانت العبارة (36) التي كان مضمونها " تجارب العاملين مصدر رئيسي لاكتساب المعرفة في المؤسسة " صاحبة أعلى وسط حسابي مقداره (3.52)، وانحراف معياري قدره (1.080)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد كانت العبارة (38) التي كان مضمونها "يتم تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها " صاحبة أدنى وسط حسابي مقداره (2.60)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (1.095).

أما أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (35)، والتي كان مضمونها "تحدد المؤسسة مجالات المعرفة التي تحتاجها لحل مشاكلها"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.018).

يتم تمكين المعرفة عن طريق تحريكها في شكلها الضمني والصريح بين الأفراد وتحقيق الاتصال الفعال والعمل الجماعي بينهم، وتتمثل معظم المعرفة في عينة الدراسة في شكل التوجيهات والملاحظات والنقاشات الشفهية التي تتم يوميا بين الأفراد والتي تؤدي إلى تحويل المعرفة الضمنية كما هي إلى الزملاء في العمل، ومن خلال درجة التقدير المتوسطة التي حققها ممارسة هذا المؤشر حسب آراء عينة الدراسة ورغم حاجة الأنشطة في الشركة إلى إدارة المعارف الموجودة بها، إلا أن درجة الموافقة المرتفعة للمبحوثين حول مدى توافر الثقة والتشارك المعرفي بين العاملين مؤشر على محاولة الشركة توطين وترسيخ ممارسات إدارة لمعرفة من أجل الاستفادة منها في مجال العمل.

ج- مؤشر إدارة الكفاءات

يبين الجدول رقم (35) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر إدارة الكفاءات والذي تم قياسه اعتمادا على (03) عبارات.

الجدول رقم (35): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر إدارة الكفاءات

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
39	يشجع المسؤولين العاملين على اكتساب كفاءات جديدة وتوظيفها.	2.64	1.103	3	متوسطة
40	تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بعملهم.	3.56	1.035	1	مرتفعة
42	الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا.	3.31	1.176	2	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.17	0.837	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (35) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر الكفاءة والتأثير قد جاء مرتفعا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (3.17) بانحراف معياري قدره (0.837).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.64-3.56)، وقد كانت العبارة (40) التي كان مضمونها " تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بعملهم " صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.56)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (1.035).

وقد كانت العبارة (39) والتي كان مضمونها "يشجع المسؤولين العاملين على اكتساب كفاءات جديدة وتوظيفها" صاحبة أدنى وسط حسابي مقداره (2.64)، وانحراف معياري قدره (1.103)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (42)، التي كان مضمونها "الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.176).

يمكن القول أن سياسات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل في مجال التوظيف هي تسهيل العمل وإيجاد جو ملائم للتمكن من العمل ضمن ظروف حسنة لكل العاملين فيها، وحسب مدير مصلحة المستخدمين بالشركة فإن عملية التقييم الدوري للكفاءات تهدف إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين

ومتطلبات المناصب التي يشغلونها ونتائج إجابات المبحوثين تدل على القصور في ممارسة هذا المؤشر في الشركة محل الدراسة، كما أن درجة التحكم في التكنولوجيا متوسطة وهذا قد يدل على غياب برامج تكوينية في هذا المجال أو ضعفها إذا وجدت، وهذا ما يؤكد المؤشر الموالي .

د- مؤشر التدريب والتعليم

يبين الجدول رقم (36) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التدريب والتعليم والذي تم قياسه اعتمادا على (04) عبارات

الجدول رقم (36): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التدريب والتعليم

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
42	الفرصة متاحة أمام جميع العاملين في المؤسسة للتدريب والتعليم لاكتساب مهارات جديدة.	2.64	1.141	1	متوسطة
43	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر.	2.62	0.992	2	متوسطة
44	يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر.	2.48	1.143	3	منخفضة
45	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتعليم والتدريب.	2.38	1.094	4	منخفضة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.53	0.903	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (36) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لمؤشر التدريب والتعليم قد جاء منخفضا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.53) بانحراف معياري قدره (0.903).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.38-2.64)، وقد كانت العبارة رقم (42) التي كان مضمونها "الفرصة متاحة أمام جميع العاملين في المؤسسة للتدريب والتعليم لاكتساب مهارات جديدة " صاحبة أعلى وسط حسابي مقداره (2.64) وانحراف معياري قدره (1.141)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد كانت العبارة (45) التي كان مضمونها " تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتعليم وللتدريب " صاحبة اقل وسط حسابي مقداره (2.38) ، وانحراف معياري قدره (1.094)، وبدرجة تقديرية منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما أعلى العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (44)، والتي كان مضمونها "يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعليم والتطوير المستمر"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.143).

أما اقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (43)، والتي كان مضمونها "يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر"، حيث بلغ انحرافها المعياري (0.992).

يعتبر التدريب والتعليم طريقة لاستخراج وتطوير المعارف الكامنة لدى الأفراد من جهة، وإكسابهم مهارات وكفاءات جديدة من جهة أخرى، ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن درجة توافر هذا المؤشر من التمكين المعرفي لا يرقى إلى المستوى المطلوب الذي يحقق للعاملين كفاءة الأداء وفعاليتهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن بعض الأفراد لا يمكنهم التصريح بمعرفتهم وتعليمها إلا من خلال العمل، أو كون هذه الفئة يمثلها الأفراد المشرفون على عمل مرؤوسيهم الذين لا يجدون وقتاً كافياً لمناقشة الأفكار مع زملائهم أو يمثلها الأفراد القدامى بالنسبة للجدد منهم، وكذا لنقص استخدام الشركة لبرامج تدريبية يشرف عليها مختصون من خارج المنظمة.

2- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

يبين الجدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المتغير التابع الالتزام التنظيمي والذي تم قياسه اعتماداً على ثلاثة أبعاد.

الجدول رقم(37): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع الالتزام التنظيمي

الرقم	مؤشرات التمكين المعرفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	الالتزام العاطفي	3.02	0.806	1	متوسطة
2	الالتزام المعياري	2.81	0.873	2	متوسطة
3	الالتزام الاستمراري	2.47	0.918	3	منخفضة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.78	0.725	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (37) يتبين أن مستوى الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيل جاء بدرجة تقدير متوسطة، أما الوسط الحسابي العام بلغ (2.78) بانحراف معياري قدره (0.725)

أما مستوى ممارسة أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة فكانت متقاربة، وكان أعلاها بعد الالتزام العاطفي بدرجة تقدير متوسطة ووسط حسابي بلغ (3.02) وانحراف معياري قدره (0.806)، يليه بعد الالتزام المعياري الذي حقق درجة تقدير متوسطة ووسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري قدره (0.873) وأخيرا بعد الالتزام الاستمراري الذي جاء بدرجة تقدير منخفضة، ووسط حسابي (2.47) وانحراف معياري قدره (0.918).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكن القول بأن مستوى الالتزام التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيل متوسط، بالمقارنة مع الدور الكبير الذي تلعبه الخدمات التي تقدمها الشركة للمجتمع الذي تعمل به ، والذي يتطلب يد عاملة ملتزمة منسجمة مع قيم الشركة، وبذلك فإن هذه الدرجة من الالتزام لا ترقى للمستوى المطلوب، وعليها إعادة النظر في سياساتها من أجل تنمية شعور أفرادها بالولاء والالتزام كونهم جزء لا يتجزأ من الشركة لا يمكن الاستغناء عنه.

أولاً- الالتزام العاطفي

يبين الجدول رقم (38) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام العاطفي والذي تم قياسه اعتمادا على (05) عبارات.

الجدول رقم (38): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام العاطفي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
46	أشعر بالرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.48	1.040	1	مرتفعة
47	أشعر دائما بالفخر أثناء الحديث عن المؤسسة التي أعمل بها.	3.13	1.029	2	متوسطة
48	تتفق قلبي الشخصية مع قيم المؤسسة.	3.02	1.071	3	متوسطة
49	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة.	2.67	1.099	5	متوسطة
50	أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها هي عائلتي الثانية.	2.81	1.138	4	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.02	0.806	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (38) يتضح جليا أن الوسط الحسابي العام لبعد الالتزام العاطفي قد جاء متوسطا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (3.02) وانحراف معياري قدره (0.806).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.67- 3.48)، وقد كانت العبارة (46) التي كان مضمونها "أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة"، صاحبة أعلى وسط حسابي قدره (3.48)، وانحراف معياري مقداره (1.040) ، وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد كانت العبارة (49) والتي كان مضمونها "أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية" صاحبة أدنى وسط حسابي بمقدار (2.67)، وانحراف معياري قدره (1.099)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما أعلى العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (50)، والتي كان مضمونها "أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها هي عائلتي الثانية"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.138).

أما أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (47)، والتي كان مضمونها "أشعر دائما بالفخر أثناء الحديث عن المؤسسة التي أعمل بها"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.029).

أكدت نتائج الجدول أعلاه على أن هناك ارتباط عاطفي للعاملين في الشركة محل الدراسة ولكن بدرجة متوسطة، وهذا يتضح في رغبتهم في تحقيق أهدافها والاهتمام بمشاكلها والدفاع عنها وأنهم أعضاء فاعلون في الخدمات التي تقدمها، ومنه فهذه المشاعر تعتبر نادرة الوجود لذلك على الشركة العمل على تنمية هذه المشاعر لوضع حد للتسرب الوظيفي الذي بات مشكل تعاني منه معظم المؤسسات العمومية الجزائرية، وهذا ما تؤكد على التوالي العبارات من (47) إلى (50) التي جاءت بدرجة تقديرية متوسطة.

ثانيا - الالتزام المعياري

يبين الجدول رقم (39) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام المعياري والذي تم قياسه اعتمادا على (04) عبارات.

الجدول رقم (39): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الالتزام المعيارى

الرقم	العبارات	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية	درجة التقدير
51	أرى أن عملى فى المؤسسة هو أفضل فرصة للعمل بسبب سمعتها الجيدة أمام المجتمع.	2.68	1.079	3	متوسطة
52	أنا مدين للمؤسسة التى أعمل فىها لما تقدمه لى من امتيازات كبيرة.	2.45	1.012	4	منخفضة
53	أعتقد أن تركى لعملى الحالى دون مبرر تصرف غير أخلاقى.	3.17	1.165	1	متوسطة
54	لن أترك عملى حالياً فى المؤسسة لأن لى شعور بالالتزام تجاه زملائى فىها.	2.76	1.115	2	متوسطة
	الوسط الحسابى والانحراف المعيارى الكلى	2.81	0.873	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (39) يتضح جلياً أن الوسط الحسابى العام لبعث الالتزام المعيارى قد جاء متوسطاً على مقياس ليكرت الخماسى، حيث بلغ (2.81) وانحراف معيارى قدره (0.873).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعث بين (2.45-3.17)، وقد كانت العبارة (53) التى كان مضمونها "أعتقد أن تركى لعملى الحالى دون مبرر تصرف غير أخلاقى" صاحبة أعلى وسط حسابى قدره (3.17)، وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسى، وفى نفس الوقت كانت أكثر العبارات تشتتاً من حيث إجابات الباحثين بانحراف معيارى مقداره (1.165).

أما العبارة (52) والتى كان مضمونها "أنا مدين للمؤسسة التى أعمل فىها بسبب ما تقدمه لى من امتيازات كبيرة" صاحبة أدنى وسط حسابى مقداره (2.45)، وبدرجة تقديرية منخفضة على مقياس ليكرت الخماسى، وفى نفس الوقت كانت أقل العبارات تشتتاً من حيث إجابات الباحثين بانحراف معيارى قدره (1.012).

تشير هذه النتائج إلى وجود درجة متوسطة من الالتزام المعيارى لدى العاملين فى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل، وحسب فئة من الباحثين فإن الشركة تستحق أن ينتمى إليها الشخص وأن يبقى بها أما البعض الآخر وهذا ما يؤكد على النقص فى العلاقات الإنسانية والشعور بالالتزام تجاه الزملاء فى

العمل، وكذا عدم الرضا عن الامتيازات التي تقدمها الشركة، ما يضع على عاتق الشركة مسؤولية محاولة خلق وتدعيم الأبعاد الأدبية، والأخلاقية التي تتسجم مع ما يحمله العاملون في الشركة من قيم، من أجل كسب إخلاصهم والتزامهم بالشركة، حتى لو كان على حساب أنفسهم.

ثالثاً- الالتزام الاستمراري

يبين الجدول رقم (40) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري والذي تم قياسه اعتماداً على (04) عبارات.

الجدول رقم (40): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
55	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى استمر في العمل فيها.	2.57	1.242	2	منخفضة
56	أرغب في البقاء في عملي حتى لو توفرت لي فرص بديلة.	2.43	1.097	3	منخفضة
57	أشعر أن انتقالي للعمل في مؤسسة أخرى يسبب لي عدة مشاكل.	2.62	1.081	1	متوسطة
58	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل.	2.27	1.089	4	منخفضة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.47	0.918	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (40) يتضح جلياً أن الوسط الحسابي العام لبعد الالتزام الاستمراري، قد جاء منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.47) وبانحراف معياري قدره (0.918).

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.27-2.62)، وقد كانت العبارة (57) التي كان مضمونها "أشعر أن انتقالي للعمل في مؤسسة أخرى يسبب لي عدة مشاكل (شخصية، نفسية اقتصادية)" صاحبة أعلى وسط حسابي قدره (2.62)، وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتاً من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري مقداره (1.081).

وقد كانت العبارة (58) التي كان مضمونها "أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل"، صاحبة أدنى وسط حسابي بمقدار (2.27)، وانحراف معياري قدره (1.089)، وبدرجة تقديرية منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة (55)، التي كان مضمونها "أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى استمر في العمل فيها"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.242).

تظهر نتائج هذا البعد أن العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل لا يتمتعون بالمستوى المطلوب من الالتزام الاستمراري في العمل، وعلى الرغم من صعوبة إيجاد فرصة عمل بديلة وأفضل من الشركة الحالية إلا أنهم يرون أن عملهم لا يحقق لهم طموحاتهم وبمجرد توفر خيار عمل أفضل سيتركون العمل بها، وهذا يعزى إلى ما يتعرض له من مخاطر مستمرة كالصعقات الكهربائية وغيرها من الظروف الفيزيائية التي يعمل بها العاملون، ومنه على الشركة العمل على تحسين الظروف المادية والمعنوية بها.

V - اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة والتي تمت صياغتها بناء على مشكلة ونموذج وفرضيات الدراسة، سواء كانت هذه الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرين أو الفرضية الرئيسية التي تربط بينهما، وذلك بعد اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار، وفي الأخير سيتم اختبار الفروق من خلال اختبار الفرضيات الخاصة به.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، أما بالنسبة لفرضياتها الفرعية فقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، واختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالتالي فاختبار الفرضيات (قبولها أو رفضها) والتأكد من صحة أو خطأ الفرض القائل بعدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده المختلفة في مستوى الالتزام التنظيمي يكون بطريقتين: إما بمقارنة قيمة (f) أو (t) المحسوبة مع قيمة (F) أو (T) الجدولية فإن كانت المحسوبة أكبر من الجدولية، فهنا وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع، أو بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع المعتمد فإذا كانت قيمة ($\alpha \leq 0.05$) في هذه الحالة فالنتيجة وجود أثر أو علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة وهي الطريقة المعتمدة.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى

H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (41): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (F)	قيمة (Beta)	الدلالة الإحصائية (Sig*)
جودة الشكل	0.550	0.302	61.103	0.550	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2=0.302$)، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر ما نسبته (30.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الالتزام التنظيمي كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب قيمة معامل الارتباط بيرسون ($R=0.550$)، أما قيمة (Beta) الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي.

ونظرا لأن قيمة ($F=61.103$) ومستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي .

أي أن كفاءة ممارسات تمكين العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل، وتوافرها بالشكل المطلوب له أثر في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها.

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₁₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي.

يبين الجدول التالي نتائج الإنحدار المتعدد لأثر لبعد التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (42): نتائج الإنحدار المتعدد لأثر لبعد التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	بعد التمكين النفسي
0.000	3.972	0.327	معنى العمل
0.553	-0.594	-0.049	الكفاءة والتأثير
	0.102		قيمة (R ²)
	7.937		قيمة (F)
	0.001		مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (42) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2=0.102$) وهذا يعني أن بعد التمكين النفسي يفسر ما نسبته (10.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، ونظرا لان قيمة ($F=7.937$ ، مستوى الدلالة = 0.001) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التمكين النفسي في مستوى الالتزام التنظيمي.

ويبين الجدول رقم (42) كذلك أثر مؤشرات التمكين النفسي في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث بينت النتائج وجود أثر لمؤشر معنى العمل ($Beta=-0.49$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) في الالتزام التنظيمي، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لمؤشر الكفاءة والتأثير في الالتزام التنظيمي ($Beta=-0.49$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعكس أهمية معنى العمل في توسيع إدراك العاملين لأهمية الوظائف التي يشغلونها، لذا فالتمكين النفسي يؤثر بشكل إيجابي في خلق وتحسين وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{012} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التمكين الهيكلي في الالتزام التنظيمي.

يبين الجدول التالي نتائج الإنحدار المتعدد لأثر لبعء التمكين الهيكلي في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (43): نتائج الإنحدار المتعدد لبعء التمكين الهيكلي في الالتزام التنظيمي

بعء التمكين الهيكلي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التفويض	0.067	0.751	0.454
المشاركة	0.175	1.721	0.088
فرق العمل	0.105	1.076	0.284
الاتصال الفعال	-0.040	0.416	0.678
التحفيز والتشجيع	0.400	4.542	0.000
قيمة (R^2)	0.579		
قيمة (F)	13.80		
مستوى الدلالة	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (43) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2=0.597$) وهذا يعني أن بعد التمكين الهيكلي يفسر ما نسبته (59.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، ونظرا لان قيمة ($F=13.80$ ، مستوى الدلالة =0.000) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين الهيكلي في مستوى الالتزام التنظيمي.

وبين الجدول رقم (43) كذلك أثر مؤشرات التمكين الهيكلي في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث بينت النتائج وجود أثر لمؤشر التحفيز والتشجيع ($Beta=0.400$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) في الالتزام التنظيمي، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لمؤشرات التفويض، المشاركة، فرق العمل، الاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي ($Beta=0.067$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)، ($Beta=0.175$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)، ($Beta=0.105$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)، ($Beta=-0.040$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) على التوالي، وهذه النتيجة تعكس أهمية التحفيز والتشجيع في التأثير في معنويات العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية، لذا فالتمكين الهيكلي يؤثر بشكل إيجابي في الرفع من أدائهم وخلق وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{011} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين المعرفي الالتزام التنظيمي.

يبين الجدول التالي نتائج الانحدار المتعدد لأثر لبعد التمكين المعرفي الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (44): نتائج الانحدار المتعدد لأثر بعد التمكين المعرفي الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	بعد التمكين المعرفي
0.428	0.794	0.083	استخدام نظم المعلومات
0.003	3.026	0.345	إدارة المعرفة
0.918	0.103	0.010	إدارة الكفاءات
0.251	1.151	0.117	التدريب والتعليم
	0.245		قيمة (R^2)
	11.191		قيمة (F)
	0.000		مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (44) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.245$)، وهذا يعني أن بعد التمكين المعرفي يفسر ما نسبته (24.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، ونظرا لان قيمة ($F = 11.191$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين المعرفي في مستوى الالتزام التنظيمي.

وبين الجدول رقم (44) كذلك أثر مؤشرات التمكين المعرفي في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث بينت النتائج وجود أثر لمؤشر إدارة المعرفة ($Beta = 0.345$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) في الالتزام التنظيمي، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لمؤشرات استخدام نظم المعلومات، إدارة الكفاءات، التدريب والتعليم في الالتزام التنظيمي ($Beta = 0.083$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)، ($Beta = 0.010$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)، ($Beta = 0.117$ ، مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) على التوالي، وهذه النتيجة تعكس أهمية إدارة المعرفة في تشجيع العاملين على مشاركة معارفهم الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة في مجال العمل لذا فتمكين المعرفة يؤثر بشكل إيجابي في نشر وتوزيع المعرفة وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي .

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية نستخدم طريقتين: تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفروق في نظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis ANOVA) لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية التي تدرس الفروق في نظرة المبحوثين للتمكين تعزى لمتغيرات: السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات العمل.

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال فرضياتها الفرعية التالية:

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم(45): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.002	-3.726	0.551	3.068	132	ذكر	الفئات
		0.274	3.424	11	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة للفئات هو ($\alpha = 0.002$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرؤية الباحثين اتجاه مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي نصها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس"، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير الجنس في تمكين العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم(46): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن.

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العنوان
0.070	1.532	0.800	105	84.051	داخل المجموعات	السن
		0.523	37	19.333	بين المجموعات	
		/	142	103.385	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ($F=1.532$)، و مستوى الدلالة هو ($\alpha = 0.070$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لنظرة الباحثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير السن، ومنه نقبل

الفرضية الفرعية الثانية التي نصها" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير السن"، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن في تمكين العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيغل.

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم(47): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	22.069	105	0.210	1.33	0.161
	بين المجموعات	5.833	37	0.158		
	المجموع	27.902	142	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ($F=1.33$)، ومستوى الدلالة هو ($\alpha = 0.161$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الحالة الاجتماعية في تمكين العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيغل.

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(48): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	داخل المجموعات	112.737	105	1.074	1.064	0.427
	بين المجموعات	37.333	37	1.009		
	المجموع	150.070	142			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F=1.064)، ومستوى الدلالة هو (α=0.427) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α ≤ 0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي"، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في تمكين العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل.

خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل.

الجدول رقم(49): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات العمل

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
سنوات العمل	داخل المجموعات	153.006	105	1.457	1.807	0.021
	بين المجموعات	29.833	37	0.806		
	المجموع	182.839	142			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F=1.807)، ومستوى الدلالة هو (α=0.021) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α ≤ 0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة التي نصها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل"، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات العمل في تمكين العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل.

خلاصة الفصل

في إطار مخططات التنمية الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر، تم تأسيس الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل سنة 1984، وتعتبر من الشركات الخاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونلغاز بالجزائر العاصمة.

بعد تفريغ وتحليل محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية، قوامها 150 عامل، استرجعنا 143 منها، تبين لنا أن العمال في هذه الشركة ممكنين بدرجة متوسطة، حيث تباينت درجات ممارسات التمكين في الشركة، فقد حقق التمكين النفسي بمختلف مؤشرات أعلى درجات التمكين، أما التمكين الهيكلي فقد كانت درجة ممارسته متوسطة، وبنفس الدرجة جاء التمكين المعرفي مع الضعف في توافر مؤشري استخدام نظم المعلومات، والتدريب والتعليم، كما توصلنا أيضا إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط، ولغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، وتبين لنا انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة، حيث أن تمكين العاملين يفسر نسبة من مستوى الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة

إن موضوع الالتزام التنظيمي لم يعد طرحا يتيح للمنظمات خيارا بخصوص اختياره أو التخلي عنه بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، لدى أصبحت المنظمات تسعى لتحقيقه وتتميته لما يعود به من نتائج إيجابية في تحقيق أهدافها، ومن خلال دراستنا حاولنا الوقوف على "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي"، من خلال تحديد أثر أبعاد التمكين (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، التمكين المعرفي) في الالتزام التنظيمي، وقد تمت الدراسة ميدانيا في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-جيجل، وذلك من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة والتأكد من قبول أو رفض الفرضيات المنبثقة عن إشكالية الدراسة ومدى تحقيقها على أرض الواقع.

وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري (تمكين العاملين) و(الالتزام التنظيمي) والنقصي حول مدى توافرها ميدانيا، سيتم توضيح أهم النتائج المتوصل إليها سواء كانت تخص الجانب النظري أو التطبيقي.

1- نتائج الدراسة

أولاً- النتائج النظرية

أ- النتائج النظرية المتعلقة بتمكين العاملين

✓ اختلف الباحثون في تحديد مفهوم شامل ومحدد للتمكين كمصطلح إداري نظرا لتعدد تطبيقاته وكذا أهميته وبالتالي تعدد أبعاده ومداخله ونماذجه. ومنه فالتمكين فرصة العاملين لكسب صلاحيات ومسؤوليات أكبر في مجال الوظيفة، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام نظم المعلومات وإدارة المعارف والكفاءات البشرية في المنظمة، إضافة إلى كونه بيئة عمل محفزة للذات وللإبداع ومعززة لارتباط النفسي للعاملين بوظائفهم و بالمنظمة؛

✓ يعبر التمكين النفسي عن شعور الفرد باستقلالية وظيفته وأهميتها في المنظمة، وكذا أحقيته بأدائها نظرا لما له من تأثير على مجرياتها من جهة وما يحدث حوله في المنظمة من جهة أخرى؛

- ✓ يعبر التمكين الهيكلي عن اقتسام السلطة والقوة بين جميع أعضاء المنظمة والمشاركة في اقتراح واتخاذ القرارات، وهو أيضا ما يعرف بتحويل الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بحرية تسمح لهم بالإبداع والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج؛
- ✓ يعتبر التمكين المعرفي مجال خصب يدعم إدارة الكفاءات بالمنظمة والكشف عن المعرفة، اكتسابها وتخزينها في نظم المعلومات، وكذا توزيعها ومشاركتها في المنظمة بطرق مختلفة كالترتيب والتعليم؛
- ✓ يشترك التمكين في محتواه مع الكثير من المفاهيم الإدارية، كالتفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي الاندماج، ولكن بالرغم من تداخله وترابطه مع هذه المفاهيم إلا أنها لا تحل محل التمكين؛
- ✓ للتمكين عدة أساليب نذكر منها: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفرق.

ب- النتائج النظرية المتعلقة بالالتزام التنظيمي

- ✓ أعطى الباحثون أهمية كبيرة لموضوع الالتزام التنظيمي لما ينطوي عليه من نتائج قد تؤثر على مستقبل المنظمة، سواء كانت إيجابية كزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتطوير العمل، أو نتائج سلبية مثل التسرب الوظيفي وهدر الموارد وتدني الأداء؛
- ✓ يمثل الالتزام التنظيمي حالة نفسية غير ملموسة يشعر الفرد العامل من خلالها بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل فيها، ما ينعكس على سلوكياته ببذل جهد أكبر لتحقيق النجاح للمنظمة؛
- ✓ هناك عدة مداخل درست الالتزام التنظيمي وحاولت تفسيره، كالمدخل الاتجاهي والمدخل السلوكي كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة لقياس للالتزام التنظيمي؛
- ✓ من العوامل المعززة للالتزام التنظيمي: التمكين، الأجر المناسب والعادل، العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمن الوظيفي، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تقديم الامتيازات والخدمات للعاملين وأسرهـم.

ثانيا- النتائج التطبيقية

بعد تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

أ- تحليل نتائج المحور الأول (المتغيرات الديموغرافية و التنظيمية)

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل من حيث النوع الاجتماعي، تغلب عليها فئة الذكور بنسبة مؤوية (93.3 %) على حساب فئة الإناث التي بلغت نسبتها المؤوية (7.7%) من عينة الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة حسب الفئات العمرية، أن فئة العمال أقل من 25 سنة قد كانت أقل فئة بنسبة مؤوية (2.4%)، أما أعلى فئة فقد كانت فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة بنسبة مؤوية (42%) من عينة الدراسة.
- ✓ أظهرت النتائج أن ما نسبته (73.4%) من أفراد العينة متزوجون، بالمقارنة مع فئة العازبين التي بلغت ما نسبته (26.6%) من عينة الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة توظف عمال وموظفين يتميزون بمستوى تعليمي جيد نظرا لطبيعة نشاطها، الذي يتطلب مستوى علمي مرتفع مهارات تقنية جيدة.

ب- نتائج تحليل المحور الثاني (تمكين العاملين)

- ✓ أشارت النتائج أن هناك موافقة من أفراد العينة حول توافر تطبيق تمكين العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.09) أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.543)، لذا فتمكين العاملين بحاجة إلى تحسين ودعم بل وتبني من قبل الإدارة العليا بالشركة، للرقى بعمل وخدمات الشركة. وقد جاءت أبعاد تمكين العاملين بالترتيب التالي:
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين النفسي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل كان مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لذا البعد (3.94)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.614)، وهذا يدل على كفاءة ممارسة هذا البعد من التمكين وتوافره بقوة في الشركة محل الدراسة وقد جاءت مؤشرات التمكين النفسي بالترتيب التالي:
- أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة الموافقة حول مؤشر معنى العمل مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.94)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.795)، مما يدل على

إحساس العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يجعل بأهمية الوظائف التي يقومون بأدائها ودورها في نجاح الشركة نموها واستمرارها؛

• أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة الموافقة حول مؤشر الكفاءة والتأثير كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.91)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.774)، مما يدل على وضوح كفاءة الأفراد العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يجعل من خلال الآثار الإيجابية لقراراتهم ونتائج الأداء المرتفعة التي يحققونها لإدراكهم لمدى تأثيرهم في تحقيق أهداف الشركة؛

➤ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الهيكلي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جعل كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (2.95)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.646)، وهذا يدل على ممارسة هذا البعد من التمكين لكن هذه الممارسة ليست بالدرجة المطلوبة والأهمية التي يحضها بها هذا البعد في المنظمات الحديثة، وقد جاءت مؤشرات التمكين الهيكلي بالترتيب التالي:

• أظهرت النتائج أن هناك موافقة مرتفعة نحو إتباع الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء لسياسات التفويض، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المؤشر (3.45)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.783) مما يدل على قناعة الشركة بأن التفويض يؤدي إلى قيام العاملين بأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية؛

• أظهرت النتائج أن مستوى الأخذ بمبدأ المشاركة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جعل كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط حسابي العام لهذا المؤشر (3.11)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.729)، مما قد يدل على أن الشركة تتبع مبدأ الإدارة المركزية بشكل مفرط، والتي تقلص من فرص المشاركة للعاملين داخل الشركة؛

• أظهرت النتائج أن مستوى فعالية الاتصال بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جعل كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط حسابي العام لهذا المؤشر (3.11)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.800)، وهذا يدل على ضعف التواصل بين العاملين من جهة والإدارة والعاملين من جهة أخرى وعدم إعطاء الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء الوزن الكافي للاتصال رغم مقدار أهميته وفائدته في تقدم الشركة في تطبيقها لعملية التمكين؛

- أظهرت النتائج بأن هناك موافقة متوسطة نحو الأخذ بفكرة العمل الجماعي من خلال فرق العمل، حيث بلغت قيمة الوسط حسابي العام لهذا المؤشر (2.88)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.957)، مما يدل على نقص ثقة وقناعة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يجعل بأهمية فرق العمل وما لها من دور في حل المشاكل واختصار الوقت والجهد، ومنه فهذه النسبة بحاجة إلى الرفع منها لتفعيل مبدأ الأخذ بفكرة العمل الجماعي؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز والتشجيع بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يجعل كان منخفضا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط حسابي العام لهذا المؤشر (2.18)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.886)، مما يدل على وجود قصور بالغ في برامج التحفيز والتشجيع التي تتبناها الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يجعل، وعدم وجود سياسة واضحة المعالم لاستحقاق المكافآت وعدم ربطها بنظام تقييمات أداء الموظفين.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين المعرفي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يجعل كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.74)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.718)، وهذا يدل على ممارسة هذا البعد من التمكين، لكن هذه الممارسة ليست بالدرجة المطلوبة والأهمية التي يحضها بها هذا البعد في تزويد المنظمات بالموارد البشرية الكفأة وبالمعرفة الضرورية لأداء المهام بها من خلال عمليات التدريب والتعليم، وقد جاءت مؤشرات التمكين المعرفي بالترتيب التالي:
- أظهرت النتائج بأن هناك موافقة منخفضة حول استخدام نظام المعلومات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يجعل، حيث بلغت قيمة الوسط حسابي العام لهذا المؤشر (2.51)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.895)، مما يدل أن قاعدة البيانات في الشركة مركزية تصعب على العاملين من الدخول إليها وفي ظل تزايد حالات الفشل التي يواجهها تنفيذ النظام، وخاصة من حيث تمكين الإدارة من مراقبة تنفيذ الأعمال وتصحيح الانحرافات الحاصلة في الوقت المناسب، بالشكل المطلوب من قبل المستخدمين النهائيين؛
- أظهرت النتائج بأن هناك موافقة متوسطة حول سياسة إدارة المعرفة الممنهجة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يجعل، حيث بلغت قيمة الوسط حسابي العام لهذا المؤشر (2.93)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.806)، مما يدل على الضعف في تحديد الشركة لمجالات المعرفة التي تحتاجها

لحل مشاكلها ودعمها لتجارب العاملين باعتبارها مصدر للمعرفة الموجودة بالشركة، والتي تحد بدورها من قدرتها على بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة؛

- أظهرت النتائج بأن هناك موافقة متوسطة حول سياسة إدارة الكفاءات المطبقة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل، حيث بلغت قيمة الوسط حسابي العام لهذا المؤشر (3.17)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.837)، مما يدل على أن منهجية الشركة لعمليات تقييم وتطوير وإدارة الكفاءات الموجودة بها بشكل مستمر غير كافية لتحقيق لها نوعا من التكافؤ بين متطلبات وظائفها وشاغليها؛
- أظهرت النتائج بأن هناك موافقة منخفضة على سياسة التدريب والتعليم المطبقة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل، حيث بلغت قيمة الوسط حسابي العام لهذا المؤشر (2.53)، أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.903)، مما يدل على أن اختيار المتدربين والبرامج التعليمية بطريقة عشوائية وليست وفقا لمتطلبات وإمكانيات العاملين على كافة المستويات بالشركة.

ج - نتائج تحليل المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن توافر تطبيق أبعاد الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل قد جاء بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط حسابي (2.78) والانحراف المعياري (0.725)، ومنه فدرجة الالتزام التنظيمي ليست بالمستوى المطلوب إذ يفترض أن تكون درجة الالتزام أعلى من المستوى الموجود، ومنه العاملون بحاجة إلى اهتمام أكثر من قبل الإدارة العليا بالشركة لدعم وتنمية التزامهم للرفعي بعمل وخدمات الشركة. وقد جاءت أبعاد الالتزام التنظيمي بالترتيب التالي:
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام العاطفي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة وسطه الحسابي (3.02)، بانحراف معياري قدره (0.806)، وهذا يدل على ممارسة هذا البعد من الالتزام بدرجة مقبولة تجاه الشركة وشعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ منها؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام المعياري بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة وسطه الحسابي (2.81)، بانحراف معياري قدره (0.873)، وهذا يدل على التزامهم أخلاقيا وأديبا مع الشركة التي يعملون بها لأنها توفر لهم وظيفة للعمل ومصدر للعيش، ولكن بمستوى متوسط ؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام الإستراتيجي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل كان ضعيفا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة وسطه الحسابي (2.47)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.918)، وهذا يدل على أن العاملين بالشركة غير ملتزمين مستقبلا بالبقاء والاستمرار بالشركة لعدم رضاهم بالمميزات التي يحصلون عليها من الشركة في حالة ما إذا توافر البديل المناسب.

ثالثا- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- ✓ أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، التمكين المعرفي) في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين ترجع لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية (السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات العمل)، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس.

2- اقتراحات الدراسة

استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقدم الاقتراحات التالية .:

أ- الاقتراحات المتعلقة بمتغير تمكين العاملين

- ✓ العمل على توسيع نطاق العمل بمختلف ممارسات التمكين من تمكين نفسي، وهيكلية، ومعرفي بالشركة والبحث في سبل دعم هذه الممارسات الايجابية وتطويرها؛
- ✓ العمل على إزالة الخوف من ممارسة التمكين والعمل به بشكل خاص لدى العمال ذوي الخبرات القليلة بما يسهم في زيادة الاستقرار وتحسين أدائهم وزيادة التزامهم؛
- ✓ إعطاء كل وظيفة الأهمية اللازمة وإشعار شاغليها بتأثير كفاءتهم في النتائج التي تحققها الشركة؛
- ✓ السعي نحو منح العاملين المزيد من التفويض فيما يخص مهامهم وأعمالهم؛

- ✓ السعي نحو تبني سياسة المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات، إذ لا يمكن أن نتحدث عن التمكين دون مشاركة؛
- ✓ تمكين الأفراد من بناء فرق عمل ذاتية الإدارة تعزز من مشروع العمل الجماعي بالشركة؛
- ✓ السعي نحو تبني سياسة الاتصال المفتوح، إذ لا يمكن أن نتحدث عن التمكين دون حرية وتنوع أساليب وطرق الاتصالات؛
- ✓ بناء نظام حوافز فعال وعادل، وتوفير الجو الملائم والمحفز على السلوكيات الإيجابية؛
- ✓ السعي نحو بناء نظم معلومات فعال يتضمن قاعدة بيانات شاملة، ومرنة تمكن المستخدمين النهائيين من استرجاع المعلومات المطلوبة في الوقت المحدد؛
- ✓ السعي نحو إكساب العاملين المزيد من المعارف وجعل التشارك المعرفي سبيل لتحويل المعارف الكامنة في عقول الأفراد كمعارف متاحة لزملائهم في الشركة؛
- ✓ الحفاظ على ما تملكه الشركة من كفاءات بشرية والعمل على تقييمها وتطويرها؛
- ✓ توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون بالدقة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسب وللشخص المناسب؛
- ✓ أن تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية تعليمية سواء أثناء العمل أو خارجه، والتي من شأنها ضمان مستويات جيدة من الأداء؛

ب- الاقتراحات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

- ✓ تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل من خلال إشراك العاملين بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، ومن خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف الشركة وخططها، ومن خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت في الشركة؛
- ✓ تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في الشركة لما له من دور وأثر كبير في تحسين أداء العاملين فيها كما بينت نتائج هذه الدراسة، وذلك من خلال دعم الممارسات التي تخلق لدى الأفراد الشعور بالانتماء

للشركة والفخر بالحديث عنها واعتبارها أفضل مؤسسة يمكن العمل بها، ما ينعكس على اعتبار الأفراد لأهداف الشركة أهداف شخصية لهم يسعون لتحقيقها؛

✓ تبني العدالة في توزيع المهام والحوافز الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بالإنتماء وزيادة ولائه لعمله، والتزامه أخلاقيا بالشركة وتطويعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى التزامه تجاه الشركة التي يعمل فيها.

3- آفاق الدراسة

بما أن الدراسة تطرقت لبعض الأبعاد من متغيري تمكين العاملين والالتزام التنظيمي فهي بذلك تبقى المجال مفتوحا أمام إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاد جديدة لكلا المتغيرين، لذلك تقترح الطالبتين بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

- علاقة التمكين النفسي بالالتزام العاطفي.
- دور التمكين النفسي في لإندماج الوظيفي.
- علاقة التمكين المعرفي بجودة التعليم العالي.
- محددات الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- مقارنة مستوى الالتزام التنظيمي بين القطاعين العام و الخاص-دراسة مقارنة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً - قائمة المصادر (القران الكريم)

- 01-القران الكريم، الآية : 55، سورة النور، رقم السورة: 24
 02_ القران الكريم، الآية: 21، سورة يوسف، رقم السورة: 12.
 03- القران الكريم، الآية: 56، سورة يوسف، رقم السورة: 12.
 04- القران الكريم، الآية: 60، سورة الأنفال، رقم السورة: 08.
 05- القران الكريم، الآية: 84، سورة الكهف، رقم السورة: 18.
 06- القران الكريم، سورة البقرة، الآية: 77، رقم السورة: 02.
 07- القران الكريم، سورة البقرة، الآية: 138، رقم السورة: 02.

ثانياً- قائمة المراجع

أ- الكتب باللغة العربية

- 08- ابن منظور، "لسان العرب"، الطبعة الأولى، المجلد 14، دار صادر للنشر، بيروت، 2000.
 09- أحمد مختار عمر، "معجم اللغة العربية المعاصرة"، الطبعة الأولى، المجلد الثالث، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، مكتبة لسان العرب، القاهرة، مصر، 2008.
 10- البصراوي دمشقي ابن الكثير ، "تفسير القرآن العظيم"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000.
 11- ألبنا حسين قاسم ، نعمة عباس الخفاجي، " إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
 12- الحسيني طاهر، كاظم كمال، "إدارة التمكين والاندماج"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2013.
 13- الخطيب أحمد، عادل سالم معاينة، " الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ومناهج حديثة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، أريد، 2009.

- 14- الدوري زكريا، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين والثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 15- الزهراني محمد سعيد وآخرون، "واقع الاعتماد على التمكين كأحد الاتجاهات الحديثة في الجمعيات الخيرية"، وبرنامج مقترح لتفعيله، بدون طبعة، إصدارات كرسي البر للخدمات الإنسانية بجامعة أم القوي، السعودية، 2014.
- 16- الشريف عبدا لله، "مناهج البحث العلمي"، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 17- الصيرفي محمد، "إدارة الذات"، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 18- الصيرفي محمد، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 19- الطائي رعد عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 20- العتيبي سعد مرزوق ، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004.
- 21- العطية ماجدة، "سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 22- الفيروز بادي مجد الدين محمد، "القاموس المحيط"، الطبعة الثالثة، المجلد الأول، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2009.
- 23- القحطاني شائع بن سعد مبارك، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- 24- المصاروة علي محمد أحمد، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع- منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 25- المعاني أيمن عودة ، "الإدارة العامة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 26- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 27- الهواري سيد أحمد، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
- 28- أندرواس رامي جمال ، عادل سالم المعاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008.
- 29- جمعة نبيل، النجار صالح، "الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية-Spss"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 30- حريم حسين، "إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 31- حريم حسين، "السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 32- حمود خضير كاظم ، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 33- حمود خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشة، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 34- دهش جلاب إحسان، كمال كاظم طاهر الحسيني، "إدارة التمكين والاندماج"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 35- سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة"، بدون طبعة، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 36- عبد الباقي صلاح الدين، "السلوك الفعال في المنظمات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 37- عبد الباقي صلاح الدين، "مبادئ السلوك التنظيمي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 38- عبد العزيز أمل، "الأداء - القاموس العربي الشامل"، دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997.

- 39- عبده فليه فاروق، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 40- عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 41- علاقي مدني عبد القادر، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية، 2007.
- 42- مسعد محمد، "كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 43- مسلم حسن عبد الله، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتز للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 44- مطلق الدوري زكريا، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 45- ملحم سليم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 46- مؤيد سعيد سالم، عادل الصالح حرحوش، "إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)"، عالم الكتب الحديث للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 47- وصفي عقيلي عمر، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 48- الصلابي علي محمد، "فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم"، الطبعة الثالثة، مكتبة الصحابة، الشارقة، الإمارات، 2001، ص:10.

ب- الرسائل الجامعية

- 49- إبراهيم عفيف، "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006.
- 50- أبو جياب محمد مصطفى، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

- 51- أبو شمالة سهى محمد، " دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين لدى العاملين في جامعة الأقصى"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
- 52- الأسمرى سعيد محمد، " مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- 53- البلوي محمد سليمان، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - السعودية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة مؤتة، السعودية، 2008.
- 54- الجزار عمر لطفي، " فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية"، رسالة ماجستير في الفقه المقارن، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 55- الجميلي مطر بن عبد المحسن، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 56- الحسني وسام محمد، " أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
- 57- الرشودي خالد بن سليمان، "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
- 58- الزالمى محمد يوسف، "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 59- الشوابكة رائد ضيف الله، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
- 60- الصامدي وليد محمد، "أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2008.

- 61- الصفرات سمية عبد العزيز، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.
- 62- العبادي أحمد بن حميد، "الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2010.
- 63- العبد لي الشريف عزة حسين، "واقع التمكين الإداري للمديريات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
- 64- العزيز وردة، "علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010.
- 65- العوفي محمد بن غالب، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 66- القتامي مصعب بن عبد الهادي، "التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2009.
- 67- الملفوح فاتن محمود، "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"، الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
- 68- النعيمي محمد عبد العال، "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
- 69- الوزان خالد محمد أحمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
- 70- أهمني وفاء، "دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة والعمل، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 71- برني لطيفة، "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

- 72- بن جدو محمد أمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، رسالة ماجستير علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.
- 73- بن سهلة صباح، "دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 74- بن فرحات مولاي حسن، "إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.
- 75- بن نابي حسن، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل"، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة الجزائر 2، 2012.
- 76- بوتاعة سليمة، "إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2014.
- 77- بوسالم أبو بكر، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015.
- 78- جوال محمد السعيد، "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
- 79- حاج حسين هيام، "أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
- 80- حلس محمد صقر، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، 2012.
- 81- حنونة سامي إبراهيم حمادة، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 82- رزق الله حنان، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 83- رمضان الشريف ريم، "واقع تمكين النساء العاملات بالمناصب الإدارية العليا بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.

- 84- ساخي بوبكر، "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط"، رسالة ماجستير في التنمية الإدارية وفعالية الأداءات، غير منشورة، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016.
- 85- طموس إيمان، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2015.
- 86- عاشوري ابتسام، "الالتزام داخل المنظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 87- عبد الحكيم عبد القادر الشريف، "واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2014.
- 88- عذاب سليمان هادي، "دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة كليمنتس العالمية، بغداد، العراق، 2013.
- 89- عفانة حسين مروان، "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
- 90- قويدر منال نعمان، "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.
- 91- كحلات سمراء، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 92- كرمية توفيق، "تمكين العاملين دراسة حالة شركة سور الغزلان"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2008.
- 93- لعور عاشور، "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية"، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، غير منشورة، جامعة سطيف 2، 2014.
- 94- محمديّة عمر جهاد عبد الرحيم، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

- 95- مزيان لمياء، "تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم النفس والأرطفونيا، غير منشورة، جامعة وهران2، الجزائر، 2016.
- 96- معمري حمزة، "العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة الجزائر2، 2008.
- 97- نايف خليل نانسي، "التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك، العراق، 2012.
- 98- نصار محمد علي إبراهيم، "دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
- 99- نواوي إيناس فؤاد، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2008.
- 100- نبيار تحسين نايف، "أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دهوك، كردستان العراق، 2016.
- 101- هوارين فوزية، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014.
- 102- هيام حاج حسين، "أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التأهيل والتخطيط، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
- ج- الملتقيات والمؤتمرات والندوات:
- 103- عريقات أحمد يوسف، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: الفرص - التحديات والآفاق، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009.
- 104- سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27-29 نوفمبر، 2004.

- 105- الفرا وليد عبد الرحمان، "تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي Spss"، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الرياض، السعودية، 2010.
- د- المجلات والدوريات:
- 106- ابازيد رياض، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، الأردن، المجلد 24، العدد 2، 2010.
- 107- بالخضر مسعود، بوخضير مريم، "واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، العدد 17، 2016.
- 108- البريد عبد الله بن عبد الرحمن، الرشادي نورة بن محمد، "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي"، دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، 2012.
- 109- بن شمسة أمال، "مقارنة بين تكوين الكفاءات في تحسين أداء الأفراد في العمل"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بملتقى التكوين بالكفاءات في التربية، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2012.
- 110- بن صافية فاطمة الزهرة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 3، الجزائر، 2014.
- 111- بوخمخ عبد الفتاح، بوتاعة سليمة، "إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد 1، جوان 2015.
- 112- بومنقار مراد، عيساوي فلة، "تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات التقنية والنفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 7، ديسمبر 2014.
- 113- تيسير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 28، العدد 2، 2012.
- 114- جرادات ناصر وآخرون، "أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، الأردن، المجلد 8، العدد 1، 2013.
- 115- جوال محمد سعيد، "تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر: مقارنة نظرية"، مجلة دراسات، العدد 21، جامعة الأغواط، الجزائر، جانفي 2014.

- 116- جودة محمد، محمد فارس، " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد2، غزة، فلسطين، 2014.
- 117- حسين قيس إبراهيم، "دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي"، مجلة ألغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، العدد26، العراق، 2013.
- 118- حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود وآخرون، "أثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، العراق، 2016.
- 119- الداودي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، الجزائر، 2008.
- 120- دايرة عبد الحفيظ، كيسري مسعود، "الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين"، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، العدد 06، 2017.
- 121- دايرة عبد الحفيظ، كيسري مسعود، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة"، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016.
- 122- راضي جواد محسن، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، الأردن، المجلد 12، العدد 01، 2010.
- 123- الطراونة إخلاص إبراهيم والنهدي سميرة محمد مبارك، "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية - مديرات مدارس خميس مشيط"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، السعودية، المجلد 3، العدد 1، 2017.
- 124- عبد الحسين باسم، "أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، العراق، 2012.
- 125- عبد القادر سفيان محمد، "محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، المجلد 5، العدد 19، 2016.
- 126- عبد الله أحمد ميسوم، كمال حسين أضواء، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013.

- 127- عبد الله سليمة، فايسي كمال، "دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الصناعي"، العدد 12، الجزائر، جوان 2017.
- 128- العبيدي نماء جواد، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد، العراق، 2012.
- 129- عذاب كريم، علي حميد رحيم، "قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية"، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، المجلد 21، العدد 91، العراق، 2015.
- 130- العنزي علي سعد، الزبيدي غني دحام، "علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 61، العراق، 2008.
- 131- فرج شعبان، شيخ سعيدة، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدينة، الجزائر، العدد 04، جوان 2015.
- 132- قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008.
- 133- محمد علي جواد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013.
- 134- مرزوق سارة، بوعشة مبارك، "دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2017.
- 135- المعاني أيمن عودة، عقلة عبد الحكيم، "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 2، 2009.
- 136- مقري زكية، حياوي نعيمة، "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي"، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13، العراق، 2014.
- 137- نويري مجدي، "إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 14، الجزائر، جانفي 2018.
- 138- هيام صابر صادق شاهين، "التمكين النفسي والاحترق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة"، مجلة العلوم التربوية، العدد 02، 2015.

ذ- المواقع الالكترونية

139- عبد الله الشهري، التمكين "empowerment"، مقالة بموقع:

[18. 21:516www.alshirazi.com/world/article184.html](http://www.alshirazi.com/world/article184.html). 13/02/20

138- English oxford living dictionary: site: <http://en-oxfordictionaries.com/definition/authority/> 13/02/2018, 22:21.

ثالثا - المراجع باللغة الأجنبية

140- Patrick Phillips et Al N, "**oxford I writer, Oxford Advanced Learner's Dictionary**", New 8th Edition, oxford University, press, Sans date d'edition

141-Anne-Kariuti, kellen Kiambiti, "**empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firme performance**", menagment tudis, 'vol 5, Kenya, July 2017.

142-Barbara brawn, "**empolyée arganizational commitment ant thier perception of sepervisors relation oriented and task oriented leadership behaviors**", Doctora of philosophy, in human alevelopement, virginia, 2003

143- Coral yeh-yun lin, "**empowerment in the service ynelustry: an enfirical studyintai** ", the Journal of psychology, 136, 2006

144-Hamid sarlmi, "**empowerment as a new approach in the management proceedings of the international conference on global business**", Finance and social sciences, Bangkok, 20-22february 2015.

145-Jall Hanazcha, "**Escaming the effects of employee empowerment teamwork and employee training on erganizational commitment** " senior lecturer Faculty of bissnis and management, panauyok, Maluysia, 2016.

146-Jay A .conger and Rabindra N. Kanungo, "**the empowerment process: integrating theory and practice**" Academy of management review", vol 13.No3., Jul 1988.

147-Joan E, Finegen and al, "**a longintu clinal and analyses of impact of work place empowerment on work satisfaction**", Journal of organizational behavior, issue 25. 2004.

148-Li-yueh lee end emmeliatan, "**the influencer of antecedents on employee creativity and employee performance**", indisiplinary journal of contemporary research in business, vol 4.No2, Jun, 2012.

149- Morjan Noorfelri, "**concepts and strategies of staff empowerment**", Singaporean journal of business economics, and management studies, vol1, n°11, 2013.

150- vorya Jafari and all, "**an escamination of the relationship between empowerment and organizational comitment** " cas study Kurdistan province electronic staffl, interdisciplinary Jornal of contemporary resarch in business, vol4, N°12, April 2013.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أخي الموظف، أختي الموظفة،

نقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسستكم "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل" في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر وهذا تحت عنوان: " أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "، إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة و موضوعية، من شأنه أن يساهم في الوصول إلى نتائج علمية و تحقيق أهداف الدراسة، كما نحيطكم علما أن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نرجو التكرم بوضع علامة (x) في الخانة الموافقة لاختيارك.

في الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

إعداد الطالبتين:

❖ سارة بوقشيرة

❖ فيروز بوقارة

المحور الأول: البيانات الشخصية والتنظيمية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

أقل من 25 سنة

25-35 سنة

36-45 سنة

أكثر من 45 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

متزوج

أعزب

4- المستوى التعليمي:

مهني

ثانوي فأقل

دراسات عليا

ليسانس أو مهني

5- سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنة

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: قياس تمكين العاملين

تمكين العاملين : يقصد به إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا و تحفيزهم نفسيا لأداء العمل مع شعورهم بالثقة المطلقة فيهم .

المؤشر	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التمكين النفسي							
معنى العمل	1	أشعر بأنني أستغل وقتي في تنفيذ عمل مهم.					
	2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة.					
	3	يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية تجاه مؤسستي.					
الكفاءة والتأثير	4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.					
	5	لدي الثقة بالنفس والتصميم لانجاز عملي بكفاءة.					
	6	أمتلك الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.					
	7	أستطيع مواجهة التحديات التي تواجهني في عملي.					
	8	أستطيع التأثير على القرارات ذات الصلة بعملي.					
	9	لدي تأثير كبير فيما يحدث في عملي.					
التمكين الهيكلي							
التفويض	10	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على إنجاز عملي.					
	11	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها.					
	12	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.					
	13	أعتمد على نفسي في أداء المهام الموكلة إلي دون الحاجة للرجوع إلى رئيسي المباشر.					
المشاركة	14	تشجع الإدارة على المشاركة والتشاور بين العاملين.					
	15	أشعر بأنني أسهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة.					
	16	ياخذ رئيسي المباشر بأرائي واقتراحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.					
	17	أتعاون مع زملائي على حل مشاكل العمل.					
	18	تشجع الإدارة على العمل الجماعي من خلال فرق					

					العمل.		فرق العمل
					تدعم الإدارة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	19	
					نعمل في قسمي بروح الفريق الواحد.	20	
					تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	21	
					أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورئيسي في العمل.	22	الاتصال الفعال
					توجد قنوات أفقية و عمودية متعددة للحصول على المعلومات.	23	
					تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح.	24	
					تشجع الإدارة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ).	25	
					يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	26	التحفيز والتشجيع
					أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي.	27	
					يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	28	
					يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية.	29	
التمكين المعرفي							
					تتوفر المؤسسة على نظم معلومات تسهل الولوج للمعلومات و استخدامها.	30	استخدام نظم المعلومات
					يتم الحصول على المعلومات المطلوبة للأداء في الوقت المناسب.	31	
					يوفر نظام المعلومات في المؤسسة معلومات تتسم بالدقة.	32	
					يتم عرض المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات في شكل يسهل فهمها.	33	
					يوفر نظام المعلومات في المؤسسة معلومات تخدم احتياجات المستفيد النهائي.	34	
					تحدد المؤسسة مجالات المعرفة التي تحتاجها لحل	35	

					مشاكلها.		إدارة
					تجارب العاملين مصدر رئيسي لاكتساب المعرفة في المؤسسة.	36	المعرفة
					تدعم المؤسسة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين لتشارك المعرفة.	37	
					يتم تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة و الاستفادة منها.	38	
					يشجع المسئولون العاملين على اكتساب كفاءات جديدة و توظيفها.	39	
					تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بعملهم.	40	إدارة الكفاءات
					الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا.	41	
					الفرصة متاحة أمام جميع العاملين في المؤسسة للتدريب والتعليم لاكتساب مهارات جديدة.	42	التدريب والتعليم
					يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر.	43	
					يشجع الرئيس المباشر العاملين على التعلم والتطوير المستمر.	44	
					تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتعليم و للتدريب.	45	

المحور الثالث: قياس الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي: درجة ارتباط الموظف بالمنظمة والتي تتضح من خلال قبوله لقيمها وأهدافها واستعداده للاستمرار للعمل بها لتحقيق هذه الأهداف والقيم.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
46	أشعر بالرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.					
47	أشعر دائما بالفخر أثناء الحديث عن المؤسسة التي أعمل بها.					
48	تتفق قيمي الشخصية مع قيم المؤسسة.					
49	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلنا الخاصة.					
50	أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها هي عائلتي الثانية.					
الالتزام المعياري						
51	أرى أن عملي في المؤسسة هو أفضل فرصة عمل بسبب سمعتها الجيدة أمام المجتمع.					
52	أنا مدين للمؤسسة التي أعمل فيها بسبب لما تقدمه لي من امتيازات كبيرة.					
53	أعتقد أن تركي لعملي الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي.					
54	لن أترك عملي حاليا في المؤسسة لأن لدي شعور بالالتزام تجاه زملائي فيها.					
الالتزام الاستمراري						
55	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى استمر في العمل فيها.					
56	أرغب في البقاء في عملي حتى و لو توفرت لي فرص بديلة.					
57	أشعر أن انتقالي للعمل في مؤسسة أخرى يسبب لي عدة مشاكل.					
58	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل.					

شكرا على حسن تعاونكم.

الملحق رقم(2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الترتيب	اسم و لقب الأستاذ	التخصص	الرتبة
1	جنات بوخمم	علوم التسيير	أستاذ مساعد - أ-
2	وداد عزيزي	علوم التسيير	أستاذ مساعد - أ-
3	سمير سالمى	علوم التسيير	أستاذ مساعد - أ-
4	شفيق شاطر	إدارة أعمال	أستاذ محاضر - ب-
5	نبيل سوفي	تسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر - ب -
6	عبد الوهاب برحال	علوم التسيير	أستاذ محاضر - ب-
7	د. عيسى نجيمي	إدارة أعمال	أستاذ محاضر - أ-

الملحق رقم(03):صدق الاتساق الداخلي لأبعاد تمكين العاملين

Corrélations

	النفسى	الهيكلى	المعرفى
Corrélation de Pearson	1	,410**	,124
النفسى Sig. (bilatérale)		,000	,142
N	143	143	143
Corrélation de Pearson	,410**	1	,689**
الهيكلى Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	143	143	143
Corrélation de Pearson	,124	,689**	1
المعرفى Sig. (bilatérale)	,142	,000	
N	143	143	143

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(04):صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي

Corrélations

	العاطفي	المعياري	الإستمراري	الالتزام
Corrélation de Pearson	1	,656**	,396**	,825**
العاطفي Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	143	143	143	143
Corrélation de Pearson	,656**	1	,656**	,906**
المعياري Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	143	143	143	143
Corrélation de Pearson	,396**	,656**	1	,802**
الإستمراري Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	143	143	143	143
Corrélation de Pearson	,825**	,906**	,802**	1
الالتزام Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	143	143	143	143

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(05):صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

Corrélations

	الالتزام	التمكين
Corrélation de Pearson	1	,550**
التمكين Sig. (bilatérale)		,000
N	143	143
Corrélation de Pearson	,550**	1
الالتزام Sig. (bilatérale)	,000	
N	143	143

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(06):ثبات أداة الدراسة

Fiabilité

معنى العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	4

الكفاءة و التأثير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	5

التمكين النفسى

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,811	9
------	---

التفويض

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,655	4

المشاركة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	4

فرق العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	4

الاتصال الفعال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	4

التحفيز و التشجيع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	4

التمكين الهيكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	20

استخدام نظم المعلومات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	5

إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	4

إدارة الكفاءات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,628	3

التدريب و التعليم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	4

التمكين المعرفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	16

تمكين العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	45

الالتزام التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	13

الثبابة الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	58

الملحق رقم (07): الخصائص الديموغرافية والوظيفية

Effectifs

Statistiques

		الجنس	السن	الاجتماعية الحالة	التعليمي المستوى	العمل سنوات
N	Valide	143	143	143	143	143
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	132	92,3	92,3	92,3
Valide أنثى	11	7,7	7,7	100,0
Total	143	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة_25_من أقل	4	2,8	2,8	2,8
سنة_35_إلى_25_من	60	42,0	42,0	44,8
Valide سنة_45_إلى_36_من	44	30,8	30,8	75,5
سنة_45_من أكثر	35	24,5	24,5	100,0
Total	143	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	38	26,6	26,6	26,6
Valide متزوج	105	73,4	73,4	100,0
Total	143	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل_ثانوي	25	17,5	17,5	17,5
مهني	28	19,6	19,6	37,1
Valide مهندس_ليسانس	55	38,5	38,5	75,5
عليا_دراسات	35	24,5	24,5	100,0
Total	143	100,0	100,0	

سنوات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات_5_من_أقل	42	29,4	29,4	29,4
سنوات_10_إلى_سنوات_5_من	48	33,6	33,6	62,9
Valide سنوات_15_إلى_11_من	19	13,3	13,3	76,2
سنة_15_من_أكثر	34	23,8	23,8	100,0
Total	143	100,0	100,0	

الملحق رقم(08): وصف متغيرات الدراسة

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التمكين النفسي	143	1,00	5,00	3,9442	,61482
التمكين الهيكلي	143	1,00	4,10	2,9517	,64637
التمكين المعرفي	143	1,00	4,81	2,7454	,71810
التمكين	143	1,00	4,26	3,0958	,54315
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة1	143	1	5	3,99	,953
العبارة2	143	1	5	4,17	,942
العبارة3	143	1	5	3,98	,938
العبارة4	143	1	5	3,76	1,089
معنى العمل	143	1,00	5,00	3,9738	,79596
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة5	143	1	5	4,27	,830
العبارة6	143	1	5	4,15	,847
العبارة7	143	1	5	3,99	,896
العبارة8	143	1	5	3,63	1,136
العبارة9	143	1	5	3,55	1,099
الكفاءة	143	1,00	5,00	3,9147	,77405
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة10	143	1	5	3,58	1,084
العبارة11	142	1	5	3,60	1,066
العبارة12	143	1	5	3,27	1,204
العبارة13	143	1	5	3,38	1,112
التفويض	143	1,00	5,00	3,4563	,78348
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة14	143	1	5	2,80	1,148
العبارة15	143	1	5	3,44	1,092
العبارة16	143	1	5	3,06	1,121
العبارة17	143	1	5	3,15	1,057
المشاركة	143	1,00	4,75	3,1136	,72961
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة18	143	1	5	2,94	1,146
العبارة19	143	1	5	2,62	1,138
العبارة20	143	1	5	3,29	1,124
العبارة21	143	1	5	2,72	1,122
فرق العمل	143	1,00	5,00	2,8899	,95710
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة22	143	1	5	3,78	,788
العبارة23	143	1	5	3,08	1,045
العبارة24	143	1	5	2,73	,971
العبارة25	143	1	5	2,85	1,244
الإتصال الفعال	143	1,00	4,75	3,1136	,80038
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة26	143	1	5	2,08	1,084
العبارة27	143	1	5	2,62	1,186
العبارة28	143	1	5	2,21	1,054
العبارة29	143	1	4	1,83	,993
التحفيز	143	1,00	4,00	2,1871	,88685
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة30	143	1	5	2,49	1,080
العبارة31	143	1	5	2,47	1,026
العبارة32	143	1	5	2,45	1,066
العبارة33	143	1	5	2,54	1,040
العبارة34	143	1	5	2,62	,978
نظم المعلومات استخدام	143	1,00	5,00	2,5119	,89682
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة35	143	1	5	2,82	1,018
العبارة36	143	1	5	3,52	1,080
العبارة37	143	1	5	2,79	1,027
العبارة38	143	1	5	2,60	1,095
إدارة المعرفة	143	1,00	4,75	2,9336	,80653
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة39	143	1	5	2,64	1,103
العبارة40	142	1	5	3,56	1,035
العبارة41	143	1	5	3,31	1,176
ادارة الكفاءات	143	1,00	5,00	3,1725	,83718
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة42	143	1	5	2,64	1,141
العبارة43	143	1	5	2,62	,992
العبارة44	143	1	5	2,48	1,143
العبارة45	143	1	5	2,38	1,094
التدريب و التعليم	143	1,00	5,00	2,5315	,90376
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العاطفي	143	1,00	5,00	3,0224	,80600
المعياري	143	1,00	4,50	2,8112	,87322
الإستمراري	143	1,00	4,00	2,4703	,91807
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة46	143	1	5	3,48	1,040
العبارة47	143	1	5	3,13	1,029
العبارة48	143	1	5	3,02	1,071
العبارة49	143	1	5	2,67	1,099
العبارة50	143	1	5	2,81	1,138
العاطفي	143	1,00	5,00	3,0224	,80600
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة51	143	1	5	2,86	1,079
العبارة52	143	1	4	2,45	1,012
العبارة53	143	1	5	3,17	1,165
العبارة54	143	1	5	2,76	1,115
المعياري	143	1,00	4,50	2,8112	,87322
N valide (listwise)	143				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة55	143	1	5	2,57	1,242
العبارة56	143	1	5	2,43	1,097
العبارة57	143	1	5	2,62	1,081
العبارة58	143	1	4	2,27	1,089
الإستمراري	143	1,00	4,00	2,4703	,91807
N valide (listwise)	143				

Descriptive

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الالتزام	143	1,00	4,38	2,7875	,72552
N valide (listwise)	143				

الملحق رقم (09): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,550 ^a	,302	,297	,60814

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين
ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	22,598	1	22,598	61,103	,000 ^b
	Résidu	52,147	141	,370		
	Total	74,745	142			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), التمكين
Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,514	,295		1,740	,084
	التمكين	,734	,094	,550	7,817	,000

الملحق رقم (10): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,319 ^a	,102	,089	,69248

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءة، معنالعمل
ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,612	2	3,806	7,937	,001 ^b
	Résidu	67,133	140	,480		
	Total	74,745	142			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءة، معنالعمل
Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,784	,377		4,727	,000
	معنالعمل	,298	,075	,327	3,972	,000
	الكفاءة	-,046	,077	-,049	-,594	,553

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,579 ^a	,335	,311	,60234

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التفويض, الفرق, الإتصال, المشاركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	25,039	5	5,008	13,802	,000 ^b
1 Résidu	49,706	137	,363		
Total	74,745	142			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, التفويض, الفرق, الإتصال, المشاركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,200	,262		4,590	,000
1 التفويض	,062	,082	,067	,751	,454
المشاركة	,174	,101	,175	1,721	,088
الفرق	,079	,074	,105	1,076	,284
الإتصال	-,036	,087	-,040	-,416	,678
التحفيز	,327	,072	,400	4,542	,000

a. Variable dépendante : الالتزام

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 ^a	,245	,223	,63951

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب, ادارة, نظم, لمعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18,307	4	4,577	11,191	,000 ^b
1 Résidu	56,438	138	,409		
Total	74,745	142			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب, ادارة, نظم, لمعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,445	,231		6,260	,000
1 نظم	,067	,085	,083	,794	,428
لمعرفة	,310	,102	,345	3,026	,003
ادارة	,008	,081	,010	,103	,918
التدريب	,094	,081	,117	1,152	,251

a. Variable dépendante : الالتزام

الملحق رقم (11): اختبار الفروق بالنسبة لمحور البيانات الديموغرافية و التنظيمية

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	132	3,0684	,55153	,04800
أنثى	11	3,4249	,27443	,08274

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
	F	Sig.	t	ddl
Hypothèse de variances égales	3,457	,065	-2,117	141
Hypothèse de variances inégales			-3,726	17,711

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes			
	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
				Inférieure
Hypothèse de variances égales	,036	-,35647	,16840	-,68939
Hypothèse de variances inégales	,002	-,35647	,09566	-,55768

ANOVA à 1 facteur

السن

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	84,051	105	,800	1,532	,070
Intra-groupes	19,333	37	,523		
Total	103,385	142			

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

الحالة الاجتماعية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	22,069	105	,210	1,333	,161
Intra-groupes	5,833	37	,158		
Total	27,902	142			

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	112,737	105	1,074	1,064	,427
Intra-groupes	37,333	37	1,009		
Total	150,070	142			

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

سنوات العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	153,006	105	1,457	1,807	,021
Intra-groupes	29,833	37	,806		
Total	182,839	142			