



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

بن خيرة سامي

إعداد الطلبة:

- بكوشة أيمن

- صك صفاء

- غضبان هدى

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن خليفة احمد	أستاذ محاضرة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
بن خيرة سامي	أستاذ محاضرة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
شوراب محمد	أستاذ محاضرة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

بن خيرة سامي

إعداد الطلبة:

- بكوشة أيمن

- صك صفاء

- غضبان هدى

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن خليفة احمد	أستاذ محاضرة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
بن خيرة سامي	أستاذ محاضرة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
شوراب محمد	أستاذ محاضرة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً، ثم لكل من كان لي عونًا وسندًا في مسيرتي، لكل من آمن بي وشجعني، فأنتم النور الذي أنار طريقني.

أهديه لوالدتي الحبيبة، تلك التي حملتني حبًا وصبرًا، واحتضنتني بدعواتها، وسهرت على راحتي، فكانت مصدر قوتي وأمانني.

إلى والدي العزيز، من كان دعمه خفيًا لكن عظيم الأثر، ومن علمني أن لا مستحيل مع الإرادة.

إلى إخوتي الذين كانوا لي عونًا وسندًا، ورفاق درب لا يُعوضون، فكنتم دائمًا خير معين في كل الظروف.

إلى جدتي وجدي الغاليين، إلى أرواحهما الطاهرة، إلى من تمنّوا رؤية هذه اللحظة ولم يسعفهم القدر، فدعواتهم كانت النور الذي لم ينطفئ.

إلى أصدقائي وزملائي الأوفياء، من شاركوني الضحكة والتعب، من كانوا بلسمًا في أيام الشدة ورفاقًا في دروب الكفاح، شكرًا لوفائكم ودعمكم الذي لا يُقدّر بثمن.

إلى كل من آمن بقدرتي، ورأى فيّ النجاح حتى قبل أن أراه بنفسني، كانت كلماتكم شعاع أمل في كل لحظة شك.

وأخيرًا، أهدي هذا الإنجاز لكل من يحلم... لكل من يطمح... فإنّ مع العزيمة والإصرار، لا

شيء مستحيل .

"أيمن"

الإهداء

الحمد لله حباً وشكراً وإمتناناً على البدء والختام >>وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ
الْعَالَمِينَ>>لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله
الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه
أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولاً إبتدأت بطموح وأنتهت بنجاح ثم الى كل من سعى معي
لإتمام مسيرتي الجامعية دمت لي سنداً لا عمر له
وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبداً والذي بذل جهد السنين من أجل
أن أعتلي سلالم النجاح إلى من أحمل أسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد
لي طريق العلم لطالما عاهدته بهذا النجاح ها أنا أتممت وعدي وأهديته إليك " حبيبي وقودوتي
أبي الغالي "

أهدي تخرجي إلى جنة الله في الأرض:

إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة إلى الداعمة في حياتي
واليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواك والمصاعب " أُمِّي وصديقتي ورفيقة دربي "
وأخيراً من قال أنا لها " نالها " وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها ما كنت لأفعل لولا توفيق من
الله، ها هو اليوم العظيم هنا، اليوم الذي أجريت وسنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها. تواليت
بمنه وكرمه لفرحة التمام، الحمد لله الذي به خيراً وأملاً إلا وأغرقتنا سروراً وفرحاً ينسيني
مشقتي.

"صفاء"

الإهداء

<<وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ>>

الحمد لله عند البدء وعند الختام من قال أنا لها نالها

لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورين بكفاحنا لتحقيق أحلامنا.

لحظة لطالما إنتظرتها وحلمت بها في حكاية إكتملت فصولها إلى من علمني العطاء بدون إنتظار

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى من كلله الله بالهيبة والوقار والدي العزيز رحمة الله عليه.

إلى حبيبتي قرة عيني وصاحبة الدعاء الصادق أُمي الغالية حفظها الله.

إلى حبيب قلبي ابن أختي سراج الدين إلى سندي في الحياة أخي الغالي بدر الدين أدامه الله

ضلعا ثابتا لي وإلى اخواتي كل أفراد عائلتي حفظهم الله.

وإهداء خاص أعز ما أملك إلى من ساندني في ضعفي وقوتي وحزني وفرحي إلى أخواتي التي لم

تلدهم أُمي فاطمة، مروة، أحلام حفظهم الله إلى كل أصدقائي بدون إستثناء.

إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين قدموا لنا يد المساعدة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل وفقني

الله وإياكم إلى الخير.

"هدى"

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي لولاه ما جرى قلم وما نطق لسان نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على

جزيل عطائه وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي، كما نسأله تعالى أن ينفع به

يفيض القلب ويسعد اللسان بالإشادة بمن رسم الطريق لهذا العمل وقدم العون وأنار

البصيرة بالأستاذية المخلصة والريادة الحقة، فخالص الشكر لأستاذنا الفاضل الدكتور:

سامي بن خيرة لما قدمه من عون مستمر وجهد متواصل، وإلى كل من قدم يد العون وساهم في

إنجاز هذا العمل العلمي.

"شكرا"



الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي، في ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل. وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة، حيث تم تصميم إستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وتم توزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية، وعرض وتحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي spss v21، حيث تشمل الدراسة عينة من الموظفين لدراسة أثر أبعاد تمكين العاملين (التفويض التحفيز الاتصال التدريب، العمل الجماعي) وأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري)، وتمثل حجم العينة في 50 عامل من مختلف الوظائف والإطارات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين التمكين والإلتزام مع عدم وجود فروق تعزى لبعض الخصائص الفردية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الإلتزام التنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

Summary

This study aims to identify the impact of employee empowerment on enhancing organizational commitment within the Algeria Telecom in El Oued, in light of the rapid transformations in the work environment. A descriptive analytical approach was adopted, where a questionnaire was designed as a means of collecting the necessary data. It was distributed to the study sample using the random sampling method. The data were presented and analyzed using the SPSS v21 statistical program, The study includes a sample of employees to study the impact of employee empowerment dimensions (delegation, motivation, communication, training, teamwork) and organizational commitment dimensions (emotional, continuous, normative). The sample size is 50 employees from various jobs and frameworks.

The results showed a positive and statistically significant relationship between empowerment and commitment, with no differences attributable to individual characteristics.

Keywords: Employee empowerment, Organizational commitment, Algeria Telecommunications Corporation in El Oued



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الادبيات النظرية لتمكين العاملين والإلتزام التنظيمي
03	المطلب الأول: الإطار النظرية لتمكين العاملين
11	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للإلتزام التنظيمي
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي
26	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي
30	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
33	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي
36	المطلب الأول: نبذة عن مجمع إتصالات الجزائر
38	المطلب الثاني: نظرة على مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي
42	المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي وأهدافها
44	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

44	المطلب الأول: الطريقة والأدوات
51	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
55	المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة
64	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
73	خلاصة
75	خاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
87	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	أوجه الاختلاف	30
01-02	عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة	46
02-02	معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).	49
03-02	درجات مقياس ليكرت الخماسي	49
04-02	توزيع العينة حسب الجنس	51
05-02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	52
06-02	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	53
07-02	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	54
08-02	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	55
09-02	يبن تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: التفويض	56
10-02	يبن تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: التحفيز	57
11-02	يبن تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: المعلومات والاتصال	58
12-02	يبن تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: التدريب	59
13-02	يبن تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الخامس: فرق العمل	60
14-02	يبن تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: الالتزام العاطفي	61
15-02	يبن تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: الالتزام المعياري	62
16-02	يبن تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الالتزام الاستمراري	163
17-02	اختبار T-test لأبعاد تمكين العاملين	65
18-02	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	65
19-02	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	66
20-02	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	67
21-02	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	67
22-02	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	68
23-02	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة	69
24-02	يوضح اختبار التباين الثنائي T-test بين محور الالتزام التنظيمي وبين متغير الجنس	70
25-02	يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور الالتزام التنظيمي وبين متغير الفئة العمرية	71

71	يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور الالتزام التنظيمي وبين متغير المؤهل العلمي	26-02
72	يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور الالتزام التنظيمي وبين متغير سنوات الخبرة	27-02
72	يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور الالتزام التنظيمي وبين متغير مستوى الدرجة الوظيفية	28-02

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	أبعاد الإلتزام التنظيمي	01-01
15	مراحل الإلتزام التنظيمي	02-01
17	مداخل الإلتزام التنظيمي	03-01
39	الميكمل التنظيمي لإلتصالات الجزائر بالوادي	01-02
45	نموزج الدراسة	02-02
51	توزيع العينة حسب الجنس	03-02
52	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04-02
53	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05-02
54	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06-02
55	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	07-02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	الاستمارة	01
90	قائمة الأساتذة المحكمين	02
91	طلب تسهيل الحصول على معلومات من المؤسسة محل الدراسة	03
92	مخرجات SPSS	04



1. تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولي العديد من المؤسسات الإهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات هائلة كان لها إنعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية بتفريعاتها المختلفة، وفي ظل هذا الواقع الديناميكي، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات أساليب إدارية متقدمة تعنى بتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم للمشاركة الفاعلة في العملية التنظيمية، ومن أبرز هذه الأساليب ما يعرف بمفهوم تمكين العاملين، ويعتبر موضوع تمكين العاملين من المواضيع الإدارية الحديثة .

إذا يمثل تمكين العاملين توجهها إداريا معاصرا، والذي يهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين ومنحهم قدرا أكبر من الإستقلالية والسلطة وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجابا على بيئة العمل ككل.

في هذا السياق، يبرز الإلتزام التنظيمي كأحد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى إرتباط العاملين بالمؤسسة، نظرا لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المؤسسات وتطورها إذا يعد منهج وطريق حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين. انطلاقا مما سبق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تمكين العاملين كمدخل إداري حديث، ومدى تأثيره في الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي، أملا أن يساهم هذ العمل من خلال الدراسة على تقديم مجموعة من الإقتراحات التي تساهم في تعزيز التمكين والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في إتصالات الجزائر الوادي.

تبعا لما ذكرنا سابقا تم طرح الإشكالية التالية:

2. الإشكالية الرئيسية:

ما هو تأثير تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي؟

تندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية.

3. الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى تواجد أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي؟
- ما هو مستوى تواجد أبعاد الإلتزام التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل يوجد أثر لأبعاد تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية الوادي؟

4. فرضيات الدراسة:

- وكإجابة مبدئية على أسئلة الدراسة المطروحة يمكن طرح الفرضيات الآتية:
- يوجد مستوى عالي لأبعاد تمكين العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- يوجد مستوى عالي لأبعاد الإلتزام التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- يوجد أثر لأبعاد تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

5. مبررات اختيار الموضوع:

تمثلت المبررات التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره من المواضيع في:

مبررات ذاتية

- ✓ الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي؛
- ✓ الميل الشخصي للبحث والإستطلاع في هذا الموضوع؛
- ✓ التعرف على اهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع.

مبررات موضوعية

- ✓ الإهتمام بالجانب الإداري في المؤسسات مما يدفعنا إلى البحث دائما عن الشيء الجديد في الممارسات الإدارية؛
- ✓ عدم وجود الدراسات السابقة في هذا الموضوع؛
- ✓ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات العمومية؛
- ✓ يندرج موضوع تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي تحت المواضيع الإدارية وإدارة الأعمال بالأخص.

6. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في قياس أثر تمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي، إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بناء إطار نظري مناسب يستعرض متغيرات الدراسة (تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي).
- قياس مستوى تواجد أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر.

- قياس مستوى تواجد أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- دراسة تأثير أبعاد تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي ومعرفة الأبعاد الأكثر تأثيرا.
- التوصل إلى نتائج وصياغة توصيات على ضوءها.

7. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية في:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بمفاهيم تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي.
- تناولت الدراسة متغيرات مهمة تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء الموظفين مما ينعكس على حاجة منظمات اليوم.
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات.
- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من بين مواضيع إدارة الأعمال.
- يحفز العاملين وينمي لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف في أداء أعمالهم.

8. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** إستهدف هذه الدراسة موضوع تمكين العاملين وأثره على الإلتزام التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة من: 2025/02/23 الى: 2025/03/22
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في عينة من العاملين لدى شركة اتصالات الجزائر، وقد شملت مجموعة من الموظفين والإطارات من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة.

9. المنهج والأدوات المستخدمة:

إنطلاقا من طبيعة الموضوع والدراسة وتحقيقا لأهدافها، إعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي ويعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، واعتمدت الدراسة أيضا على منهج دراسة الحالة، الذي يعتبر احد أساليب البحث والتحليل الوصفي في مجالات علمية مختلفة، فهو يهتم بدراسة الظواهر، ووصفها كيفيا فيوضح خصائصها أو كميا فيوضح مقدارها أو حجمها، حيث أعتمد في وصف متغيرات الدراسة، وتفسير درجة تأثير تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي لدى عينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر، إضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين.

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات، فقد تم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، حيث تم تصميمه وتوزيعه على عينة من العاملين، وتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد التمكين (التفويض، التحفيز، المعلومات والاتصال، التدريب، فرق العمل) بالإضافة إلى فقرات أخرى لقياس مستوى الالتزام التنظيمي. إضافة شرح

وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط) وذلك بالإعتماد على برمجيات إحصائية مثل SPSS، ومن أجل اختبار الفرضيات والتحقق من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

10. صعوبات الدراسة:

- عدم القدرة على مقابلة المستجوبين شخصيا.
- صعوبة في توزيع العدد المناسب من الاستبيانات نظرا لوجود ضغوط في المؤسسة.
- الصعوبة في إسترجاع الاستبيانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى إستغراق وقت طويل للقيام بجمعها.

11. محتويات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:
- الفصل الأول: خصص للأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، ويتضمن مبحثين:
- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والالتزام التنظيمي؛
- أما المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)؛

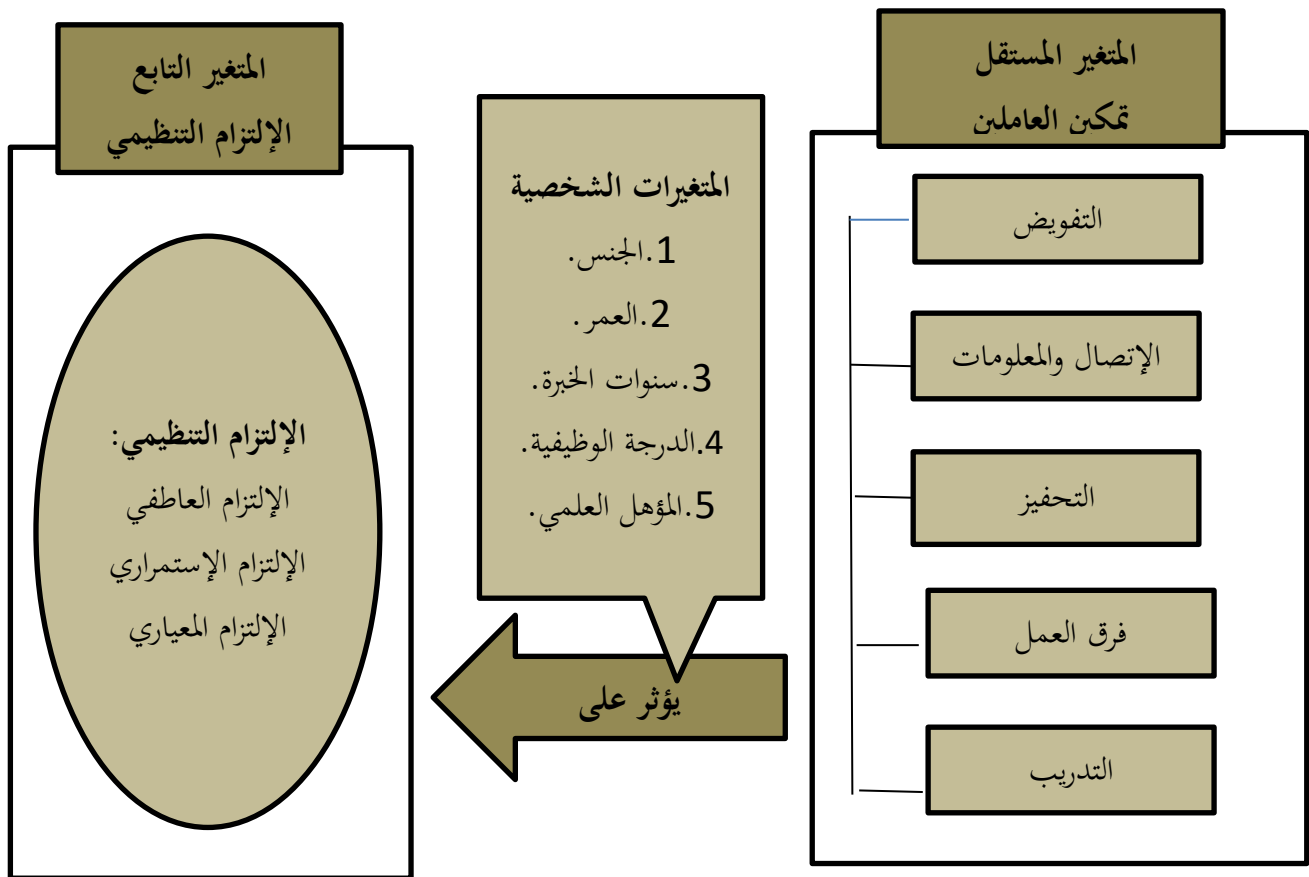
والفصل الثاني خصص للإطار التطبيقي والدراسة الميدانية، وقسم إلى مبحثين، حيث تطرق المبحث الأول منه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة، أدوات جمع البيانات وأدوات التقدير، أما المبحث الثاني خصص لعرض النتائج ثم تحليلها في ضوء ما جاءت به الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

12. نموذج الدراسة:

- تحقيقا لأهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ووفق ما جاءت به الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، فقد تم الإعتماد في نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: تمكين العاملين الذي تم قياسه بناءا على الأبعاد التالية: التفويض، الاتصال والمعلومات، التحفيز، التدريب، فرق العمل.

- المتغير التابع : الإلتزام التنظيمي الذي تم قياسه إعتقادا على ثلاث أبعاد المتمثلة في الإلتزام الإستمراري، الإلتزام المعياري، الإلتزام العاطفي.
- المتغيرات الشخصية: تتمثل في الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية.

الشكل رقم (02-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

حول تمكين العاملين

والإلتزام التنظيمي

تمهيد

يشكل العاملون في المؤسسة العنصر المحوري في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها التشغيلية، حيث إن فاعلية الأداء المؤسسي تعتمد بدرجة كبيرة على مدى جاهزية الأفراد وقدرتهم على تحمل المسؤوليات، لهذا يبرز مفهوم تمكين العاملين كأداة إدارية تهدف إلى تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات والموارد التي تساعد على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في مسار العمل، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الانتماء والتفاعل الإيجابي مع قيم وأهداف المؤسسة، ويقود بالتالي إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي كأحد أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات وإستقرارها الوظيفي.

وفي هذا الفصل سنتطرق لمفاهيم تتعلق بتمكين العاملين والإلتزام التنظيمي، وذلك من خلال:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والإلتزام التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والالتزام التنظيمي

يبرز توجه تمكين العاملين بوصفه خياراً إستراتيجياً يعزز من كفاءة الأداء ويزيد من التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، وأيضاً دافعاً لرفع مستوى الالتزام التنظيمي الذي يعكس مدى ولاء الموظف للمؤسسة واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق لأهدافها وإنطلاقاً من ذلك سنسلط الضوء في هذا المبحث على مختلف الجوانب النظرية لتمكين العاملين، والجوانب النظرية للالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين

الفرع الأول: تعريف تمكين العاملين

تعددت التعريفات المتعلقة بتمكين العاملين، وفيما يلي أهمها:

التعريف الأول: عرف تمكين العاملين بأنه: "نقل السلطة من صاحب العمل إلى الموظفين"¹.

التعريف الثاني: يعرف تمكين العاملين بأنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار"².

التعريف الثالث: وجاء في تعريف آخر بأنه: "القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، المعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف"³.

التعريف الرابع: كما عرف بأنه: "قدرة الفرد على أداء الأنشطة، والفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالإحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله"⁴.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف تمكين العاملين بأنه: "تزويد العاملين بالصلاحيات والمسؤوليات والقوة اللازمة لإتخاذ القرارات التي تخص العمل دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتشجيعهم لإداء العمل".

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تمكين العاملين

سننظر فيما يلي إلى أهمية تمكين العاملين وأهدافه.

¹ Vu Minh Hieu, **Employee empowerment and empowering leadership: A literature review**, Technium Romanian Journal of Applied Sciences and Technology, Vol. 02, 2020, P 27.

² عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 22.

³ سعد علي ربحان المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقابل 4، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 412.

⁴ عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013، ص 42.

أولاً: أهمية تمكين العاملين

- هناك أسباب عدة تدفع المؤسسات الإدارية إلى تبني فلسفة التمكين، ومن أهمها¹:
- استثمار الوقت لإتخاذ القرارات بسرعة؛
 - تنمية القدرات الإبداعية للعاملين؛
 - الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للتطوير والمنافسة؛
 - عدم إنشغال الإدارة بالأمر الروتينية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية؛
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
 - إعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.

ثانياً: أهداف تمكين العاملين

- توجد أهداف متعددة يسعى التمكين إلى تحقيقها وهي كالاتي²:
- زيادة المعرفة والخوافز المتعلقة بعمل الموظفون والذي يعزز من مساهمة الموظفين في الشركة ورضا العملاء؛
 - إستغلال الكفاءة داخل الأفراد إستغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة لا بد من توجيهها لمصلحة العمل؛
 - العمل على تحسين فاعلية ونوعية الخدمات المقدمة؛
 - تأكيد فاعلية الأداء الكلي للمؤسسة؛
 - التخلص من القيود البيروقراطية التي تساعد على سرعة إنجاز الأعمال؛
 - التغيير في الهيكل التنظيمي بالعمل ليكون أكثر إستيعاباً ومرونة.
 - يعزز الإبداع والإبتكار لدى جميع العاملين؛
 - يساعد على التطوير الذاتي لمختلف المستويات الإدارية؛
 - يشجع العمل الجماعي وفرق العمل المشتركة؛
 - يزيد من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الأدنى؛
 - فسح المجال أمام العاملين في المستويات الإدارية والفنية للمشاركة مع الإدارة العليا في إتخاذ القرارات.

¹ ميسون خليفة علي، دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية: شركة آسيا سيل انموجا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، 2018، ص 287.

² إنعام علي توفيق الشهويلي، آلاء أمير يوسف، الجاهزية التكنولوجية ودورها في تمكين العاملين بشركة الاستكشافات النفطية: شركة عامة، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 47، العدد 103، 2023، ص 274.

الفرع الثالث: مستويات تمكين العاملين

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظف أو الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأتهم تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون استخدام القوة أو الضغوط، التي من شأنها أن تقلل من المردودية، وحل هذه المشكلة يكمن في إنتهاج عملية التمكين. ولهذا قسم (2000) Mestome و "Glinow" التمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق تلك السلطة. وهذه المستويات تتمثل في¹:

- 1- **المستوى الأول: الإستشارة الإنتقائية:** حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا لا يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء.
- 2- **المستوى المتوسط:** ويظهر هذا المستوى عندما تتم إستشارة الموظفين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آراءهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة؛
- 3- **المستوى الأعلى:** يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرفين عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار.

الفرع الرابع: أسباب تمكين العاملين

وقد بين بعض الأكاديميين أن اعتماد برامج التمكين في المؤسسات العربية يعد حاجة وضرورة ملحة نظرا للأسباب الآتية²:

- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم المنظمي؛
- يمثل التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات الجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الإستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة؛
- يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء؛

¹ زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية: دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 13، العدد 02، 2016، ص 170.

² إبراهيم راشد الشمري وآخرون، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة إستطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية: الفرات الأعلى، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 103، 2015، ص 134.

-يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المؤسسات العربية؛
-يأتي التمكين كإستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز وأهم الموجودات؛

-أن سرعة التغييرات البيئية قد أوجبت على المؤسسات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الإستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات.

الفرع الخامس: شروط تمكين العاملين

تتمثل شروط التمكين في¹:

1-الرؤية الواضحة والتحدي: يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم أن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا. وأن التمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المؤسسة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من إنتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدياً للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المؤسسة وأدائهم، كما أن أهمية دور الإدارة العليا في الإتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وتوصيل رؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف؛

2-الإنفتاح وفرق العمل: لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزءاً من ثقافة الشركة التي تعد الأصول البشرية من أهم موارد المؤسسة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. والإيمان وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد؛

3-النظام والتوجيه: أفاد الأفراد الممكنون أن مؤسساتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوات واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة فبينما يتمتع الأفراد بالإستقلالية، فأهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لإتخاذ القرار، وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم. فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المؤسسة. كما أن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما

¹ عبد الباسط حسونة، بلال السكارنة، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، مجلة تنمية الرافدين، العدد 115، المجلد 36، 2014، ص 51-52.

يصاحب جهود التمكين. أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض¹؛

4-الدعم والشعور بالأمان: في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم إجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلا من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الإجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفح في حالة إرتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الإعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين؛

الفرع السادس: أبعاد تمكين العاملين

تتمثل أبعاد التمكين العاملين في:

1-تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة أحد الأبعاد الجوهرية لتمكين العاملين، حيث يمنح الموظفون في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع تؤهلهم للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأداء مهامهم. ويتطلب هذا التوجه تحولا في الأنماط القيادية التقليدية نحو أنماط قيادية تشجع على المشاركة، وتستبدل أساليب الرقابة الصارمة بثقافة الثقة والاعتماد على التفويض. ويهدف ذلك إلى توفير درجة من المرونة والاستقلالية للعاملين، بما يمكنهم من الإسهام بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة؛

2-العمل الجماعي: إن عملية التمكين لا يمكن أن تتم من دون العمل الجماعي ولهذا فإن فرق العمل مهمة جدا لعملية التمكين، وقد عرف العمل الجماعي بأنه مجموعة من الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض بدافع الإلتزام والإنجاز المشترك لهدف متفق عليه وهي مجموعة تنشأ في الهيكل التنظيمي وتحقق مهمة محددة وهدف. وتحتاج إلى التنسيق والتفاعل بينهم ولديهم القدرة على إتخاذ القرارات²؛

3-التحفيز: تساعد الحوافز بأنواعها في عملية تمكين العاملين وذلك بزيادة دوافعهم وإرضائهم ولوائهم الوظيفي وبصفه أكثر وضوحا حينما يتم إشباع حاجاتهم في وقتها الملائم وتبعتها إلى نظام تقييم الأداء لكيلا تقدم الحوافز إلا لمن يستحقها بحيث تعتبر دافعا واضحا لتطوير أداء الأفراد والمؤسسات كهدف أخير للتمكين ولكي تكون

¹ عبد الباسط حسونة، بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² سناء عربي مجّد، تأثير الذكاء الشعوري في تعزيز تمكين العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 121، 2020، ص 323.

بمجهودات التمكين بشكل صحيح وناجح بذلك يجب أن يتم ربط المكافأة والتقدير التي يحصل عليها العامل بأهداف المؤسسة¹؛

4-الإتصال: هو وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات المتعلقة بهدف محدد ويحقق أقصى درجات الرضا فضلا عن إسهامه في تعزيز قيم العمل المعرفية والإجتماعية سواء كان الإتصال إعلاميا أو علائقيا. ويعتبر الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع بعضهم البعض ومع التغيرات البيئية، وأيضا تدفق للمعلومات عن طريق سلسلة من الرسائل وإستخدام مختلف قنوات الإتصال اللفظي أو إستخدام نوع من أنواع التكنولوجيا فهو ضمن هذا المنظور يشكل عنصرا أساسيا يحافظ على أهمية العلاقات داخل المؤسسة وخارجها وخلق ميزة تنافسية تؤدي إلى أفضل أداء، على أن التواصل الفعال يؤدي ثلاثة أدوار هي (الإبلاغ والتنسيق، ملائمة أهداف الفرد مع أهداف المجموعة، تشجيع الابتكار)²؛

5-التدريب: ينبغي على المؤسسة ان تقوم بتزويد عاملها نظاما تمكنهم من تطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم ومواهبهم وذلك من خلال زجهم في دورات تدريبية وتطويرية مناسبة لتعلم مهارات جديدة كمهارة التفويض واتخاذ القرارات وحل الصراع ومهارة القيادة ومهارة التحليل والتشخيص والمهارة الإجتماعية التي تمكنهم من التعامل مع بقية أعضاء الفريق الذين يعملون معهم³.

الفرع السابع: خطوات تمكين العاملين

تتضمن عملية تحول المؤسسة من تقليدية إلى منظمة ممكنة ثلاث مراحل رئيسية هي⁴:

1-المرحلة الأولى: تتضمن عملية التحول نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير من ثقافة الروتين والبيروقراطية إلى التوسع في منح الحريات والصلاحيات؛

2-المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة على تعزيز شعور العاملين بأهمية دورهم داخل المؤسسة، من خلال تطبيق ممارسات الإدارة التشاركية واعتماد نظم أجور محفزة تستند إلى مبدأ تنويع المهام. كما يتم في هذه المرحلة توضيح

¹ مقدس عبد الكاظم عباس، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي بحث ميداني على عينة من العاملين في معمل اللبسة الرجالية في النجف الاشرف، مجلة آداب الكوفة، المجلد 42، 2020، ص 677.

² صالح مهدي محمد الحسناوي، دور تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين بحث استطلاعي تحليلي لعينة من موظفي رئاسة جامعة كربلاء، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، المجلد 65، العدد 02، 2022، ص 363.

³ أحمد حسن الجرجري، نور علي عيود العبيدي، مدى إسهام الكفاءات البشرية في تمكين الافراد العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 28، 2020، ص 254.

⁴ نغم يوسف عبد الرضا، تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية EFQM، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 112، 2019، ص 198.

الأهداف المراد تحقيقها، رغم وجود درجة معينة من عدم اليقين، ما يتطلب من الموظفين التكيف مع بيئة عمل متغيرة والتحلي بالمرونة؛

3-المرحلة الثالثة: تبني التمكين وتنفيذه من خلال جلوس العاملين على طاولة الحوار مع قادتهم ما يولد لديه شعورا بالمسؤولية وبشكل أكبر إتجاه المؤسسة كما يطور إحساسهم وإيمانهم بأهميتهم.

الفرع الثامن: أنواع تمكين العاملين

تم تقسيم تمكين العاملين على ثلاثة أنواع هي¹:

1-التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه وتوضيح وجهة نظره في الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها، والمشاركة في صنع القرار هي المكون الأساسي لعملية التمكين الظاهري؛

2-التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشاكل وتعريفها وكذلك جمع البيانات حول مشاكل العمل والمقترحات لحلها، ومن ثم تعليم المهارات الفردية الجديدة التي يمكن توظيفها في أداء العمل؛

3-تمكين العمل بالنتائج وتشمل قدرة الفرد على تحديد طرق حل المشاكل، وكذلك قدرته على التحسين والتغيير في طريقة أداء العمل بشكل يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.

الفرع التاسع: النظريات المفسرة علميا للتمكين

من أهم النظريات التي تفسر التمكين هي²:

1-دراسات هوروثون وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإفادة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية؛

2-نظرية الحاجات لماسلو: حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل؛

3-نظرية X و Y لدوجلاس ماكر يغور: حيث افترضت أن المديرين نوعان Y و X، حيث X تمثل المدير الذي يعترف أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.

¹ محمود ذنون يونس، روى أحمد إبراهيم، تمكين العاملين ودوره في الحد من مخاطر التدريب: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 02، 2023، ص 95.

² الطاهر غراز، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة: مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، 2020، ص 33-36.

أما Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وجب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي: يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم؛

4-نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة؛

5-النظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم الشرع؛

6-الجودة الشاملة: التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المؤسسة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية؛

7-نظرية Z: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق؛

8-منظمة التعليم التي تركز على المفاهيم الآتية: روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛ تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

الفرع العاشر: معوقات عملية تمكين العاملين

قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي¹:

- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛

¹ الطاهر غراز، مرجع سبق ذكره، ص 41.

-ضعف نظام التحفيز؛

-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛

-ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛

-عدم الثقة الإدارية؛

-عدم ملائمة نظام المكافآت.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المؤشرات التي تعكس قوة العلاقة بين العامل والمؤسسة، حيث يرتبط بسلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل ويظهر مدى إستعدادهم للتفاعل الإيجابي مع الأهداف والمهام، ويأتي الإهتمام به نتيجة ما له من أثر مباشر على الإستقرار الوظيفي، وتحقيق الإنسجام بين الطموحات الفردية والتوجهات التنظيمية للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يخطى الالتزام التنظيمي باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية لما له من دور محوري في تعزيز إستقرار المؤسسة ورفع كفاءة الأداء، إذ ينظر إليه كعنصر يعكس مدى إرتباط العاملين ببيئة العمل وإستعدادهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهدافها، كما يعد مؤشراً هاماً على فعالية السياسات الداخلية والثقافة التنظيمية السائدة.

تعريف الالتزام التنظيمي

يمكن تقديم التعاريف التالية للالتزام التنظيمي:

التعريف الأول: يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته، ويعكس درجة تبنيه لإتجاهات وقيم المؤسسة حيث يربط الفرد بالمؤسسة. وهو يتعلق بدرجة إندماجه بالمؤسسة وإهتمامه بالإستمرار فيها، ولذا يعتبر الالتزام التنظيمي متغيراً هاماً لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، كما أن الإلتزام التنظيمي من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية"¹.

التعريف الثاني: كما يعرف أيضاً الإلتزام التنظيمي بأنه: "هو القوة الداخلية النابعة من إقتناع الفرد بأهداف المؤسسة والتي تدفعه للتمسك بالمؤسسة والسعي لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وهو بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء"².

¹ علي محمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع من منظور الإلتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص 4

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

التعريف الثالث: وجاء في تعريف آخر بأنه: "يلعب الإلتزام التنظيمي دوراً هاماً في تشكيل مواقف أعضاء الموظفين تجاه المؤسسة وشغفهم وولائهم"¹.

ومنّه يمكن إستنتاج تعريف شامل للإلتزام التنظيمي وهو: "أنّه يمثل إندماج الفرد ورغبته القوية في البقاء عضواً في المؤسسة، وإستعداده للعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها".

الفرع الثاني: أهمية وخصائص الإلتزام التنظيمي

سننظر فيما يلي إلى خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته.

أولاً: خصائص الإلتزام التنظيمي

يتميز الإلتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص والمميزات، والتي من أهمها ما يأتي:

- الإلتزام التنظيمي هو إستعداد الموظف لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، وإيمانه بأهدافها وقيمها ورغبته في البقاء فيها؛
- يعتبر المحفز للعامل بأن يعمل بالطرق السليمة لتحقيق مصالح مؤسسته²؛
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبدئها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء³؛
- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية يصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة⁴.

ثانياً: أهمية الإلتزام التنظيمي

يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد أهم المتغيرات في هذا العصر ويحتل مكانة كبيرة، وتحدد أهمية الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- يعمل الإلتزام التنظيمي على تقليل الكثير من الظواهر السلبية التي قد تعرفها المؤسسة في حالة الأزمات، كالإرتفاع في معدل الغيابات والتسرب الوظيفي وإنخفاض مستوى الأداء؛

¹Amani Rajab Abed Al Haleem et Al., **Empowerment and Its Impact on Organizational Commitment in an Academic Setting**, Journal Of legal, Ethical and Regulatory Issues, Volume 24, 2021, p 2.

²نورالدين صراب، **تفعيل قيم وأخلاقيات العمل في الوسط المهني مدخل لتحقيق الإلتزام التنظيمي**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، 2017، ص 185.

³سراوي محمد الجموعي، شنة محمد رضا، **علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي**، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 365.

⁴نرجس حسين ندامه كاظم، **أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي**، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2021، ص 21.

- يساعد الإلتزام التنظيمي العالي الذي يتحلى به الموظفون في المؤسسة بالإحتفاظ بموظفيها لأطول فترة ممكنة مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في الوسط الذي تنشط فيه¹؛
- الإلتزام التنظيمي يرتبط إيجابا بالأداء الوظيفي للعامل الملتزم ويكون لديه واقع ورغبة في أداء عمله بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- الإلتزام التنظيمي يعمل على مساعدة العاملين بالتزامهم بسياسات إدارية للموارد البشرية².

الفرع الثالث: أبعاد ومراحل الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

سنستطرق فيما يلي إلى أبعاد الإلتزام التنظيمي ومراحله والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أبعاد الإلتزام التنظيمي

للإلتزام التنظيمي ثلاث أبعاد هي كالتالي:

- **الإلتزام العاطفي:** يعرف هذا النوع من الإلتزام بأنه الارتباط العاطفي والشعور القوي بالإنتماء والاندماج والمشاركة في المؤسسة. وبهذه الطريقة يتطلب الإلتزام العاطفي ثلاث مجالات: تشكيل الارتباط العاطفي، الشعور القوي بالإنتماء، الرغبة في الإحتفاظ بالعضوية التنظيمية، والموظف سوف يطور إتباطه العاطفي بالمؤسسة. ويعبر أيضاً عن قوة ورغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في مؤسسة معينة التي تتوافق مع أهدافه وقيمه ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف³؛
- **الإلتزام المستمر:** ويشير هذا المفهوم إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لإعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما إستثمره فيها على مدار الوقت: مثل فقدانه للأجور والتعويضات، والصدقات لبعض الأفراد⁴؛
- **الإلتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الموظف بالإلتزام نحو البقاء في المؤسسة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة؛ والتفاعل الإيجابي، ليس فقط كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم⁵.

الشكل رقم (01-01): أبعاد الإلتزام التنظيمي

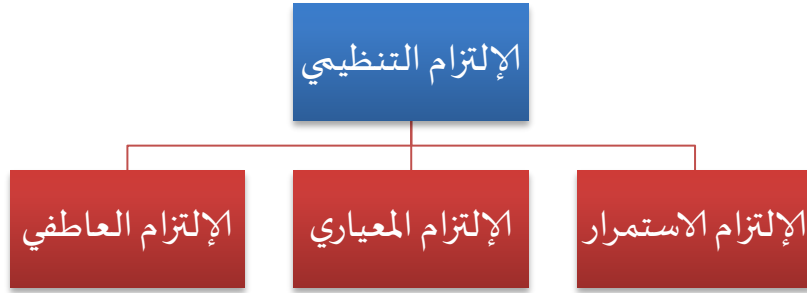
¹ نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين دراسة حالة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 46.

² سلامي عبد العظيم حسين وآخرون، الإلتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية، مجلة كلية التربية بينها، العدد 116، 2018، ص 228.

³ نزاري حسام الدين، الإلتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد ج، العدد 10، جوان 2017، ص 280.

⁴ رشيدة خطارة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس التربوي غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص 72.

⁵ سمية قداش وآخرون، الإلتزام لتنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، 2017، ص 32.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على ما سبق.

ثانيا: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل متواصلة وذلك على النحو الآتي:

1-مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين إلتجاهاته وأهدافه مع أهداف وإلتجاهات المؤسسة¹؛

2-مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدتها ما بين العامين والأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز، وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

✓ الأهمية الشخصية؛

✓ الخوف من العجز؛

✓ ظهور قيم الإلتزام للمؤسسة والعمل².

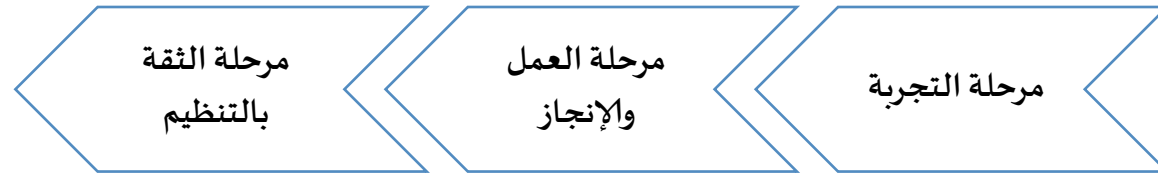
3-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى مالا نهاية، ويزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج³.

الشكل رقم (01-02): مراحل الإلتزام التنظيمي

¹ إيمان جميل الصلح، علاقة الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 15.

² بنوناس صباح، أثر انماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 9.

³ محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 20.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على ما سبق

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

والتي تتمثل في أربعة عوامل هي:

1. **العوامل الشخصية:** يعد العنصر البشري أهم الموارد في المؤسسات، فهو الذي تتم من خلاله وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ورقابة، وهو المسيطر على بقية الموارد الأخرى المادية والفنية بحيث يعد هو المحرك الرئيس لهذه المؤسسات؛

2. **العوامل التنظيمية:** تعد العوامل التنظيمية من العوامل المهمة في الإلتزام التنظيمي، وهي التي تحدد مسؤوليات وواجبات العاملين للمهام المطلوبة منهم، تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، ويتضح بأن أهم العوامل التنظيمية والتي تؤثر بالإلتزام التنظيمي وهي: الرسمية، اللامركزية، والمركزية، البيروقراطية؛

3. **عوامل متطلبات العمل:** وتشمل متطلبات العمل المعين من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات ودرجة استقلالية مناسبة بحيث تعطي العاملين القدرة على التعامل مع متطلبات هذه الوظيفة؛

4. **عوامل البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المؤسسات في البيئة العامة بشكل مباشر، وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية¹.

الفرع الرابع: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي عدد من المقاييس بهدف قياس مستويات إلتزام الفرد بالمؤسسة، ونذكر منها:

1. **مقياس (Thornton, 1981):** الذي تضمن 8 فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني؛

¹ سلطان حميد عبد الحميد اللحياني، واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي، المجلد 27، العدد 12، 2021، ص 273.

2. مقياس (Porter et al, 1974): وقد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة، ولائهم وإخلاصهم لها، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولهم لقيمها، وإستعان بمقياس ليكيرت الخماسي لتحديد درجة الإستجابة¹؛

3. مقياس (Marsh and Mannari, 1977): حيث قدم مقياس للإلتزام مدى الحياة يتكون من 4 فقرات وقد أستخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة، وتعزيز إستحسان المؤسسة، وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة؛

4. مقياس (Jauch et al, 1978): وهو محاولة لقياس الإلتزام التنظيمي من خلال 6 فقرات².

الفرع الخامس: مداخل الإلتزام التنظيمي

هناك ثلاث مداخل للإلتزام التنظيمي هي³:

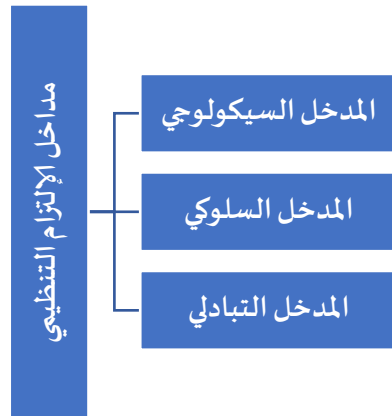
- **المدخل السيكلولوجي:** حيث يركز على العلاقة بين الفرد والمؤسسة، كما أن الإلتزام التنظيمي يمثل إتجاها يربط بين الفرد والمؤسسة ودرجة تطابق الفرد مع مؤسسته، يعتبر أيضا قوة الإرتباط بين الفرد والمؤسسة؛
- **المدخل السلوكي:** يرى أصحاب هذا المدخل أن الإلتزام يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي، في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام إجتماعي، وحسب هذا المدخل فإن شعور الفرد بالإلتزام التنظيمي ليس موجهها بالضرورة للمؤسسة بل لأفعاله التي يؤديها في تلك المؤسسة؛
- **المدخل التبادلي:** يركز هذا المدخل على أن الإلتزام يحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الأفراد، يفترض أصحاب هذا المدخل أن الأفراد يجلبون معهم إلى منظماتهم حاجاتهم أو توقعاتهم وأنهم سيعطون إلتزامهم بقدر ما تقدمه تلك المؤسسة لهم أو مدى قدرتهم على إشباع حاجاتهم أو توقعاتهم.

¹ إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 43.

² إسماعيل العمري، عبد الفتاح إبي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المخروقات بمنطقة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، 2017، ص 260.

³ عطوي كريمة، واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 4، العدد 1، 2023، ص 124، 125.

الشكل رقم (01-03): مداخل الإلتزام التنظيمي.



المصدر: عطوي كريمة، واقع الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 4، العدد 1، 2023، ص 124، 125.

الفرع السادس: العوامل المساعدة على تكوين الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي ناتجا لمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخل بيئة العمل، حيث تؤثر الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية في درجة ارتباط العامل بالمؤسسة، ويظهر هذا الإلتزام بشكل أقوى عندما يشعر الموظف بالعدل، والتقدير، ووجود فرص للتطور، مما يخلق مناخا إيجابيا يعزز الانتماء والاستقرار الوظيفي.

● **الإثراء الوظيفي:** إن التعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ويزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام التنظيمي لدى الفرد¹؛

● **الاهتمام بتحسين المناخ المنظمي:** إن المؤسسات ذات المناخ والبيئة المحببة لمعنويات العاملين هي مؤسسات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الإلتزام والانتماء لديهم، لذا لابد لهذه المؤسسات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها²؛

● **وضوح الأهداف والأدوار:** حيث يزيد الإلتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أنه كلما كانت الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة واضحة يستطيع الفرد فهمها وتمثلها والسعي، كلما كانت أدوارهم واضحة زادت درجة الإلتزام، وذلك لتجنب حالة الصراع وتضارب أدوار العاملين³؛

¹ معن ثابت عارف، عبد الله عمر سعيد، الثقافة المنظمة ودورها في تحديد مستويات الإلتزام التنظيمي، مجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 2، 2019، ص 493.

² نواف عودة سالم الحسبان، مستوى الإلتزام لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم لقصبة محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 14، العدد 2، 2021، ص 26.

³ نجلاء علي آل سالم، دور الأساليب القيادية في الإلتزام التنظيمي للإداريات في الإدارة العامة بتعليم نجران، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، المجلد 10، العدد 01، 2025، ص 359.

- **الروح المعنوية:** إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومؤسساتهم 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 التنظيمي¹؛
- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذي تتوافر لديهم درجة عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، وإلتزامهم بأهداف المؤسسة، وتشير الأبحاث إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي؛
- **تسرب العاملين:** يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المؤسسات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المؤسسات وتمنع تقدمها ومن آثار التسرب: تعطيل الأداء الوظيفي، الإرتباك في الأنماط الإجتماعية والإتصالات، تدني المعنويات، إرتفاع التكاليف، زيادة أعباء العمل، العقد النفسي²؛
- **تطبيق أنظمة مناسبة مع الحوافز**³.

¹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، 2017، ص 73.

² يمينة بوقندورة، سامي أبريغم، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص 101.

³ بشير أحمد الحاج وآخرون، مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2، العدد 19، 2023، ص 100.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

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

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير تمكين العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة كنزة بوزنيط، محمد البشير مبيروك، عمر بلجازية، بعنوان أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن بالجازية بجيجل (2021)¹

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي)، في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن اتخاذ جيجل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم إستبانة مكونة من 28 سؤال وزعت على عينة عشوائية قدر عددها ب 67 مفردة.

وقد تم التوصل إلى أنه هناك مستوى مرتفع لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى مفردات عينة الدراسة، ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

2. دراسة أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء إبراهيم الشنيفي بعنوان التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي (2021)²

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، وكذلك التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لوصف تصورات الباحثين عن أحد الوزارات الحكومية، والبالغ عددهم (392) من الموظفين الإداريات.

وتوصلت الدراسة بعد تحليل الإستانات إلى العديد من النتائج أهمها: توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي، حيث تعمل الموظفين بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير، كما يمارس تفويض السلطة في الوزارة بدرجة

¹ كنزة بوزنيط وآخرون، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2021.

² أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء إبراهيم الشنيفي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، ماجستير إدارة عامة، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 41، العدد 4، ديسمبر 2021

متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم. كما إتضح أن التمكين الوظيفي ككل وخاصة أبعاد (التطوير المهني، والعمل بروح الفريق، والإستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات تؤثر بنسبة (76.2%) على الإرتباط الوظيفي، وإتضح بأن بعد التطوير المهني له الأثر الأكبر على الإرتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارة يليه بعد العمل بروح الفريق، ثم الإستقلالية وحرية التصرف، يليه بعد المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، إلا أن بعدي امتلاك المعلومات وتفويض السلطة لم يؤثرًا على الإرتباط الوظيفي.

3. دراسة قاسمي كمال، ضيف دنيا بعنوان واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة (2017)¹

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه في القطاع الإداري العمومي ولتحقيق هذا الهدف إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة، حيث قام الباحثان بإعداد استبانة اشتملت على (28) فقرة موزعة على محورين الأول هو أبعاد تمكين العاملين والثاني معوقات تمكين العاملين وإشتملت عينة الدراسة على (57) وتم إعتداد برنامج SPSS لتحليل البيانات احصائيا.

حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي توجد مستويات مقبولة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين، توجد معوقات فردية وتنظيمية تعرقل نجاح تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتمكين الإداري في المؤسسة قيد الدراسة.

4. دراسة فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح بعنوان تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة (2016):²

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد تم إختيار أبعاد التمكين الخمسة بعد مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له وقياس دورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وإعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وكانت المقابلة والإستبانة هما الأدوات الرئيسيتين لجمع البيانات، فقد أجرت الطالبة عدة مقابلات مع شخصيات عملت في الجامعة في مناصب ومراكز تختص بموضوع الدراسة، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة

¹ قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقاته من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، مسيلة، 2017.

² فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، 2016.

بلغ عددها 320 من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1069 موظفاً في الجامعة الإسلامية، وقد تم إسترداد 288 استبانة بنسبة 90% .

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

-تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 64.87% وفق آراء الباحثين.
-تم تحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي 72.56% وفق آراء الباحثين.

-يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

5. دراسة باديس بخلوة، محمد حمزة بن قرينة بعنوان أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت: ولاية ورقلة (2016):¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم تصميم إستبانة تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة، الإستبانة التي شملت (40) فقرة لعينة مكونة من (84) موظفاً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة تدريب العاملين، المشاركة في إتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية.

1. دراسة Zafer Bekirogullair بعنوان **Employees Empowerment And Engaement In Attaining PERSONAL And Organisational Goals** (2019):²

تمكين الموظفين ومشاركتهم في تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية:

¹ باديس بخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015.

² Zafer Bekireogullair, **Employees Empowerment and Engagement in Attaining Personal and Organisationaj Goals**, The European Journal of Social and Behavioural Siences, Volume26, Lssue3.

هدفت الدراسة إلى إكتشاف إستراتيجيات التوظيف والتمكين الفعلية، وكذلك الكشف عن الثغرات في إدارة الموظفين تركز هذه الدراسة تحديداً على شركة LPG Cyprus، حيث يتم تحليل موضوع تمكين الموظفين ومشاركتهم من خلال تصميم بحث نوعي باستخدام مقابلات مع الإدارة والموظفين حول كيفية معاملتهم وما يفكرون فيه بشأن شركتهم فيما يتعلق بالموضوع، كشفت النتائج أنه على الرغم من وجود علاقة ودية بين الإدارة والموظفين، إلا أن هناك حاجة إلى أن تعزز الإدارة إستراتيجيتها لتمكين الموظفين وإشراكهم بشكل أكثر فائدة في عمليات العمل.

2.دراسة Minhajul Islam Ukil بعنوان **The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence from Financial Enterprizes in Bangladesh** (2016):¹

تأثير تمكين الموظفين على رضاهم وجودة الخدمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تمكين الموظفين على رضاهم وجودة الخدمة، وكذلك تأثير رضا الموظفين على جودة الخدمة، وقد تم اعتماد أربعة عشر بعداً و52 عبارة لقياس تمكين الموظفين، وجودة الخدمة، ورضا الموظفين بالاستناد إلى دراسات سابقة. جُمعت البيانات من خلال استبيان كمي شمل مجموعة متنوعة من الموظفين (العدد = 240) يعملون في 20 مؤسسة مالية مختلفة في بنغلاديش، تشمل بنوكاً خاصة وشركات تأجير وتأمين. تم استخدام عدة تقنيات إحصائية شملت التحليل الوصفي، معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وكشفت النتائج أن رضا الموظفين وجودة الخدمة يعتمدان بشكل كبير على تمكين الموظفين، وأن الموظفين الراضين يقدمون خدمات ذات جودة أعلى، وتحمل نتائج هذه الدراسة دلالات واضحة لكل من الموظفين والمؤسسات، حيث تشير إلى أن تمكين الموظفين يُسهم في رفع مستوى رضاهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمة

3.دراسة Indranil Bose بعنوان **Employee Empowerment And Employee Performance: An Empirical Study On Selected Banks In UAE** (2018):²

تمكين العاملين والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على بنوك مختارة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

¹ Minhajul Islam Ukil, **The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction end Service Quality**, Verslas: Teorija Ir Praktika/ Business: Theory and Practice, 2016.

² Indranil Bose, **Employee Empowerment and Employee Performance: An Empirical Study on Selected Banks in UAE**, Journal of Applied Managements and Investments, 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تمكين الموظفين على أدائهم في قطاع البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة، خاصة في ظل الأزمات التي شهدتها القطاع في الآونة الأخيرة. تم جمع البيانات من خلال إستبيان مهيكّل وُزّع على 80 موظفاً، وتم تحليل الردود وإختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية معيارية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وإختبار (t) لعينة واحدة، ومعامل الارتباط، وغيرها. وقد أظهرت نتائج التحليل وإختبار الفرضيات بعض الظواهر، حيث تبين أن الموظفين في القطاع المصرفي بالإمارات لا يشعرون بالدافعية لتحسين أدائهم، كما أظهرت النتائج الحاجة إلى مزيد من التحسينات في مجال تمكين الموظفين إستناداً إلى النتائج البحثية. وأخيراً، لم تُظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وأدائهم في السياق الحالي للقطاع المصرفي، وتم إقتراح إجراء أبحاث مستقبلية لتغطية الجوانب التي لم يتم تناولها أو لم تغطى بشكل كاف.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الإلتزام التنظيمي

اولاً: الدراسات باللغة العربية.

1. دراسة نواف عودة سالم الحسبان بعنوان مستوى الإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم لقصبة محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية (2021)¹ :

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم لقصبة محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر العاملين معهم، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط إستجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (235) من العاملين في مديرية التربية والتعليم القصبة المفرق. وأستخدم المنهج الوصفي المسحي وتم جمع المعلومات من خلال إستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت النتائج أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر العاملين معهم، جاءت متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

2. دراسة نصر الدين قعودة، منيرة سلامي بعنوان أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة (2020)² :

¹ نواف عودة سالم الحسبان، مرجع سابق.

² نصر الدين قعودة، منيرة لامي، مرجع سابق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإختبار الفرضيات، ولتحقيق هذا إعتمدت الدراسة على الإستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بلغ عددها (75) عامل.

توصلت الدراسة إلى أن الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي، المستمر، المعياري يؤثر سلبا على نية ترك العمل، كما كان للإلتزام المعياري الأثر الأكبر في التقليل من نية ترك العمل.

3. دراسة مصطفى رعد صالح، قتيبة أمجد عبد الغفور بعنوان دور التدريب في تحقيق الإلتزام التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان المركز الوطني للإستشارات الهندسية (2020)¹:

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تطبيق برامج التدريب في الشركة المبحوثة ومدى إستفادة العاملين في المنظمة من هذه البرامج ، كذلك معرفة نوع العلاقات التي تربط التدريب بالإلتزام التنظيمي ومدى تأثير هذه العلاقات في الواقع العملي للشركة ، وقد تمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) ، وقد أجري البحث على عينة عمدية (قصديه) ضمت (50) موظفا في المركز الوطني للإستشارات الهندسية وكانت الإستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات وبهدف معالجة البيانات أُستعملت العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها الوسط الحسابي الإنحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الإنحدار البسيط .

وكانت أبرز الإستنتاجات التي توصل إليها البحث عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين في الشركة من قبل الإدارة العليا.

4. دراسة رشيد خطارة بعنوان الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الإبتدائي بمدينة غرداية (2019)².

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى كل من الذكاء الإنفعالي والإلتزام التنظيمي لدى معلمي الطور الإبتدائي. ثم معرفة العلاقة الإرتباطية ودلالاتها بين الذكاء الإنفعالي والإلتزام التنظيمي من جهة، والتعرف على العلاقة التي تربط أبعاد الذكاء الإنفعالي والإلتزام التنظيمي من جهة أخرى. وفي الأخير معرفة دلالة الفروق في الذكاء الإنفعالي والإلتزام التنظيمي وأبعادهما باختلاف بعض المتغيرات الوسيطة مثل الجنس العمر وسنوات الخدمة. وقد بلغ قوام العينة 230 معلما (74 ذكور - 156 إناث) تم إختيارهم بطريقة عشوائية من أساتذة التعليم

¹ مصطفى رعد صالح، قتيبة أمجد عبد الغفور، دور التدريب في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 61، 2020

² رشيدة خطارة، مرجع سابق، 2019

الابتدائي بالمدارس الحكومية بمدينة غرداية خلال السنة الدراسية 2016/2017 وإشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على مقياسين وهما مقياس الذكاء الإنفعالي ويحتوي على 4 أبعاد هي الوعي بالإنفعالات، إدارة الإنفعالات الذاتية، إدارة إنفعالات الآخرين وإستخدام الانفعالات وعدد بنوده 33 بند ومقياس الالتزام التنظيمي ويحتوي 4 أبعاد هي: الالتزام العاطفي الالتزام المستمر والالتزام المعياري وعدد بنوده 15 بنداً.

وقد توصلت الدراسة إلى إرتفاع مستوى كل من الذكاء الإنفعالي والالتزام التنظيمي وأبعادهما عن المتوسط لدى المعلمين عموماً، وإلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الذكاء الإنفعالي والالتزام التنظيمي. وإلى عدم وجود فروق في كل من الذكاء الإنفعالي والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات العمر وسنوات الخدمة، وإلى وجود فروق دالة إحصائياً في الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

5. دراسة سلامة عبد العظيم حسين وآخرون بعنوان الإلتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية (2018):¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم أسس الإلتزام التنظيمي بالمدارس الابتدائية بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين الإلتزام والمتغيرات السلوكية الأخرى (الرضا، الثقافة، الإلتواء)، إستخدم هذا البحث المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الواقع بالإضافة إلى إهتمامه بتحليل وتفسير ما تم رصده من حقائق ومفاهيم وممارسات على أرض الواقع وقد توصل الطالبان إلى النتائج التالية:

-يرتبط الإلتزام التنظيمي إرتباطاً إيجابياً بالإداء الوظيفي للعامل الملتزم الذي يكون لديه رغبة في أداء عمله بكفاءة وفعالية.

-توجد علاقة قوية بين أبعاد المناخ المدرسي وواقع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس.

-وجود عوامل تحفيزية للعاملين بالمدرسة تؤدي بهم إلى القناعة والرضا عن العمل مما يؤدي إلى زيادة إلتزامهم التنظيمي نحو مدرستهم.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة Nizarwan Hadi، Fatwa Tentama بعنوان Affective Commitment, Commitment and Normative in reflecting Organizational Commitment (2020).²

¹ سلامة عبد العظيم حسين، وآخرون، الإلتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 116، أكتوبر 2018.

² Nizarwan Hadi, Fatwa Tentama, Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment in Reflecting Organizational Commitment, American International journal of Business Management, Volume3, Lssue 8, August 2020.

الإلتزام العاطفي، والإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري في عكس الإلتزام التنظيمي:

الغرض من هذه الدراسة هو فحص مدى صحة وموثوقية مقياس الإلتزام التنظيمي وقياس الجوانب والمؤشرات التي يمكن أن تشكل متغيرات الإلتزام التنظيمي يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاث جوانب، وهي الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، والإلتزام المعياري، كان مجتمع الدراسة جميع الموظفين في شركة "X" في يوجياكارتا. خصائص مجتمع الدراسة هي حالة الموظفين الدائمين الذين أكملوا فترة تدريب، ولديهم فهم كاف لوصف الوظيفة، والعمل لمدة عام واحد على الأقل، كانت العينة في هذه الدراسة 60 موظفا في شركة "X" في يوجياكارتا أسلوب أخذ العينات المستخدم في هذه الدراسة هو أخذ العينات العشوائية البسيطة، تستخدم طريقة جمع البيانات مقياسا للإلتزام التنظيمي، تم تحليل بيانات البحث بإستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج Smart PLS.3.2.8

بناءا على نتائج تحليل البيانات، فإن الجوانب والمؤشرات التي تشكل متغيرا للإلتزام التنظيمي صالحة وموثوقة، الجانب الأكثر هيمنة الذي يعكس الإلتزام التنظيمي هو الإلتزام المعياري بعامل تحميل 0.926، وأضعف جانب يعكس الإلتزام التنظيمي هو الإلتزام الاستمرار بعامل تحميل 0.807.

المطلب الثالث: دراسات سابقة حول أثر تمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي

أولا الدراسات باللغة العربية

1. دراسة بورقبة قويدر، حصباية رحمة مجدة بعنوان دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات- دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة (2019)¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وإتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليل، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان، كأداة رئيسية للبحث، وتم إختيار عينة عشوائية حيث وزع الإستبيان على 30 موظف من أصل 33 موظف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حيث تم إسترجاعها كلها ومن أجل تحليل هذه البيانات تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وخلصت الدراسة لجملة من النتائج:

- مستوى تمكين الإطارات بالمديرية متوسط نوعا ما.

- مستوى الولاء في المديرية ايضا متوسط.

¹ بورقبة قويدر، حصباية رحمة مجدة، دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات: دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 16، العدد 16، 2019.

-توجد علاقة إيجابية بين التمكين والولاء التنظيمي.

-يوجد أثر لتمكين العاملين على أبعاد الولاء التنظيمي.

2. دراسة ضيف الله عبيد المطري بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية (2019)¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (397) موظفاً. ولتحقيق هذا الهدف أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (397) استبانة، وقد تم استرداد (223) بنسبة استجابة (56%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري ومرتفع للالتزام التنظيمي حسب تقديرات المستجيبين. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

3. دراسة سليمان سالم جمعة النعاس العبيدي بعنوان علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي في المستشفيات الليبية: دراسة حالة مستشفى المرج التعليمي (2017)².

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى كل من تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، وكذلك معرفة علاقة وأثر أبعاد تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمستشفى المرج التعليمي، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات، والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وقام الباحث بأجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) موظف.

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات الموظفين نحو تمكين العاملين والالتزام التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط وأثر معنوي موجب بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي في المستشفى قيد الدراسة.

4. دراسة السبيعي عبيد بن عبد الله بن بجير بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية (2019)¹.

¹ ضيف الله عبيد المطري، العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 01، 2019.

² دراسة سليمان سالم جمعة النعاس العبيدي، علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي في المستشفيات الليبية: دراسة حالة مستشفى المرج التعليمي، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، العدد 26، 2017.

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، وإستكشاف العلاقة بينهما، وتحديد أقوى مجالات التمكين تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على جميع المساعدين ورؤساء الشعب في مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية البالغ عددهم (92) فرداً. وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال إستبانة أعدت لهذا الغرض. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (0,01) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Michael Kyei-Frimpong et al بعنوان Employee empowerment and organizational commitment among employees of star-rated hotels in Ghana: Does perceived supervisor support matter?² (2024)

تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي بين موظفي الفنادق ذات النجوم في غانا: هل يعد دعم المشرف المتصور أمراً هاماً؟

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة الدور المعدل لدعم المشرف المتصور في العلاقة بين تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي في قطاع الضيافة الغاني، تم اعتماد تصميم بحث كمي، وُجمعت البيانات من 274 عاملاً في الخطوط الأمامية من فنادق 4 و 5 نجوم في موجتين مختلفتين خلال فترة 7 أشهر، كانت الإستيبيانات هي الأدوات الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات تم تحليل البيانات المستلمة باستخدام إحصاءات وصفية وإستنتاجية بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V. 23.0) و (Smart PISV4) على التوالي.

كشفت النتائج أن الدعم الإشرافي المتصور خفف من العلاقة بين تمكين الموظفين والالتزام العاطفي والمستمر، لكنه لم يخفف من العلاقة بين تمكين الموظفين والالتزام المعياري، يمكن القول إن الدعم المقدم من المشرفين قد تم تحديده نظرياً كعامل رئيسي في تعزيز إلتزام المرؤوسين تجاه المنظمة. ومع ذلك، لا يُعرف الكثير في

¹ السبيعي عبيد بن عبد الله بن بھيتر، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية، الجملة التربوية، المجلد 33، العدد 132، 2019.

² Michael Kyei-Frimpong Et Al, Employee Empowerment and Organizational Commitment Among Employees of Star-Rated Hotels in Ghana: Does Perceived Supervisor Support Matter, Journal of Work Applied Management, Vol. 16, No1, 2024

الأدبيات عن الدور المعدل للدعم الإشرافي المتصور في العلاقة بين تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي، خاصة في قطاع الضيافة الغاني.

2. دراسة Amani Rajab Abed Alhaleem Abu Rumman and al بعنوان Empowerment And Its Impact On Organizational Commitment In An Academic Setting (2021)¹

التمكين وأثره على الالتزام التنظيمي في البيئة الأكاديمية:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الهيكلي والنفسي على الالتزام التنظيمي من منظور عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعات حكومية أردنية مختارة. كما هدفت إلى تقييم الدور الوسيط للدافع بين هذه المفاهيم.

تم توزيع عينات من 500 إستانبيان عبر إستانبيان إلكتروني، وتم إكمال 287 إستانبياناً وإعادتها للتحليل. وُجدت ثلاث علاقات مهمة بين التمكين الهيكلي والدافع، والتمكين النفسي والدافع؛ وبين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي. ومع ذلك، وُجد أن دافع الموظفين ليس له أي تأثير وسيط على هذه العلاقات.

3. دراسة Nasser Saad AlKahtani et al بعنوان Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry (2021)²

تأثير تمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في صناعة الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم.

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار تأثير تمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي تجريبياً من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي. تم استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية غير الإحصائية والفارق الزمني لجمع البيانات من 307 موظفين يعملون في فنادق أربع وخمس نجوم في مدينتي روال بندي وإسلام آباد في باكستان. تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية الذكية (Smart PLS SEM v.3.2.8) لاختبار الفرضيات.

¹Amani Rajab Abed Alhaleem Abu Rumman and al, Empowerment and Its Impact on Organizational Commitment in An Academic Setting, journal of legal, ethical and regulatory Issues, volume24, Issue1,2021.

²Nasser Saad Al Kahtani et al, The Effect of Empowerment on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediating Variable and Organizational Culture as Moderation Variable, management science letters,2021.

تشير النتيجة إلى أن تمكين الموظفين له تأثير كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي. كما يُعتبر الرضا الوظيفي وسيطاً محتملاً بين تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، لدعم النتائج، استخدمت الدراسة الحالية نظرية التبادل الاجتماعي. وأخيراً، يتم عرض بعض المساهمات النظرية والعملية في أدبيات تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي، وقيود البحث والتوجهات المستقبلية.

4.دراسة Lilik Lestari, Askar Yunianto بعنوان **The Effect of Empowerment on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediating Variable and Organizational Culture as Moderation Variable** (2015)¹

تأثير التمكين على أداء الموظفين مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط والثقافة التنظيمية كمتغير معتدل.

بحثت هذه الدراسة في تأثير تمكين الموظفين على أدائهم، مع اعتبار الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً، وثقافة المنظمة متغيراً معدلاً. إستندت هذه الدراسة إلى أبحاث سابقة أجراها فاضلة (2006)، وبرابندي (2009)، ورحمان (2009)، وتيلونغ (2013)، وكامبي وسوهارنومو (2013)، وراهيو وسوديبيا (2014)، وسرينادي ونيترا (2014)، والتي تنص على أن التمكين له تأثير إيجابي وهام على سلوك الموظفين. ركزت هذه الدراسة على مستشفى لونغ، الدكتور أريو ويراوان سالاتيغا. أُستخدمت طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة لـ 210 موظف. استخدمت الطريقة الإحصائية لاختبار فرضية الإنحدار الخطي للاعتدال والوساطة.

أظهرت النتائج أن تمكين الموظفين له تأثير غير مباشر كبير على أداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي، والذي يتم تعديله من خلال الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة.

بعد إستعراضنا للدراسات السابقة والإطلاع عليها والتي تحاول الربط بين التمكين والالتزام التنظيمي سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وإستخراج أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بينهما.

أولاً: مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة.

☒ المساعدة على بناء المشكلة وأهميتها وأهدافها.

☒ إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية الدراسة وأداة الدراسة

☒ تحديد المعالجة الإحصائية المناسبة

ثانياً: أوجه التشابه والإختلاف

¹Lilik Lestari, Askar Yunianto, The Effect of Empowerment on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediating Variable and Organizational Culture as Moderation Variable, Conference paper, 2nd Conference in Business, Accounting, and Management, 2015.

• أوجه التشابه

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ✕ كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية تم الإعتماد على الإستبيان كأداة جمع البيانات ;
- ✕ إتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث إستخدامها المنهج الوصفي التحليلي ;
- ✕ الإعتماد على برنامج في المعالجة الإحصائية نحن وكل الدراسات.

ثانيا: أوجه الاختلاف.

الدراسة الحالية جاءت إمتدادا للدراسات السابقة من حيث محاولتها لتأطير مفاهيم تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي، وبشكل عام يمكن أن نقول إن الدراسات السابقة كانت مفيدة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري أو في المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع والابعاد، وفيما يلي نستعرض أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (01-01): أوجه الاختلاف

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
------------------	-----------------	--

من حيث الزمان والمكان	تمت الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي 2025/2024	تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية: من 2015 إلى 2025
من حيث العينة	تناولت الدراسة (50) عامل	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية
من حيث متغيرات الدراسة	حاولت هذه الدراسة التعرف على مستوى تواجد تمكين العاملين ومدى تأثيره على الإلتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.	أغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا أو أحد متغيرات الدراسة الحالية، وربطها مع متغير آخر مثل (المنظمة المتعلمة، الميزة التنافسية، أداء المؤسسة، السلوك التنظيمي، أداء العاملين، الثقافة التنظيمية، المهارات القيادية).
من حيث أبعاد متغيرات الدراسة	تناولت الدراسة الحالية 5 أبعاد لمتغير تمكين العاملين (التفويض، التحفيز، الاتصال والمعلومات، فرق العمل، التدريب)، اما المتغير التابع الإلتزام التنظيمي فقد تناول 3 أبعاد والتي تتمثل في (الإلتزام العاطفي، الإلتزام الإستمراري، الإلتزام المعياري).	تناولت الدراسات السابقة ابعاد مختلفة للمتغيرين المستقل والتابع.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراسات سابقة

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نجد بأن تمكين العاملين يشكل مدخلا أساسيا لتحفيز الموارد البشرية وتحقيق مشاركة فعالة في مختلف جوانب العمل، إذ يمنح الموظف الإحساس بالثقة والقدرة على إتخاذ القرار والمساهمة في تحسين الأداء العام، كما يساعد على تطوير مهاراته وتعزيز شعوره بالانتماء للمؤسسة، ويتضح من ذلك أن الإلتزام التنظيمي لا ينبثق بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة، بل يتأثر بدرجة التقدير والتمكين التي يتلقاها العامل، فكلما ارتفعت مستويات التمكين، زاد شعور الموظف بالولاء والمسؤولية تجاه المؤسسة، مما يؤدي إلى إلتزام أكبر بالمهام والسلوكيات التنظيمية، ويساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وإستقرار وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى البعيد.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية
بإتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد الفصل

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، ويهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى إكتشاف أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد إستمارة إحتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الإستمارات على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي، وإنطلاقا من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

-المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

-المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال تقديم نبذة عن مجمع إتصالات الجزائر، ومن التعريف باتصالات الجزائر بالوادي وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: نبذة عن مجمع إتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالإتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية إعتقادا على تدارك التأخر المتراكم¹.

-قانون 03/2000 وميلاد إتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر

كان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الأول: أهداف مجمع إتصالات الجزائر

- الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع إتصالات الجزائر:
- سطرت إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.
- وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتهما اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

الفرع الثاني: نشاطات مجمع إتصالات الجزائر

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

الفرع الثالث: فروع مجمع إتصالات الجزائر

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتواكب التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع إتصالات الجزائر "موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك¹.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

كما يضم مجمع إتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو Yj صالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة .
وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الإنترنت Intranet بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب". "إتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

الفرع الرابع: الإطار القانوني

إتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر
تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر".
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الإتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:
- إتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

- إتصالات الجزائر الفضائية ATS «RevSat»: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ:
1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل¹.

المطلب الثاني: نظرة على مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تعتبر مؤسسة Y إتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الإتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

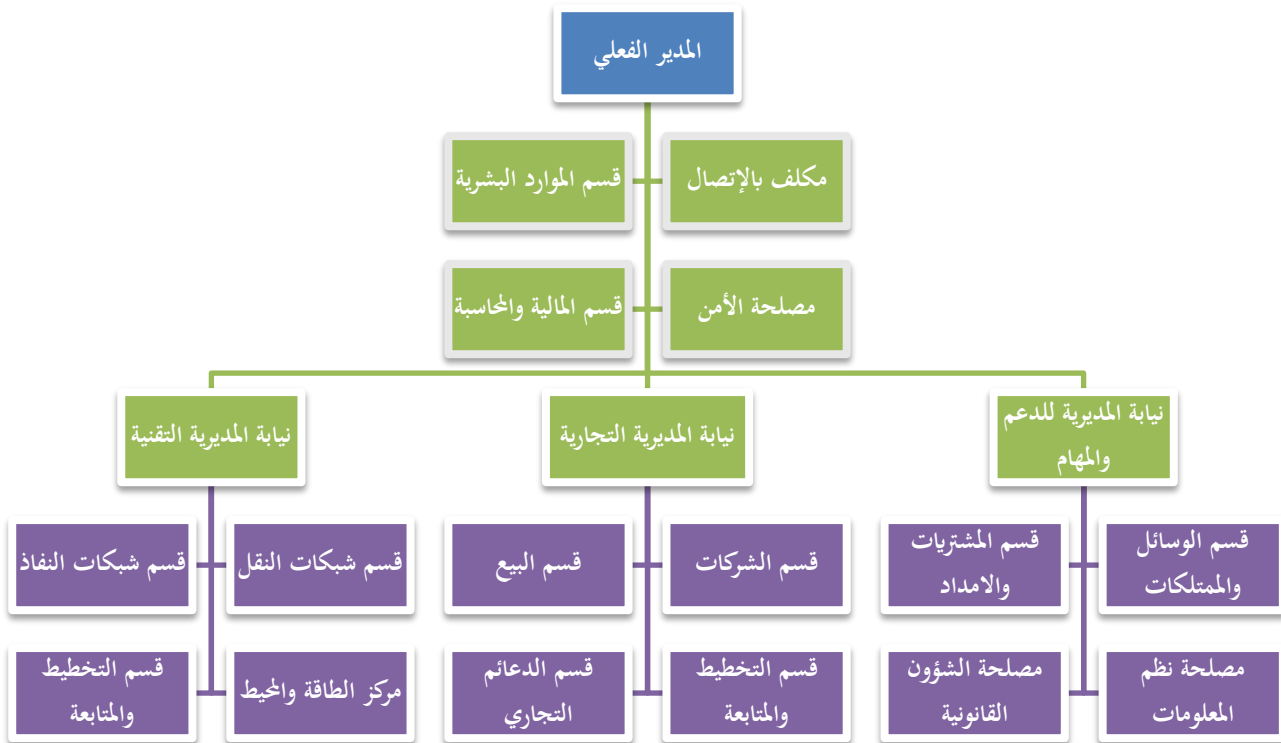
الفرع الأول: تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الإستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر لولاية الوادي

يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بالوادي كما يلي:

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: من وثائق المؤسسة.

1-المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

2-قسم المالية والمحاسبة: قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها.
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية.
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة.
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية.
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

3-قسم الموارد البشرية: هو المسؤول أساسا عن:

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والإستقبال، الإندماج، والتعيين، والترقية، والنقل...إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الإتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية.
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية¹.

4-نيابة المديرية التقنية: وتتألف من:

- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة: وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الإتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي
- قسم شبكة النفاذ: بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- **قسم شبكة النقل:** مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية.

- **مركز الطاقة والمحيط:** ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي

5- نيابة المديرية التجارية:

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها. وتتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:

-قسم التخطيط والمتابعة.

-**قسم المبيعات:** هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع).

-**قسم الشركات:** هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالببلدية والولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحويل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

-**قسم الدعائم التجارية:** هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية¹.

6- نيابة المديرية للمهام والدعم.

-**المصلحة القانونية:** المصلحة القانونية، هي المسؤولية في المقام الأول على:

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط، المناقصات، العقود والاتفاقيات وذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- إدارة المنازعات والتكفل بها.

- **مصلحة دعم نظم المعلومات:** مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا بـ:

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.

- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

- **قسم المشتريات والإمداد:** رئيس قسم المشتريات والإمداد، هو المسؤول الرئيسي عن:

- ضمان إقتناء التآثيث والتجهيزات والمعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في إتصالات الجزائر وذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.

- رصد تنفيذ الإلتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.

- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للإتصالات، لضمان تقييم وترشيد إستهلاكها.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي وأهدافها

الفرع الأول: مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الإتصال؛

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛

- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛

- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية¹.

الفرع الثاني: نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- **بالنسبة للشركاء:** تطمح مؤسسة الإتصالات دائما إلى إستحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

- بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء وإستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- الشروع في إقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة؛
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (اتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الإمتثال للمعايير والقواعد الدولية؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها¹.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة كما نتطرق إلى طرق جمع البيانات.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الإستمارة وأيضا معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الإستمارة وطريقة توزيعه وفي الأخير سنتطرق إلى العينة المدروسة.

أولا: الطريقة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: "جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع لدراسة، حيث يتم تحديد وحدة العينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود إستخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في جميع العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي والمقدر عددهم ب 230 موظف.

2. عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"²، أما عينة الدراسة فقد تم الإختيار بطريقة عشوائية بسيطة و إقتصرت على العاملين باتصالات الجزائر بالوادي، ونظرا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث المقدر ب 230 عامل بمختلف أقسام المؤسسة وفروعها فقد تم إختيار جزء من المجتمع الأصلي (عينة) لاختبار فرضيات البحث، وذلك بتطبيق معادلة إما سوكران³:

$$n = \frac{N.(Z)^2.(p).(1-p)}{(e)^2.(N-1)+(Z)^2.p.(1-p)}$$

ولتطبيق المعادلة:

¹ فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

² عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

³ Uma SEKARAN, **Research Methods for Business Building Approache**, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Fourth Edition, Singapore, 2003, P.294.

Z: مستوى الثقة 95% = 1.96

p: نسبة الاستجابة المتوقعة أو التباين الأقصى: = 0.5

e: هامش الخطأ المقبول = 0.05

N = 230.

$$n = \frac{230 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (1-0.5)}{(0.05)^2 \cdot (230-1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}$$

$$n = 144$$

وقد تم توزيع 50 إستمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم إسترجاعهم كلهم وتم إستبعاد 09 استمارات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01-02): عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدرسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدرسة	نسبة الردود
50	50	00	09	41	%82

المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانيا: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

1- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الإستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف بأنها: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"¹، وقد تطلب بناء الإستمارة عدة مراحل هي:

1-1 مرحلة تصميم الإستمارة

تم إعداد الإستمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد إجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

¹ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

شملت المعلومات الواردة في الإستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الإستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة. سبقت محاور الإستمارة ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الإستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم إستخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

1-2 محتوى الاستمارة

إحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

❖ الجزء الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من ست فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية).

❖ الجزء الثاني: يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• المحور الأول: تمكين العاملين (المتغير المستقل)، ويتكون من 15 فقرة، مقسمة على أربعة أبعاد:

-البعد الأول: التفويض: يتكون من 03 فقرات؛

-البعد الثاني: التحفيز: يتكون من 03 فقرات؛

-البعد الثالث: المعلومات والاتصال: يتكون من 03 فقرات؛

-البعد الرابع: التدريب: يتكون من 03 فقرات؛

-البعد الخامس: فرق العمل (العمل الجماعي): يتكون من 03 فقرات.

• المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي (المتغير التابع)، ويتكون من 13 فقرة، مقسمة على ثلاثة أبعاد:

-البعد الأول: الإلتزام العاطفي: يتكون من 04 فقرات؛

-البعد الثاني: الإلتزام المعياري (الوظيفي): يتكون من 05 فقرات؛

-البعد الثالث: الإلتزام الاستمراري: يتكون من 04 فقرات.

1-3 مرحلة صدق وثبات الإستمارة

1-3-1 ثبات الأداة

قبل إختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى إنصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد إقتصرت هذه الدراسة على إختبار درجة الثبات الداخلي للإستبانة فقط، وذلك بالإعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

1-3-2 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعد الإنتهاء من تصميم الإستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها: (انظر للملحق رقم 02)

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛
- تفادي وتجنب إستخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب- حساب معامل ألفا كرونباخ: يظهر الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ لمحاو الإستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	محاو الاستبانة
0.909	0.827	03	البعد الأول: التفويض
0.907	0.824	03	البعد الثاني: التحفيز
0.909	0.828	03	البعد الثالث: المعلومات والاتصال
0.834	0.696	03	البعد الرابع: التدريب
0.816	0.667	03	البعد الخامس: فرق العمل
0.968	0.939	15	المحور الأول: تمكين العاملين
0.933	0.871	13	المحور الثاني: الإلتزام الوظيفي
0.976	0.953	28	الاستمارة كلها

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات ثبات وصدق مرتفعة (كلها فوق 0.6)، وهو ما يشير إلى تجانس الفقرات وموثوقية الأداء.

أن أنه يمكن اعتبار الإستبانة ككل أداة موثوقة وصادقة لقياس الأهداف البحثية المتعلقة بها.

1-4 توزيع الاستمارة

بعد الإنتهاء من تصميم وإعداد الإستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الإتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملئ الإستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الإستمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

3- مقياس ليكارت: لقد تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة إستجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الإستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، دار غيداء

للنشر، عمان، 2014، ص 185

ثالثا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداما"¹.

- **الإنحدار الخطي البسيط:** هو أداة رياضية تستخدم لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، أحد هذه المتغيرات يسمى متغيرا تابعا، وهو الذي تتأثر قيمة المتغير المستقل ويسمى بالمتغير الدال، والآخر يسمى بالمتغير المستقبل وهو يؤثر في قيمة المتغير التابع ويسمى بالمتغير المفسر².

¹ حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

² محمد بداوي، مُجد دوة، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 132.

-الإنحدار الخطي المتعدد: وهو الإنحدار الذي يستخدم في التنبؤ بظاهرة مستقبلية من خلال أكثر من متغير مستقل واحد¹.

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم إستعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

1-تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02-04): توزيع العينة حسب الجنس.

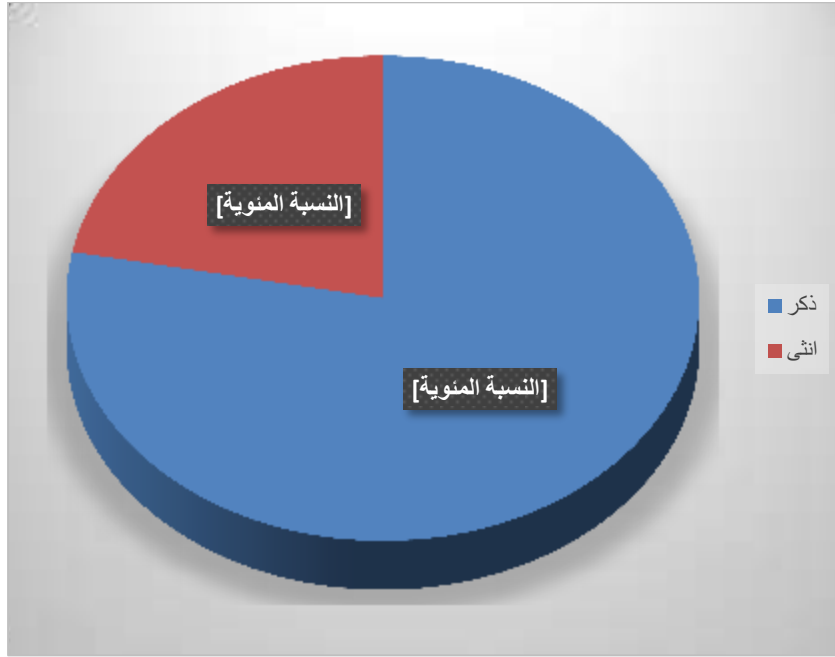
النسبة	التكرار	البيان
78%	32	ذكر
22%	09	أنثى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور وذلك حيث بلغ عددهم 32 فردا أي بنسبة 78% من اجمالي أفراد العينة، فيما كان عدد الإناث 09 فردا بنسبة 22%.

¹ فائق عنان مجاهد عساس، دراسة نسبة التبائن المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019، ص 320.

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

2-تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب العمر:

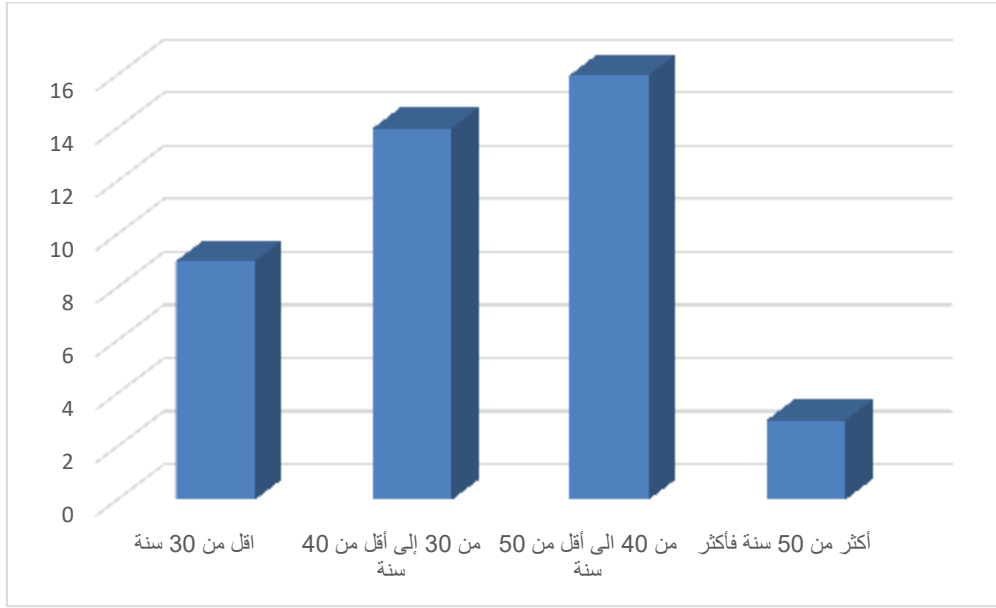
الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
19.5%	09	اقل من 30 سنة
34.1%	14	من 30 إلى أقل من 40 سنة
39%	16	من 40 الى أقل من 50 سنة
7.3%	03	أكثر من 50 سنة فأكثر
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-05) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي من 40 الى أقل من 50 سنة بنسبة 39%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 34.1%، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 19.5%، وفي الأخير الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 7.3%.

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

3-تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي:

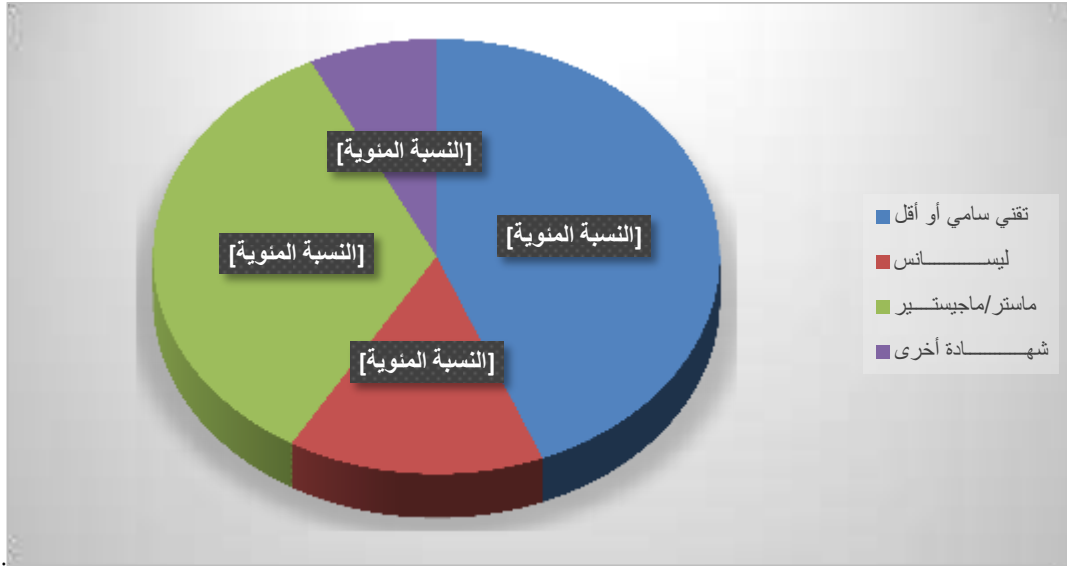
الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
43.9%	18	تقني سامي أو أقل
14.6%	06	ليسانس
34.1%	14	ماستر/ماجستير
07.3%	03	شهادة أخرى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-06) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، ان اعلى مستوى دراسي هم تخصص التقني سامي أو أقل بنسبة 43.9%، تليها المستوى الأكاديمي (ماستر/ماجستير) بنسبة 34.1%، ثم الليسانس بنسبة 14.6%، وفي الأخير الشهادات الأخرى بنسبة 07.3%.

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

4-تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

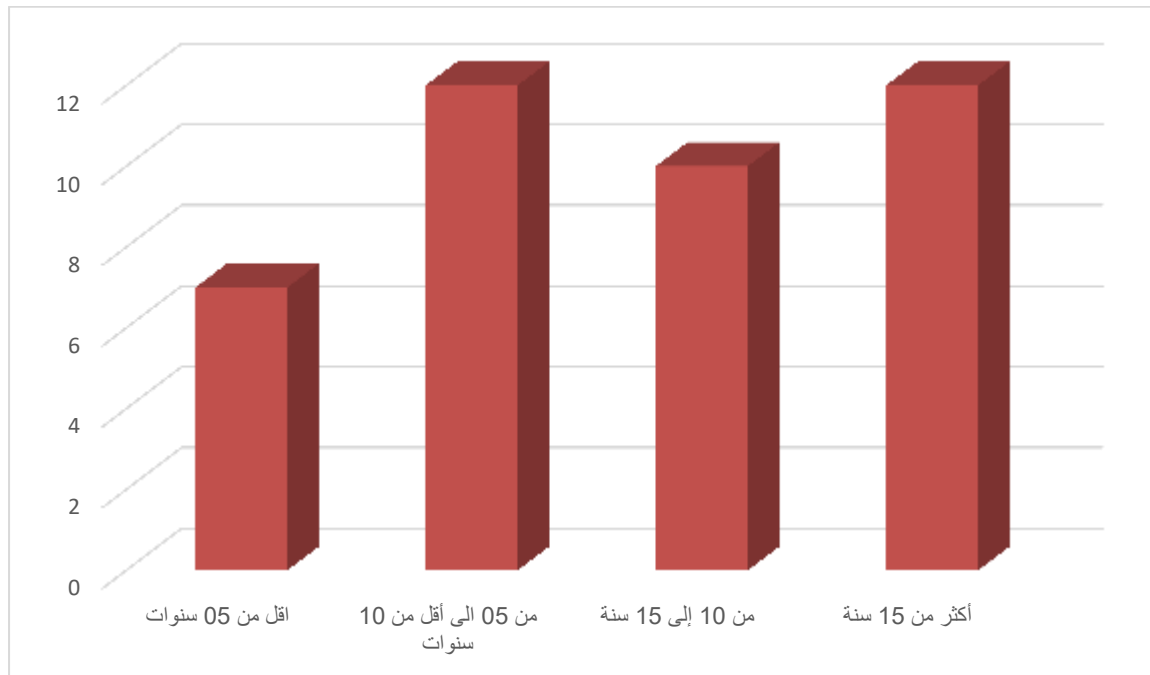
الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
17.1%	07	اقل من 05 سنوات
29.3%	12	من 05 الى أقل من 10 سنوات
24.4%	10	من 10 إلى 15 سنة
29.3%	12	أكثر من 15 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-07) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ ان أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي من 05 الى 10 سنوات والفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 29.3% لكلاهما، تليها الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 24.4%، ثم الفئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 17.1%.

الشكل رقم (02-06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss)

5-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

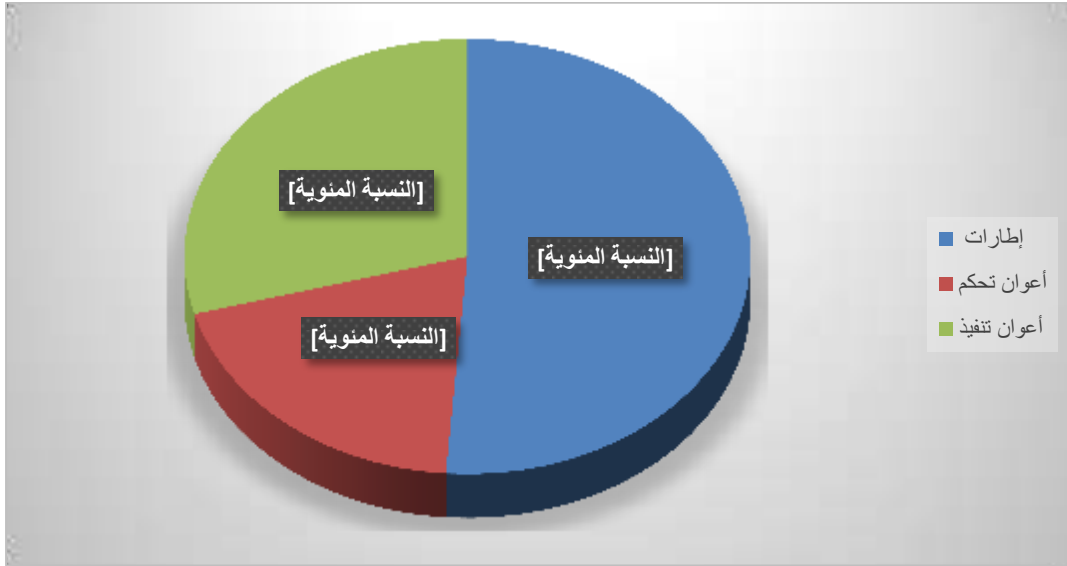
الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
51.2%	21	إطارات
19.5%	08	أعوان تحكم
29.3%	12	أعوان تنفيذ
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية، نلاحظ بأن درجة وظيفية هي الإطارات بنسبة 51.2%، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 29.3%، وفي الأخير أعوان تحكم بنسبة 19.5%.

الشكل رقم (02-07): توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: تمكين العاملين

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور تمكين العاملين الخمسة.

1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: التفويض

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: التفويض

الجدول رقم (02-09): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: التفويض

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	بشدة	العدد	العدد	العدد				بشدة
			%	%	%	%	%				%
البعد الأول: التفويض	01	تمنحني الإدارة المرونة اللازمة لإنجاز المهام	01	02	09	20	09	3.83	03	موافق	
			02.4	04.9	22	48.8	22				
	02	أساهم في اتخاذ القرارات لتطوير العمل في المؤسسة	-	03	07	22	53.7	3.9	02	موافق	
			-	07.3	17.1	22	53.7				
	03	هنالك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي المباشر	-	04	02	20	15	4.12	01	موافق	
			-	09.8	04.9	48.8	36.6				
مجموع البعد الأول: التفويض								3.95	موافق		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الأول: التفويض، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " هنالك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي المباشر" بمتوسط حسابي 4.12 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " أساهم في اتخاذ القرارات لتطوير العمل في المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.9 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تمنحي الإدارة المرونة اللازمة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي 3.83 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.95 أي ان اتجاهه (موافق)

2-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: التحفيز

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: التحفيز

الجدول رقم (10-02): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: التحفيز.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	بشدة			بشدة				
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				العدد
			%	%	%	%	%				
البعد الثاني: التحفيز	01	يتم تقدير جهدي الفردي في العمل	04	-	05	20	12	3.88	01	موافق	
			09.8	-	12.2	48.8	29.3				
	02	تمنح حوافز للمتميزين مادية تشجيعا على تحسين العمل	05	04	05	16	11	3.59	03	موافق	
			12.2	09.8	12.2	39	26.8				
	03	يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالمساواة والموضوعية	02	01	12	17	09	3.73	02	موافق	
			04.9	02.4	29.3	41.5	22				
مجموع البعد الثاني: التحفيز											
								3.73	موافق		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثاني: التحفيز، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " يتم تقدير جهدي الفردي في العمل " بمتوسط حسابي 3.88 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالمساواة والموضوعية " بمتوسط حسابي 3.73 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تمنح حوافز للمتميزين مادية تشجيعا على تحسين العمل " بمتوسط حسابي 3.59 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.73 أي ان اتجاهه (موافق)

1-3 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: المعلومات والاتصال

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: المعلومات والاتصال

الجدول رقم (11-02): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: المعلومات والاتصال.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة			
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
البعد الثالث : المعلومات والاتصال	01	أستطيع الوصول بسهولة إلى المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بكفاءة	-	01	08	22	10	4	01	موافق
			-	02.4	19.5	53.7	24.4			
	02	تعقد اجتماعات دورية للمشاركة في اتخاذ القرار	01	04	03	25	08	3.85	03	موافق
			02.4	09.8	07.3	61	19.5			
	03	تتم الاتصالات بسهولة بين العاملين	01	03	04	23	10	3.93	02	موافق
			02.4	07.3	09.8	56.1	24.4			
مجموع البعد الثالث: المعلومات والاتصال								3.92	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثالث: المعلومات والاتصال، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " أستطيع الوصول بسهولة إلى المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بكفاءة " بمتوسط حسابي 4 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تتم الاتصالات بسهولة بين العاملين " بمتوسط حسابي 3.93 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تعقد اجتماعات دورية للمشاركة في اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي 3.85 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء بمتوسطه الحسابي 3.92 أي ان اتجاهه (موافق)

4-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الرابع: التدريب

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: التدريب

الجدول رقم (02-12): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: التدريب.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	بشدة	موافق	موافق	بشدة				بشدة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				العدد
			%	%	%	%	%				
البعد الرابع: التدريب	01	تشجع المؤسسة العمال المتدربون على نقل الخبرات الى العمال الآخرين	01	02	09	19	10	3.85	03	موافق	
			02.4	04.9	22	46.3	24.4				
	02	تنظم المؤسسة دورات تدريبية بشكل دائم لعمالها	-	01	04	32	04	3.95	02	موافق	
			-	02.4	09.8	78	09.8				
	03	تستعين المؤسسة بالخبراء الخارجيين لتطوير برامج التدريب	-	02	08	18	13	4.02	01	موافق	
			-	04.9	19.5	43.9	31.7				
مجموع البعد الرابع: التدريب								3.94	موافق		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تستعين المؤسسة بالخبراء الخارجيين لتطوير برامج التدريب " بمتوسط حسابي 4.02 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تنظم المؤسسة دورات تدريبية بشكل دائم لعمالها " بمتوسط حسابي 3.95 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تشجع المؤسسة العمال المتدربون على نقل الخبرات الى العمال الآخرين " بمتوسط حسابي 3.85 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء بمتوسطه الحسابي 3.94 أي ان اتجاهه (موافق).

5-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الخامس: فرق العمل

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الخامس: فرق العمل

الجدول رقم (02-13): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الخامس: فرق العمل.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	بشدة	العدد	العدد	العدد				بشدة
			%	%	%	%	%				%
البعد الخامس: فرق العمل	01	أعتقد بأن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل	01	-	08	22	10	3.98	01	موافق	
			02.4	-	19.5	53.7	24.4				
	02	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	-	01	02.4	24.4	56.1	3.88	02	موافق	
			-	02.4	24.4	56.1	17.1				
	03	يسود التعاون والثقة بين جميع العاملين	-	03	11	19	08	3.78	03	موافق	
			-	07.3	26.8	46.3	19.5				
مجموع البعد الخامس: فرق العمل			3.87					موافق			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الخامس: فرق العمل، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " أعتقد بأن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل " بمتوسط حسابي 3.98 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي " بمتوسط حسابي 3.88 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " يسود التعاون والثقة بين جميع العاملين " بمتوسط حسابي 3.78 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء بمتوسطه الحسابي 3.87 أي ان اتجاهه (موافق).

2-تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة.

2-1تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: الالتزام العاطفي

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: الالتزام العاطفي

الجدول رقم (02-14): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: الالتزام العاطفي

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	بشدة			بشدة				بشدة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				العدد
			%	%	%	%	%				
البعد الأول: الالتزام العاطفي	01	أرغب في استكمال حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها	-		03	07	23	08	3.88	02	موافق
			-		07.3	17.1	56.1	19.5			
	02	أعتبر مشاكل المؤسسة بمثابة مشاكل شخصية	07		04	05	15	10	3.41	04	موافق
			17.1		09.8	12.2	36.6	24.4			
	03	اشعر بالسعادة والفخر بالعمل في المؤسسة	02		03	05	23	08	3.78	03	موافق
			04.9		07.3	12.2	56.1	19.5			
	04	أسعى للحصول على وظيفة متميزة في المؤسسة	-		02	09	17	13	4	01	موافق
			-		04.9	22	41.5	31.7			
	مجموع البعد الأول: الالتزام العاطفي										
	3.76 موافق										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الأول: الالتزام

العاطفي، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " أسعى للحصول على وظيفة متميزة في المؤسسة " بمتوسط حسابي 4 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " أرغب في استكمال حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها " بمتوسط حسابي 3.88 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " أشعر بالسعادة والفخر بالعمل في المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.78 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " أعتبر مشاكل المؤسسة بمثابة مشاكل شخصية " بمتوسط حسابي 3.41 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.76 أي ان اتجاهه (موافق).

2-2 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: الالتزام المعياري

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: الالتزام المعياري

الجدول رقم (02-15): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: الالتزام المعياري.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	موافق			بشدة				
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
تقييم الالتزام المعياري : البعد الثاني : 3.88	01	أقوم بتأدية مهامتي كاملة	-	01	01	26	13	4.24	02	موافق بشدة	
			-	02.4	02.4	63.4	31.7				
	02	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل	-	01	03	23	14	4.22	03	موافق بشدة	
			-	02.4	07.3	56.1	34.1				
	03	أحافظ على ممتلكات المؤسسة	-	-	-	01	26	14	4.32	01	موافق بشدة
			-	-	-	02.4	63.4	34.1			
	04	هناك توافق بين مبادئ الشخصية والقيم التي تتبناها المؤسسة	01	-	13	16	11	3.88	05	موافق	
			02.4	-	31.7	39	26.8				
	05	أجتاوز الصعوبات لإنجاز العمل	-	02	05	21	13	4.10	04	موافق	
			-	04.9	12.2	51.2	31.7				
مجموع البعد الثاني: الالتزام المعياري			4.15								
موافق											

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثاني: الالتزام المعياري، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: "أحافظ على ممتلكات المؤسسة" بمتوسط حسابي 4.32 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: "أقوم بتأدية مهامتي كاملة" بمتوسط حسابي 4.24 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: "أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل" بمتوسط حسابي 4.22 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: "أجتاز الصعوبات لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي 4.1 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: "هناك توافق بين مبادئ الشخصية والقيم التي تتبناها المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.88 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 4.15 أي ان اتجاهه (موافق).

3-2 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: الالتزام الاستمراري

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الالتزام الاستمراري

الجدول رقم (02-16): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الالتزام الاستمراري

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	بشدة	العدد	العدد	العدد				بشدة
			%	%	%	%	%				%
البعد الثالث : الالتزام الاستمراري	01	أساعد المؤسسة في تطوير العمل وحل المشكلات	-	-	07	22	12	4.12	02	موافق	
			-	-	17.1	53.7	29.3				
	02	أتمسك بعملتي حتى ولو توفرت لي فرص عمل بديلة	-	01	04	29	07	4.02	04	موافق	
			-	02.4	09.8	70.7	17.1				
	03	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	-	-	04	26	11	4.17	01	موافق	
			-	-	09.8	63.4	26.8				
	04	أقبل جميع المهام الموكلة لي من قبل المؤسسة	01	-	05	25	10	4.05	03	موافق	
			02.4	-	12.2	61	24.4				
مجموع البعد الثالث: الالتزام الاستمراري											
								3.60	موافق		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثالث: الالتزام

الاستمراري، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها " بمتوسط حسابي 4.17 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " أساعد المؤسسة في تطوير العمل وحل المشكلات " بمتوسط حسابي 4.12 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " أقبل جميع المهام الموكلة لي من قبل المؤسسة " بمتوسط حسابي 4.05 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " أتمسك بعملتي حتى ولو توفرت لي فرص عمل بديلة " بمتوسط حسابي 4.02 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 4.6 أي ان اتجاهه (موافق).

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

1- اختبار الفرضية الأولى

والتي تنص على:

- مستوى تواجد أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي يتميز بمستوى عالي

لمعرفة مستوى تواجد أبعاد تمكين العاملين بالمؤسسة تم الاعتماد على طول الفئات كالتالي: (من 1 إلى 2.33 مستوى منخفض، من 2.34 إلى 3.66 مستوى متوسط، من 3.67 إلى 5.00 مستوى عالي).

الجدول رقم (02-17): اختبار T-test لأبعاد تمكين العاملين

قيمة t المجدولة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
33.195	40	3.95	0.000
23.88	40	3.73	0.000
33.318	40	3.92	0.000
40.229	40	3.94	0.000
40.178	40	3.87	0.000
37.101	40	3.88	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير نتائج اختبار T إلى أن مستوى تواجد أبعاد تمكين العاملين والمحور كلها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يقع عند مستوى مرتفع، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت المتوسطات الحسابية بين 3.88 و 3.95، وتقع كلها في الفئة العليا (3.67 – 5.00)، مما يدعم صحة الفرضية القائلة بأن مستوى أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يمتاز بمستوى عال.

2- اختبار الفرضية الثانية

والتي تنص على:

- مستوى تواجد أبعاد الالتزام التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي يتميز بمستوى عالي

لمعرفة مستوى تواجد أبعاد الالتزام التنظيمي بالمؤسسة تم الاعتماد على طول الفئات كالتالي: (من 1 إلى 2.33 مستوى منخفض، من 2.34 إلى 3.66 مستوى متوسط، من 3.67 إلى 5.00 مستوى عالي).

الجدول رقم (02-18): اختبار T-test لأبعاد الالتزام التنظيمي

قيمة t المجدولة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
30.491	40	3.76	0.000
51.387	40	4.15	0.000
52.476	40	4.09	0.000
49.898	40	4.01	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير نتائج اختبار T إلى أن مستوى تواجد أبعاد الالتزام التنظيمي والمحور كلها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يقع عند مستوى مرتفع، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت المتوسطات الحسابية بين 3.76 و 4.15، وتقع كلها في الفئة العليا (3.67 – 5.00)، مما يدعم صحة الفرضية القائلة بأن مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يمتاز بمستوى عال.

1- اختبار الفرضية الثالثة:

والمتمثلة في:

- يوجد أثر إيجابي لأبعاد تمكين العاملين في إلتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

ولتحقيق ذلك تم صياغة فرضية فرعية لكل بعد كما يلي:

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

- نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لبعد التفويض في إلتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (02-18): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.872	0.76	123.75	0.000	a	7.91	0.000
				b	11.12	0.000

$$Y = 1.686 + 0.589x_1 + e_i$$

معادلة نموذج الانحدار البسيط:

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.872$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) قوية أي أن بعد التفويض له تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد التفويض يَعْقبه زيادة في الالتزام التنظيمي.

-معامل التحديد المعدل 0.76، حيث يتضح بأن الالتزام التنظيمي تفسر (فعاليتها) بـ 76% من التغيرات التي تحدث في درجة الالتزام التنظيمي وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 123.75 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التفويض والالتزام التنظيمي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التفويض في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

-نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لبعد التحفيز في إلتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (02-14): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.74	0.548	47.315	0.000	a	12.11	0.000
				b	6.879	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.592 + 0.381x_1 + e_i$						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.74$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) متوسطة أي أن بعد التحفيز له تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد التحفيز يعقبه زيادة في الالتزام التنظيمي.

-معامل التحديد المعدل 0.548، حيث يتضح بأن الالتزام التنظيمي تفسر (فعاليتها) بـ 54.8% من التغيرات التي تحدث في درجة الالتزام التنظيمي وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 47.315 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التحفيز والالتزام التنظيمي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التفويض في الالتزام التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

-نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لبعد المعلومات والاتصال في إلتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (02-20): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.814	0.663	76.61	0.000	a	7.221	0.000
				b	8.753	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: Y= 1.833+0.556x ₁ +e _i						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.814$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) متوسطة أي أن بعد المعلومات والاتصال له تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد المعلومات والاتصال يَعتَبَرُ زيادة في الالتزام التنظيمي.

- معامل التحديد المعدل 0.663، حيث يتضح بأن الالتزام التنظيمي تفسر (فعاليته) بـ 66.3% من التغيرات التي تحدث في درجة الالتزام التنظيمي وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 76.61 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المعلومات والاتصال والالتزام التنظيمي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد المعلومات والاتصال في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

- نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لبعد التدريب في إلتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (02-21): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.701	0.491	35.578	0.000	a	4.667	0.000
				b	6.13	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: Y= 1.748+0.575x ₁ +e _i						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.814$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) متوسطة أي أن بعد التدريب له تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد التدريب يعقبه زيادة في الالتزام التنظيمي.

-معامل التحديد المعدل 0.663، حيث يتضح بأن الالتزام التنظيمي تفسر (فعاليته) بـ 66.3% من التغيرات التي تحدث في درجة الالتزام التنظيمي وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 76.61 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التدريب والالتزام التنظيمي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التدريب في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة

-نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لبعد فرق العمل (العمال الجماعي) في إلتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (02-22): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.702	0.493	37.984	0.000	a	4.676	0.000
				b	6.163	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.744 + 0.586x_1 + e_i$						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.702$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) متوسطة أي أن بعد فرق العمل (العمال الجماعي) له تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد فرق العمل (العمال الجماعي) يعقبه زيادة في الالتزام التنظيمي.

-معامل التحديد المعدل 0.493، حيث يتضح بأن الالتزام التنظيمي تفسر (فعاليته) بـ 49.3% من التغيرات التي تحدث في درجة الالتزام التنظيمي وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 37.984 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد فرق العمل (العمال الجماعي) والالتزام التنظيمي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الخامسة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد فرق العمل (العمال الجماعي) في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية السادسة

-نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لأبعاد تمكين العاملين في إلزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (02-23): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة.

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.896	0.803	28.564	0.000	A	4.986	0.000
				b1	4.015	0.000
				b2	0.336	0.739
				b3	1.212	0.233
				b4	1.767	0.086
				b5	-0.761	0.452

المصدر: من إعداد المتربصات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير البيانات الإحصائية في الجدول إلى علاقة قوية بين أبعاد تمكين العاملين الخمسة (التفويض، التحفيز، المعلومات والاتصال، التدريب و فرق العمل) كمتغيرات مستقلة وتأثيرها على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.896$) مما يشير إلى وجود علاقة قوية. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ($R^2=0.803$) يوضح أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر بحوالي 80.3% من التغيرات في المتغير التابع، مما يعكس قدرة كبيرة للنموذج على تفسير الظاهرة المدروسة.

كما أظهر اختبار تحليل التباين أن النموذج الإحصائي معنوي، حيث كانت قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05، ومع ذلك عن فحص معاملات الانحدار، تظهر النتائج التالية:

-البعد الأول (التفويض) كان مستوى دلالاته 0.000، مما يعكس وجود تأثير دال إحصائي.

-البعد الثاني (التحفيز) كان مستوى دلالاته 0.739، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائي.

-البعد الثالث (المعلومات والاتصال) كان مستوى دلالاته 0.233، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائي.

-البعد الرابع (التدريب) كان مستوى دلالاته 0.086، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائيا.

-البعد الخامس (فرق العمل) كان مستوى دلالاته 0.452، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائيا.

بناءً على النتائج، يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

كما يجب توضيح أن التأثير الإجمالي لتمكين العاملين قوي ومعنوي، لكن التأثير الفردي للأبعاد يظهر أن بعد التفويض هو العامل الوحيد ذو الدلالة الإحصائية بينما باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف وغير معنوي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية السادسة: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

4-اختبار الفرضية الرابعة:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية البديلة (H_1) = لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى الدلالة 5%.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T-test واختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA وفقا لكل من متغير الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، المهنة.

الجدول رقم (03-24): يوضح اختبار التباين الثنائي T-test بين محور الالتزام التنظيمي وبين متغير الجنس

الالتزام التنظيمي	المتغيرات		المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
	الجنس	ذكر	أنثى			غير دال إحصائيا
			4.11	1.452	0.236	
			3.66			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار التباين الثنائي T-test لفحص الفرق في الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس حيث يتضح لنا قيمة F كانت (1.452) بدلالة إحصائية بلغت (0.236) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من القيمة المعنوية (0.05).

الجدول رقم (03-24): يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور الإلتزام التنظيمي وبين متغير الفئة العمرية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر	3.97	0.291	0.831	غير دال إحصائياً
	4.11			
	3.94			
	4.05			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات الباحثين في المحور الخاص بالإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الفئة العمرية، حيث جاءت قيمة F بـ (0.291) بقيمة احتمالية قدرها (0.831) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (03-26): يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور الإلتزام التنظيمي وبين متغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
تقني سامي أو أقل ليسانس ماجستير/ماستر شهادة أخرى	3.97	0.994	0.407	غير دال إحصائياً
	3.74			
	4.16			
	4.07			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات الباحثين في المحور الخاص بالإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة F بـ (0.994) بقيمة احتمالية قدرها (0.407) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (03-27): يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور الالتزام التنظيمي وبين متغير سنوات الخبرة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0.593	0.624	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات			
	من 10 إلى 15 سنة			
	أكثر من 15 سنة			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بالالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة F بـ (0.593) بقيمة احتمالية قدرها (0.624) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (03-28): يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور الالتزام التنظيمي وبين متغير مستوى الدرجة الوظيفية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
مستوى الدرجة الوظيفية	إطارات	2.484	0.097	غير دال إحصائياً
	أعوان تحكم			
	أعوان تنفيذ			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بالالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير مستوى الدرجة الوظيفية، حيث جاءت قيمة F بـ (2.484) بقيمة احتمالية قدرها (0.097) أقل من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

نستنتج مما سبق بأن لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى الدلالة 5%.

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق إعداد استمارة إستبيان والتي تهدف إلى معرفة أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين باتصالات الجزائر بالوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الإستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي يمتاز بمستوى عال
- مستوى أبعاد الإلتزام التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي يمتاز بمستوى عال
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التفويض في الإلتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التفويض في الإلتزام التحفيز بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد المعلومات والإتصال في الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التدريب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد فرق العمل (العمال الجماعي) في الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى الدلالة 5%.



خاتمة

سعيًا من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمطروحة والمتمثلة في أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، حيث تمت معالجة هذه الإشكالية في فصلين، ذلك ومن خلال الدراسة التطبيقية حول هذا الموضوع، سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطأ الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية الموضوع وتساؤلاته الفرعية وعرض أهم التوصيات وآفاق البحث.

أولاً: اختبار الفرضيات

وإنطلاقاً من محتوى الدراسة التي وضحتها الجانب النظري والتطبيقي يتجلى تأكيد الفرضيات التي تم وضعها:

-إختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على: " مستوى أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ممتاز بمستوى عال." توصلنا من خلال الجانب التطبيقي إلى صحة الفرضية.

-إختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على: " مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ممتاز بمستوى عال" تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

-إختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التفويض في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي." تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

-إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التفويض في الالتزام التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي." تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

-إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد المعلومات والاتصال في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي " تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

-إختبار الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التدريب في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي." تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

-إختبار الفرضية الفرعية السابعة: والتي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد فرق العمل (العمال الجماعي) في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي " تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

-إختبار الفرضية الفرعية الثامنة: والتي تنص على: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي " تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

-إختبار الفرضية الفرعية التاسعة: والتي تنص على: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى الدلالة 5% " تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1-نتائج نظرية

✓ تمكين العاملين يُعد من أهم الأساليب الحديثة في الإدارة ويهدف إلى تعزيز مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وزيادة إحساسه بالمسؤولية.

✓ هناك علاقة إيجابية مباشرة بين تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث يؤدي التمكين إلى شعور الموظف بالانتماء والثقة.

✓ الالتزام التنظيمي لا يتحقق إلا في بيئة عمل تدعم العدالة التنظيمية، الشفافية، وتوفر فرص التطوير والنمو المهني.

✓ كلما زادت درجة تمكين العاملين داخل المؤسسة، ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الالتزام التنظيمي.

✓ المعوقات الإدارية مثل المركزية، ضعف الثقة، أو غياب ثقافة المشاركة تعيق تحقيق التمكين وتقلل من مستويات الالتزام.

✓ يعد الالتزام التنظيمي مؤشرا مهما على إستقرار القوى العاملة ونجاح المؤسسة في بناء ثقافة تنظيمية قوية.

✓ لا ينعكس تمكين العاملين فقط على الأداء الفردي بل يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

- ✓ يعزز تمكين العاملين من قدرتهم على إخاذ المبادرة وحل المشكلات دون الاعتماد الكامل على التسلسل الإداري، مما يزيد من مرونة المؤسسة وإستجابتها للتغيرات.
- ✓ يساهم الإلتزام التنظيمي في تقليل معدلات دوران العمالة والتغيب عن العمل، مما يقلل من تكاليف الاستقطاب والتدريب.
- ✓ الشعور بالتمكين يرفع من تقدير الذات لدى العاملين ويزيد من تحفيزهم الداخلي، ما يدعم تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.
- ✓ المؤسسات التي تعتمد على تمكين العاملين تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمة والإبتكار التنظيمي.
- ✓ الإلتزام التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث تساهم القيم المشتركة والبيئة الإيجابية في رفع مستويات الانتماء والولاء.
- ✓ التدريب المستمر والتطوير المهني من أبرز مكونات التمكين المؤثر في تعزيز الإلتزام التنظيمي.
- ✓ ضعف تمكين العاملين قد يؤدي إلى اللامبالاة، تدني الأداء، وانخفاض الرغبة في البقاء داخل المؤسسة.
- ✓ دمج تمكين العاملين ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة يعزز من ثقافة العمل الجماعي وروح المبادرة داخل بيئة العمل

2- نتائج تطبيقية

- ✓ يساهم تفويض الصلاحيات في تعزيز شعور العاملين بالمسؤولية والثقة، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم تجاه المؤسسة.
- ✓ يعد التحفيز عنصراً محورياً في رفع معنويات العاملين ودفعهم إلى الإلتزام بمبادئ وأهداف المؤسسة.
- ✓ يلعب توفر المعلومات وجودة الاتصال الداخلي دوراً مهماً في تحسين فهم الموظفين لمهامهم وأدوارهم، مما يعزز من ارتباطهم التنظيمي.
- ✓ يساهم التدريب المستمر في تطوير كفاءات العاملين ورفع جاهزيتهم المهنية، وهو ما يعزز ولاءهم للمؤسسة.
- ✓ تؤدي فرق العمل إلى خلق بيئة تعاونية تحفز العاملين على المشاركة والانخراط في العمل الجماعي، مما يقوي من التزامهم الوظيفي.
- ✓ يتضح أن تمكين العاملين بمختلف أبعاده يعد عاملاً مؤثراً في تحقيق الإلتزام التنظيمي، حيث يشعر الموظف بقيمته داخل المؤسسة مما يدفعه إلى أداء مهامه بكفاءة وإخلاص

ثالثاً: التوصيات

يمكن عرض بعض التوصيات والتي من شأنها تدعم الدراسة في النقاط التالية:

- العمل على تعزيز ثقافة التفويض من خلال منح الموظفين صلاحيات أوسع في إتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.
- تبني نظام تحفيزي متنوع يجمع بين المكافآت المادية والمعنوية بما يتناسب مع أداء الموظف ودرجة التزامه.
- تحسين قنوات الإتصال الداخلي وضمان تدفق المعلومات بشكل واضح وشفاف بين مختلف المستويات الإدارية.

- تنظيم دورات تدريبية مستمرة وموجهة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وتعزيز جاهزيتهم لمواكبة التغيرات.
- دعم آليات العمل الجماعي وتشجيع فرق العمل متعددة التخصصات لتبادل الخبرات وتعزيز التعاون.
- إشراك العاملين في رسم بعض السياسات والقرارات التشغيلية لزيادة شعورهم بالإنتماء والمشاركة.
- توفير بيئة عمل داعمة تُراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وتُشجع على المبادرة والإبداع.
- تعزيز أساليب التقييم العادل للأداء بما يضمن الشفافية والإنصاف في التعامل مع جميع الموظفين.
- تحسيس القيادة الإدارية بأهمية دورها في تمكين العاملين وتحفيزهم من خلال القدوة والتشجيع المستمر.

رابعاً: آفاق الدراسة

- بعد عرضنا لموضوع البحث والنتائج واقتراحنا للتوصيات التي نراها مفيدة، طرأت لنا نقاط أخرى ما زالت مجهولة ويمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة وهي:
- تأثير استخدام الأنظمة الرقمية في الموارد البشرية على تعزيز تمكين العاملين.
 - أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على سلوك الالتزام التنظيمي.
 - تأثير العدالة التنظيمية المدركة في العلاقة بين الرقمنة وتمكين العاملين.

قائمة المراجع
والمصادر

I-المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
2. حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
3. سعد علي ربحان المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقابل 4، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
4. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013.
5. عامر إبراهيم قنديلي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
6. علي محمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع من منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014.
7. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
8. فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
9. محمد بداوي، محمد دوة، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
10. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011.
11. مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، دار غيداء للنشر، عمان، 2014.

ثانيا: المذكرات ورسائل الجامعية

12. إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
13. بنوناس صباح، أثر انماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 2016.
14. رشيدة خطارة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس التربوي غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
15. فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، 2016.
16. مُجد إسماعيل داود الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
17. نرجس حسين ندامه كاظم، أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2021.

ثالثا: المجلات

18. إبراهيم راشد الشمري وآخرون، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة إستطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية: الفرات الأعلى، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 103، 2015.
19. أحمد حسن الجرجري، نور علي عبود العبيدي، مدى إسهام الكفاءات البشرية في تمكين الافراد العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 28، 2020.

20. إسماعيل العمري، عبد الفتاح إبي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، 2017.
21. أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء إبراهيم الشنفي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، ماجستير إدارة عامة، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد 41، العدد 4، ديسمبر 2021.
22. إنعام علي توفيق الشهوبلي، آلاء أمير يوسف، الجاهزية التكنولوجية ودورها في تمكين العاملين بشركة الاستكشافات النفطية: شركة عامة، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 47، العدد 103، 2023.
23. إيمان جميل الصلح، علاقة الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 03، العدد 02، 2019.
24. باديس بخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015.
25. بشير أحمد الحاج وآخرون، مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في كلية صبر للعلوم والتربية بجامعة لحج من وجهة نظرهم، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2، العدد 19، 2023.
26. بورقة قويدر، حصاية رحمة مجدة، دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات: دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 16، العدد 16، 2019.
27. دراسة سليمان سالم جمعة النعاس العبيدي، علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي في المستشفيات الليبية: دراسة حالة مستشفى المرج التعليمي، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، العدد 26، 2017.
28. زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية: دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 13، العدد 02، 2016.
29. السبيعي عبيد بن عبد الله بن بختير، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، الجملة التربوية، المجلد 33، العدد 132، 2019.
30. سراوي محمد الجموعي، شنة محمد رضا، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02، 2022.

31. سلامي عبد العظيم حسين وآخرون، الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية، مجلة كلية التربية بينها، العدد 116، 2018.
32. سلطان حميد عبد الحميد اللحياي، واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي، المجلد 27، العدد 12، 2021.
33. سمية قداش وآخرون، الالتزام لتنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، 2017.
34. سناء عربيي مُجد، تأثير الذكاء الشعوري في تعزيز تمكين العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 121، 2020.
35. صالح مهدي مُجد الحسناوي، دور تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين بحث استطلاعي تحليلي لعينة من موظفي رئاسة جامعة كربلاء، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، المجلد 65، العدد 02، 2022.
36. ضيف الله عبيد المطري، العلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 01، 2019.
37. الطاهر غراز، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة: مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، 2020.
38. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، 2017.
39. عبد الباسط حسونة، بلال السكارنه، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، مجلة تنمية الرافدين، العدد 115، المجلد 36، 2014.
40. عطوي كريمة، واقع الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 4، العدد 1، 2023.
41. فاتن عنان مُجد عساس، دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدرجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019.

42. قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقاته من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، مسيلة، 2017.
43. كنزة بوزنيط وآخرون، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2021.
44. محمود ذنون يونس، روى أحمد إبراهيم، تمكين العاملين ودوره في الحد من مخاطر التدريب: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 02، 2023.
45. مصطفى رعد صالح، قتيبة أجد عبد الغفور، دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 61، 2020.
46. معن ثابت عارف، عبد الله عمر سعيد، الثقافة المنظمة ودورها في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 2، 2019.
47. مقدس عبد الكاظم عباس، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي بحث ميداني على عينة من العاملين في معمل اللبسة الرجالية في النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، المجلد 42، 2020.
48. ميسون خليفة علي، دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية: شركة آسيا سيل أنموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، 2018.
49. نجلاء علي آل سالم، دور الأساليب القيادية في الالتزام التنظيمي للإداريات في الإدارة العامة بتعليم نجران، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، المجلد 10، العدد 01، 2025.
50. نزار حسام الدين، الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد ج، العدد 10، جوان 2017.
51. نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين دراسة حالة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، 2020.
52. نغم يوسف عبد الرضا، تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية EFQM، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 112، 2019.

53. نواف عودة سالم الحسبان، مستوى الالتزام لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم لقصبة محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 14، العدد 2، 2021.
54. نورالدين صراب، تفعيل قيم وأخلاقيات العمل في الوسط المهني مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، 2017.
55. وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.
56. بمينة بوقندورة، سامي أبريعة، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، 2019.

II-المراجع الأجنبية

57. Amani Rajab Abed Al Haleem et Al., **Empowerment and Its Impact on Organizational Commitment in an Academic Setting**, Journal Of legal, Ethical and Regulatory Issues, Volume 24, 2021.
58. Amani Rajab Abed Al Haleem Abu Rumman and al, **Empowerment and Its Impact on Organizational Commitment in An Academic Setting, journal of legal**, ethical and regulatory Issues, volume24, Issue1,2021.
59. Indranil Bose, **Employee Empowerment and Employee Performance: An Empirical Study on Selected Banks in UAE**, Journal of Applied Managements and Investments, 2018.
60. Lilik Lestari, Askar Yuniarto, **The Effect of Empowerment on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediating Variable and Organizational Culture as Moderation Variable**, Conference paper, 2nd Conference in Business, Accounting, and Management, 2015.
61. Michael Kyei-Frimpong Et Al, **Employee Empowerment and Organizational Commitment Among Employees of Star-Rated Hotels in Ghana: Does Perceived Supervisor Support Matter**, Journal of Work Applied Management, Vol. 16, No1,2024
62. Minhajul Islam Ukil, **The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction Zend Service Quality**, Verslas: Teorija Ir Praktika/ Business: Theory and Practice, 2016.
63. Nasser Saad Al Kahtani et al, **The Effect of Empowerment on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediating Variable and Organizational Culture as Moderation Variable**, management science letters,2021.

64. Nizarwan Hadi, Fatwa Tentama, **Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment in Reflecting Organizational Commitment**, American International journal of Business Management, Volume3, Lssue 8, August 2020.
65. Uma SEKARAN, **Research Methods for Business Building Approache**, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, fourth edition, Singapore, 2003.
66. Vu Minh Hieu, **Employee empowerment and empowering leadership: A literature review**, Technium Romanian Journal of Applied Sciences and Technology, Vol. 02, 2020.
67. Zafer Bekireogullair, **Employes Empowerment and Engagement in Attaining Personal and Organisationaj Goals**, The European Journal of Social and Behavioural Siences, Volume26, Lssue3.

الملاحق



الملحق رقم (01): الاستمارة

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير
قسم علوم التسيير
المستوى: سنة ثانية ماستر إدارة اعمال



تحية طيبة وبعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لدراسة علمية بعنوان أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ونظرا لأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، كما نخططكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب.

اختر البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐
3. المؤهل العلمي: تقني سامي أو أقل ☐ ليسانس ☐
- ماجستير / ماجيستير ☐ شهادة أخرى ☐

أذكرها.....

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
5. الدرجة الوظيفية: إطارات ☐ أعوان تحكم ☐
- أعوان تنفيذ ☐

- **المحور الأول: تمكين العاملين:** ويقصد به إعطاء العاملين المسؤوليات والصلاحيات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وتحفيزهم نفسيًا لأداء العمل مع شعورهم بالثقة المطلقة فيه.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التفويض						
1	تمنحني الإدارة المرونة اللازمة لإنجاز المهام					
2	أساهم في اتخاذ القرارات لتطوير العمل في المؤسسة					
3	هنالك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي المباشر					
البعد الثاني: التحفيز						
4	يتم تقدير جهدي الفردي في العمل					
5	تمنح حوافز للمتميزين مادية تشجيعاً على تحسين العمل					
6	يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالمساواة والموضوعية					
البعد الثالث: المعلومات والاتصال						
7	أستطيع الوصول بسهولة إلى المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بكفاءة					
8	تعقد اجتماعات دورية للمشاركة في اتخاذ القرار					
9	تتم الاتصالات بسهولة بين العاملين					
البعد الرابع: التدريب						
10	تشجع المؤسسة العمال المتدربون على نقل الخبرات إلى العمال الآخرين					
11	تنظم المؤسسة دورات تدريبية بشكل دائم لعمالها					
12	تستعين المؤسسة بالخبراء الخارجيين لتطوير برامج التدريب					
البعد الخامس: فرق العمل (العمل الجماعي)						
13	أعتقد بأن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل					
14	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي					
15	يسود التعاون والثقة بين جميع العاملين					

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي: ويقصد به درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة والتي تتضح من خلال قبوله لقيمتها وأهدافها واستعداده للاستمرار للعمل بها لتحقيق هذه الأهداف والقيم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الالتزام العاطفي						
1	أرغب في استكمال حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.					
2	أعتبر مشاكل المؤسسة بمثابة مشاكل شخصية					
3	أشعر بالسعادة والفخر بالعمل في المؤسسة					
4	أسعى للحصول على وظيفة متميزة في المؤسسة					
البعد الثاني: الالتزام المعياري (الوظيفي)						
5	أقوم بتأدية مهامى كاملة					
6	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل					
7	أحافظ على ممتلكات المؤسسة					
8	هناك توافق بين مبادئ الشخصية والقيم التي تتبناها المؤسسة					
9	أتجاوز الصعوبات لإنجاز العمل					
البعد الثالث: الالتزام الاستمراري						
10	أساعد المؤسسة في تطوير العمل وحل المشكلات					
11	أتمسك بعملي حتى ولو توفرت لي فرص عمل بديلة					
12	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها					
13	أقبل جميع المهام الموكلة لي من قبل المؤسسة					

أية إضافات أو ملاحظات:

.....

.....

شكرا

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	مكان العمل
01	بن علي عبد الرزاق	جامعة الوادي
02	شاهد عبد الحكيم	جامعة الوادي
03	باي محمد	جامعة الوادي
04	عالي خليفة	جامعة الوادي
05	عباسي أبوبكر	جامعة الوادي

الملحق رقم (03): طلب تسهيل الحصول على معلومات من المؤسسة محل الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حنة لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2025/2024
الوادي في:



كثيرة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم الجامعي: 2025/2024

إلى السيد:
الجناب:
الاسم:

الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم التسجيل:
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم التسجيل:
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم التسجيل:
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم التسجيل:

• التخصص:
• موضوع البحث:
• الأستاذ المشرف:

في مؤسستكم وذلك لمدة: يوما.
ابتداء من:
إلى غاية:

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
د. ربيع بوجع الكاين

موافقة المؤسسة المستقبلة
تتم الموافقة على الطلب
بإشراف رئيس قسم الموارد البشرية
سالك ادريس

اتصالات الجزائر
قسم الموارد البشرية
م. العمار

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

الملحق رقم (04): مخرجات Spss

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.827	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.824	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.828	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.696	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.667	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.939	15

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.871	13

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.953	28

Statistics

	N		Mean
	Valid	Missing	
الجنس	41	0	1.22
العمر	41	0	2.34
المؤهل العلمي	41	0	2.05
الخبر	41	0	2.66
الدرجة الوظيفية	41	0	1.78
تمنحني الإدارة المرونة اللازمة لإنجاز المهام	41	0	3.83
أساهم في اتخاذ القرارات لتطوير العمل في المؤسسة	41	0	3.90
هناك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي المباشر	41	0	4.12
يتم تقدير جهدي الفردي في العمل	41	0	3.88
تمنح حوافز للمتميزين مادية تشجيعاً على تحسين العمل	41	0	3.59
يتم نظام الترقيات في المؤسسة بالمساواة والموضوعية	41	0	3.73
استطيع الوصول بسهولة إلى المعلومات التي	41	0	4.00
تعقد اجتماعات دورية للمشاركة في اتخاذ القرار	41	0	3.85
تتم الاتصالات بسهولة بين العاملين	41	0	3.93
تشجع المؤسسة العمال المتدربون على نقل الخبرات	41	0	3.85
تنظم المؤسسة دورات تدريبية بشكل دائم لعمالها	41	0	3.95
تستعين المؤسسة بالخبراء الخارجيين لتطوير برامج التدريب	41	0	4.02
أعتقد بأن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل	41	0	3.98
تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	41	0	3.88
يسود التعاون والثقة بين جميع العاملين	41	0	3.78
أرغب في استكمال حياتي المهنية في المؤسسة	41	0	3.88

اعتبر مشاكل المؤسسة بمثابة مشاكل شخصية	41	0	3.41
اشعر بالسعادة والفخر بالعمل في المؤسسة	41	0	3.78
أسعى للحصول على وظيفة متميزة في المؤسسة	41	0	4.00
أقوم بتأدية مهامى كاملة	41	0	4.24
احترم أوقات الدخول والخروج من العمل	41	0	4.22
احافظ على ممتلكات المؤسسة	41	0	4.32
هناك توافق بين مبادئ الشخصية والقيم	41	0	3.88
اتجاوز الصعوبات لإنجاز العمل	41	0	4.10
اساعد المؤسسة في تطوير العمل وحل المشكلات	41	0	4.12
اتمسك بعملى حتى ولو توفرت لي فرص عمل بديلة	41	0	4.02
اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	41	0	4.17
اقبل جميع المهام الموكلة الي من قبل المؤسسة	41	0	4.05

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	78.0	78.0	78.0
	أنثى	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	8	19.5	19.5	19.5
	من 30 الى أقل 40 سنة	14	34.1	34.1	53.7
	من 40 الى أقل من 50 سنة	16	39.0	39.0	92.7
	من 50 سنة فأكثر	3	7.3	7.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي أو أقل	18	43.9	43.9	43.9
	ليسانس	6	14.6	14.6	58.5
	ماستر/ماجستير	14	34.1	34.1	92.7
	شهادة اخرى	3	7.3	7.3	100.0

Total	41	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

		الخبر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	17.1	17.1	17.1
	من 5 إلى 10 سنوات	12	29.3	29.3	46.3
	من 10 إلى 15 سنة	10	24.4	24.4	70.7
	أكثر من 15 سنة	12	29.3	29.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

		الدرجة الوظيفية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطارات	21	51.2	51.2	51.2
	أعوان تحكم	8	19.5	19.5	70.7
	أعوان تنفيذ	12	29.3	29.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

		تمنحني الإدارة المرونة اللازمة لإنجاز المهام			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	2	4.9	4.9	7.3
	محايد	9	22.0	22.0	29.3
	موافق	20	48.8	48.8	78.0
	موافق بشدة	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

		أساهم في اتخاذ القرارات لتطوير العمل في المؤسسة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7.3	7.3	7.3
	محايد	7	17.1	17.1	24.4
	موافق	22	53.7	53.7	78.0
	موافق بشدة	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

هناك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي المباشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	9.8	9.8	9.8
	محايد	2	4.9	4.9	14.6
	موافق	20	48.8	48.8	63.4
	موافق بشدة	15	36.6	36.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

يتم تقدير جهدي الفردي في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	9.8	9.8	9.8
	محايد	5	12.2	12.2	22.0
	موافق	20	48.8	48.8	70.7
	موافق بشدة	12	29.3	29.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تمنح حوافز للمتميزين مادية تشجيعا على تحسين العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	12.2	12.2	12.2
	غير موافق	4	9.8	9.8	22.0
	محايد	5	12.2	12.2	34.1
	موافق	16	39.0	39.0	73.2
	موافق بشدة	11	26.8	26.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالمساواة والموضوعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	1	2.4	2.4	7.3
	محايد	12	29.3	29.3	36.6
	موافق	17	41.5	41.5	78.0
	موافق بشدة	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

أستطيع الوصول بسهولة إلى المعلومات التي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	8	19.5	19.5	22.0
	موافق	22	53.7	53.7	75.6
	موافق بشدة	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تعقد اجتماعات دورية للمشاركة في اتخاذ القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	4	9.8	9.8	12.2
	محايد	3	7.3	7.3	19.5
	موافق	25	61.0	61.0	80.5
	موافق بشدة	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تتم الاتصالات بسهولة بين العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	3	7.3	7.3	9.8
	محايد	4	9.8	9.8	19.5
	موافق	23	56.1	56.1	75.6
	موافق بشدة	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة العمال المتدربون على نقل الخبرات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	2	4.9	4.9	7.3
	محايد	9	22.0	22.0	29.3
	موافق	19	46.3	46.3	75.6
	موافق بشدة	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تنظم المؤسسة دورات تدريبية بشكل دائم لعمالها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	4	9.8	9.8	12.2
	موافق	32	78.0	78.0	90.2
	موافق بشدة	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تستعين المؤسسة بالخبراء الخارجيين لتطوير برامج التدريب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	4.9	4.9	4.9
	محايد	8	19.5	19.5	24.4
	موافق	18	43.9	43.9	68.3
	موافق بشدة	13	31.7	31.7	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

أعتقد بأن جودة القرارات ترتفع من خلال فرق العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	8	19.5	19.5	22.0
	موافق	22	53.7	53.7	75.6
	موافق بشدة	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	10	24.4	24.4	26.8
	موافق	23	56.1	56.1	82.9
	موافق بشدة	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

يسود التعاون والثقة بين جميع العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7.3	7.3	7.3
	محايد	11	26.8	26.8	34.1
	موافق	19	46.3	46.3	80.5

موافق بشدة	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

ارغب في استكمال حياتي المهنية في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	7.3	7.3	7.3
محايد	7	17.1	17.1	24.4
موافق	23	56.1	56.1	80.5
موافق بشدة	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

اعتبر مشاكل المؤسسة بمثابة مشاكل الشخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	17.1	17.1	17.1
غير موافق	4	9.8	9.8	26.8
محايد	5	12.2	12.2	39.0
موافق	15	36.6	36.6	75.6
موافق بشدة	10	24.4	24.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

اشعر بالسعادة والفخر بالعمل في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4.9	4.9	4.9
غير موافق	3	7.3	7.3	12.2
محايد	5	12.2	12.2	24.4
موافق	23	56.1	56.1	80.5
موافق بشدة	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

أسعى للحصول على وظيفة متميزة في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4.9	4.9	4.9
محايد	9	22.0	22.0	26.8
موافق	17	41.5	41.5	68.3
موافق بشدة	13	31.7	31.7	100.0
Total	41	100.0	100.0	

أقوم بتأدية مهامى كاملة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	1	2.4	2.4	4.9
	موافق	26	63.4	63.4	68.3
	موافق بشدة	13	31.7	31.7	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

احترم أوقات الدخول والخروج من العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	3	7.3	7.3	9.8
	موافق	23	56.1	56.1	65.9
	موافق بشدة	14	34.1	34.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

احافظ على ممتلكات المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2.4	2.4	2.4
	موافق	26	63.4	63.4	65.9
	موافق بشدة	14	34.1	34.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

هناك توافق بين مبادئ الشخصية والقيم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	13	31.7	31.7	34.1
	موافق	16	39.0	39.0	73.2
	موافق بشدة	11	26.8	26.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

أتجاوز الصعوبات لإنجاز العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	4.9	4.9	4.9
	محايد	5	12.2	12.2	17.1
	موافق	21	51.2	51.2	68.3

موافق بشدة	13	31.7	31.7	100.0
Total	41	100.0	100.0	

اساعد المؤسسة في تطوير العمل وحل المشكلات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	17.1	17.1	17.1
	موافق	22	53.7	53.7	70.7
	موافق بشدة	12	29.3	29.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

اتمسك بعقلي حتى ولو توفرت لي فرص عمل بديلة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	4	9.8	9.8	12.2
	موافق	29	70.7	70.7	82.9
	موافق بشدة	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	9.8	9.8	9.8
	موافق	26	63.4	63.4	73.2
	موافق بشدة	11	26.8	26.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

اقبل جميع المهام الموكلة الي من قبل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	محايد	5	12.2	12.2	14.6
	موافق	25	61.0	61.0	75.6
	موافق بشدة	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Statistics

		البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	المحور الثاني	العاطفي
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Mean	3.9512	3.7317	3.9268	3.9431	3.8780	4.0150	3.7683
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Statistics

		المعياري	الاستمراري
N	Valid	41	41
	Missing	0	0
Mean		4.1512	4.0915

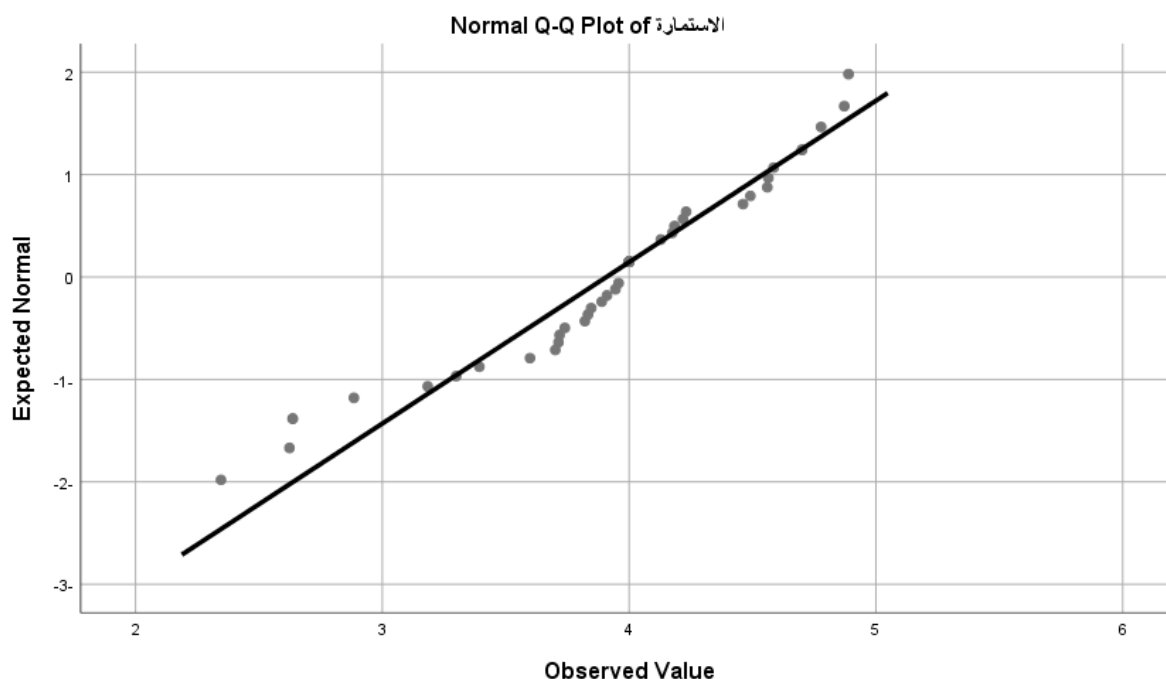
Correlations

المحور الثاني			
Spearman's rho	البعد الاول	Correlation Coefficient	.865
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	41
	البعد الثاني	Correlation Coefficient	.700
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	41
	البعد الثالث	Correlation Coefficient	.765
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	41
	البعد الرابع	Correlation Coefficient	.665
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	41
	البعد الخامس	Correlation Coefficient	.672
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	41
	المحور الثاني	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	41

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستمارة	.153	41	.017	.934	41	.020

a. Lilliefors Significance Correction



Correlations

		المحور الثاني	المحور الاول
Spearman's rho	المحور الاول	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	41
	المحور الثاني	Correlation Coefficient	.849**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	41

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

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني	ذكر	32	4.1130	.46277	.08181
	أنثى	9	3.6667	.56788	.18929

Independent Samples Test

		Levine's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
المحور الثاني	Equal variances assumed	1.452	.236	2.433	39	.020
	Equal variances not assumed			2.164	11.167	.053

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
العمر * المحور الثاني	41	100.0%	0	0.0%	41	100.0%

Report

المحور الثاني

العمر	Mean	N	Std. Deviation
سنة 30 من أقل	3.9712	8	.61941
سنة 40 أقل الى 30 من	4.1154	14	.51181
سنة 50 من أقل الى 40 من	3.9423	16	.45422
فأكثر سنة 50 من	4.0513	3	.77051
Total	4.0150	41	.51522

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر * المحور الثاني	Between Groups (Combined)	.245	3	.082	.291	.831
	Within Groups	10.373	37	.280		
	Total	10.618	40			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
العمر * المحور الثاني	.152	.023

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
العلمي المؤهل * المحور الثاني	41	100.0%	0	0.0%	41	100.0%

Report

المحور الثاني

العلمي المؤهل	Mean	N	Std. Deviation
أقل أو سامي تقني	3.9786	18	.48421
ليسانس	3.7436	6	.48569
ماجستير/ماستر	4.1648	14	.59573

أخرى شهادة	4.0769	3	.15385
Total	4.0150	41	.51522

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العلمي المؤهل * المحور الثاني	Between Groups (Combined)	.792	3	.264	.994	.407
	Within Groups	9.826	37	.266		
	Total	10.618	40			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
العلمي المؤهل * المحور الثاني	.273	.075

Case Processing Summary

	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الخبر * المحور الثاني	41	100.0%	0	0.0%	41	100.0%

Report

المحور الثاني

الخبر	Mean	N	Std. Deviation
سنوات 5 من أقل	4.1429	7	.60801
سنوات 10 الى 5 من	3.8526	12	.57607
سنة 15 الى 10 من	4.0462	10	.43089
سنة 15 من أكثر	4.0769	12	.48540
Total	4.0150	41	.51522

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الخبر * المحور الثاني	Between Groups (Combined)	.487	3	.162	.593	.624
	Within Groups	10.131	37	.274		
	Total	10.618	40			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
الخبر * المحور الثاني	.214	.046

Case Processing Summary

	Included		Cases Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الوظيفية الدرجة * المحور الثاني	41	100.0%	0	0.0%	41	100.0%

Report

المحور الثاني

الوظيفية الدرجة	Mean	N	Std. Deviation
إطارات	3.8571	21	.56646
تحكم أعوان	4.2885	8	.44237
تنفيذ أعوان	4.1090	12	.38175
Total	4.0150	41	.51522

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الوظيفية الدرجة * المحور الثاني	Between Groups (Combined)	1.228	2	.614	2.484	.097
	Within Groups	9.390	38	.247		
	Total	10.618	40			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
الوظيفية الدرجة * المحور الثاني	.340	.116

جَمَلُكَ