



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة شهيد حمه لخضر الوادي - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

اثر التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"

المشرف:

* د. مرتضى وليد نوه

إعداد:

✍ حميده خليل

✍ عمان عادل

✍ معمري سليم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. بن عمر محمد البشير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي رئيسا

د. مرتضى وليد نوه جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مشرفا

د. خزازنه وهيبه جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مناقشة

الموسم الجامعي 2025/2024



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة شهيد حمه لخضر الوادي - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال



اثر التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"

المشرف:

* د. مرتضى نوه وليد

إعداد:

حميده خليل

عمان عادل

معمر سليم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. بن عمر محمد البشير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي رئيسا

د. مرتضى وليد نوه جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مشرفا

د. خزازنه وهيبه جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مناقشة

الموسم الجامعي 2025/2024

شُكْرٌ وَ تَقْدِيرٌ

نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا وعلى فضله واحسانه وعلى ما أنعم به على قدرتنا على إتمام هذه الدراسة، ثم الشكر بعد الله تعالى لأهل الفضل اعترافاً يليق بمقامهم، وتقديراً لجهودهم وسعيهم، ونخص بالذكر الدكتور مرتضى نوه وليد المشرف على هاته الرسالة، منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت مذكرة من خلال توجيهه ومرافقته لنا في إعداد هذا البحث فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لإدارة وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير تخصص ادارة اعمال على مجهوداتهم المبذولة على مدى موسمين من الدراسة.

لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"، التي فتحت لنا أبوابها، وكانت خير معين في إنجاز هذه الدراسة، مقدمة لنا الفرصة لاستكشاف واقعها. وأخيراً نسأل الله عز وجل أن يجعل ما قدمناه من جهد خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به غيرنا من أمة محمد عليه أفضل السلام وأزكى

التسليم.

" والله ولي التوفيق "

الملخص:

هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري من طرف مؤسسة على الالتزام التنظيمي، حيث يعتبر التمكين الإداري اتجاه المورد البشري ضرورة ملحة للرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديه. أجريت الدراسة بالاعتماد على أسلوبين متكاملين الأول وثائقي (وصفي، تحليلي) عن طريق دراسة استكشافية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، اختيرت عينة مكونة من (45) فردا تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وأدوات إحصائية وصفية. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد التمكين الإداري التي تتمثل في (التدريب وفرق العمل) والالتزام التنظيمي وعدم وجود علاقة مع بعد التحفيز في حين وجود علاقة عكسية للالتزام التنظيمي مع (تفويض السلطة، مشاركة معلومات والاتصال) لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

This study aims to understand the impact of administrative empowerment by an organization on organizational commitment. Administrative empowerment of human resources is considered an urgent necessity to raise the level of organizational commitment.

The study was conducted using two integrated methods: the first is documentary (descriptive, analytical) through an exploratory study using a questionnaire as a data collection tool. A sample of (45) individuals was selected, and the data was analyzed using the statistical package (SPSS) and descriptive statistical tools.

The study concluded with a number of results: a statistically significant relationship exists between the levels of administrative empowerment dimensions (training and work teams) and organizational commitment. There is no relationship with the motivation dimension, while there is an inverse relationship between organizational commitment and (delegation of authority, information sharing, and communication) among employees of the organization under study.

Keywords: Administrative empowerment, organizational commitment.



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	تشكر
II	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
VII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XII	فهرس رموز وملاحق
أ - ج	المقدمة
06	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
08	المطلب الأول: مفاهيم نظرية للتمكين الاداري
08	أولاً: تعريف التمكين الإداري
09	ثانياً: خصائص التمكين الإداري
09	ثالثاً: أهمية التمكين الاداري
11	رابعاً: أهداف التمكين الإداري
12	خامساً: مراحل التمكين الاداري
14	سادساً: أبعاد التمكين الإداري
16	سابعاً: نظريات التمكين الإداري
17	المطلب الثاني: مفاهيم نظرية للالتزام التنظيمي
17	أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي
18	ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي
19	ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي

20	رابعا: أبعاد الالتزام التنظيمي
22	خامسا: مراحل الالتزام التنظيمي
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
26	المطلب لثاني: الدراسات الاجنبية
31	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل الأول
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
37	تمهيد
38	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
38	المطلب الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة
38	أولا: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
38	ثانيا: مهام البلدية
39	ثالثا: الهيكل التنظيمي لبلدية حساني عبد الكريم بالوادي
42	رابعا: أهداف البلدية
42	المطلب الثاني: طريقة الدراسة
42	أولا: مجتمع الدراسة
42	ثانيا: عينة الدراسة
43	ثالثا: تحديد متغيرات الدراسة
43	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
43	اولا: ادوات جمع المعطيات
44	ثانيا: كيفية قياس متغيرات الدراسة
44	ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة
50	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.
50	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

50	أولاً: المتغيرات الديمغرافية
55	ثانياً: الاتجاه العام لآراء المستجوبين
60	ثالثاً: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة
62	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
62	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
63	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية
65	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
72	خلاصة الفصل الثاني
76	خاتمة



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أهمية التمكين الإداري بالنسبة للفرد والمؤسسة.	(1-1)
31	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(2-1)
42	تحديد العينة المستهدفة	(1-2)
43	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالتمكين الإداري	(2-2)
44	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالالتزام التنظيمي.	(3-2)
44	مقياس ليكرت الخماسي	(4-2)
46	فئات مؤشر الأهمية النسبية	(5-2)
46	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	(6-2)
47	معامل الثبات للاتساق الداخلي للأبعاد المتغير المستقل	(7-2)
48	معامل الثبات للاتساق الداخلي لل فقرات المتغير المستقل والمتغير التابع	(8-2)
48	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	(9-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(10-2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(11-2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(12-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	(13-2)
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمل المهني	(14-2)
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد تفويض السلطة	(15-2)
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالتحفيز	(16-2)
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد التدريب	(17-2)
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد فريق العمل	(18-2)
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد مشاركة المعلومات أو الاتصال	(19-2)
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالالتزام التنظيمي	(20-2)
60	يمثل تحليل التباين	(21-2)

61	الجدول معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي	(22-2)
61	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(23-2)
62	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط	(24-2)
63	معاملات خط الانحدار المتعدد	(25-2)
63	معادلات معاملات خط الانحدار المتعدد	(26-2)
66	اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس	(27-2)
67	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر	(28-2)
67	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(29-2)
68	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير مستوى الوظيفي	(30-2)
68	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	(31-2)

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	يبيّن ابعاد الالتزام التنظيمي	22
(1-2)	الهيكل التنظيمي لبلدية حساني عبد الكريم بالوادي	39
(2-2)	تركيبة الأفراد حسب الجنس	50
(3-2)	تركيبة الأفراد حسب العمر	51
(4-2)	تركيبة الأفراد حسب المستوى التعليمي	52
(5-2)	تركيبة الأفراد حسب عدد سنوات الوظيفي	53
(6-2)	تركيبة الأفراد حسب مستوى الخبرة	54

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
80	الاستبيان	1
83	جدول ملخص انجاز القضية Case Processing Summary	2
83	جدول الموثوقية Reliability Statistics	3
83	جدول الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics	4
85	جدول أنوفا تباين الأحادي ANOVA	5
86	جدول المعاملات Coefficientsa	6
86	جدول الارتباطات Correlations	7
86	اختبار عينات مستقلة Independent Semples Test	8
86	جدول أنوفا ANOVA	9

مقدمة

1- توطئة

إنّ التغيرات التي مست المنظمات باختلاف نشاطها نتيجة التطورات العالمية الحاصلة والتي أحدثت ثورة في العمليات الإدارية واستراتيجيات المنظمات، حتم على المنظمة مواكبة هذه التطورات لأجل البقاء والاستمرارية في ظل متغيرات خارجية من المنافسة والتطورات التكنولوجية، وبالتالي إدراك المنظمات لهذه المتغيرات، ألزمها تبني أساليب إدارية حديثة أبرزها التمكين الإداري، بوصفه استراتيجية قائمة بذاتها تندرج تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تقوم على مشاركة كل من المديرين والعاملين على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات، وكذلك تكوين الثقة بين الإدارة والأفراد، والتي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي. وهذا نظرا لنجاح هذا الأسلوب في كبرى المنظمات العالمية، وانعكاسات هذا الأسلوب على الالتزام الأفراد داخل المنظمة باعتبارهم نسق جزئي من النسق الكلي(المنظمة).

إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل تفكير إدارة المؤسسات كونها تتولى مسؤولية المحافظة على استقرار المؤسسة بما يساعدها على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، ومن ثم الاستمرارية والبقاء، فالالتزام وإخلاص العاملين يساعد على تقبلهم الفكرة التغيير التنظيمي، فالعاملين الذين لديهم التزام كبير لمؤسساتهم لديهم أيضا استعداد كامل لبذل المزيد من الجهد، والتفاني في عملهم والحرص الدائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم المؤسستهم، والعمل على تحقيق أهدافها. وبناء على ما تقدم يمكن أن تطرح الإشكالية التالية:

2- الإشكالية الرئيسية:

ما هو أثر التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"؟

3- التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحفيز على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات أو الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"؟

ب- التساؤل الرئيسي الثاني: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة؟

4- فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"

وللإجابة على هذه الفرضية تمت صياغة جملة من الفرضيات كأساسي ننطلق منها لمناقشة موضوع الدراسة:

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحفيز على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات أو الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة

5- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة.
- الدور الرئيسي أو البارز الذي يلعبه التمكين بالنسبة للمورد البشري داخل المؤسسة.
- ميل الباحث لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتسيير واستخدامها في المجال الإداري.

ب- الأسباب الموضوعية

- الرغبة في اكتساب معارف جديدة والتخصص في مجالات المتعلقة الإدارة اعمال.
- الميل الشخصي في دراسة موضوع التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وكل ما يتعلق بهما.
- أهمية الموضوع بالنسبة الى عالم الاعمال فهو يعالج ظاهرة مهمة للنجاح الاعمال مما يستوجب تناوله بالدراسة.

6- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في دور التمكين الإداري وفق مفاهيم جديدة، ومدى تأثيره على الالتزام التنظيمي باعتباره الركيزة والأداة الأساسية في إدارة المورد البشري في المؤسسات، كما تبرز أهمية الدراسة في التعرف على ماهية التمكين الإداري وكيف يؤثر بحد ذاته على الالتزام التنظيمي، كذلك معرفة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التمكين الإداري.

7- أهداف الدراسة:

هدفت الى اظهار الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تفعيل الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات، والهدف منها التعرف على أهم مراحل التمكين الإداري نحو انماء الالتزام التنظيمي لدى المورد البشري في المؤسسة كما تحدفه هذه الدراسة في كونها قيمة مضافة لموضوع في غاية الأهمية وهو دور التمكين الإداري وأثره على تحقيق الالتزام التنظيمي إضافة إلى ما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي لدراسات السابقة ومحاولة اكتشاف فعالية التمكين الإداري وكذا تحليل ودراسة أثره على الالتزام التنظيمي.

8- المناهج والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه من خلال الاعتماد على الفضاء الإداري والإلكتروني فيما يتعلق بالإطار النظري، وقد استخدمنا الاستبانة مع استعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS 25 في معالجة وتحليل البيانات.

9- مجال وحدود الدراسة:

- المجال الزمني: من 15 فيفري إلى 15 ماي 2025.
- المجال المكاني: بلدية حساني عبد الكريم الوادي.
- المجال البشري: عينة تتكون من 45 موظف

10- صعوبات البحث: أثناء إعداد بحثنا واجهتنا عدة صعوبات:

- الصعوبة في تحديد وإيجاد المادة العلمية الأكثر دقة وهذا راجع للاختلاف في المناهج المتبعة.
- صعوبة في توسيع حجم عينة الدراسة.
- صعوبة التجاوب من قبل المسؤولين والموظفين الإداريين بسبب انشغالهم الكثيرة.

11- هيكل البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين، فصل للأدبيات النظرية والتطبيقية وفصل للدراسة الميدانية لدى مديرية بلدية حساني عبد الكريم الوادي.

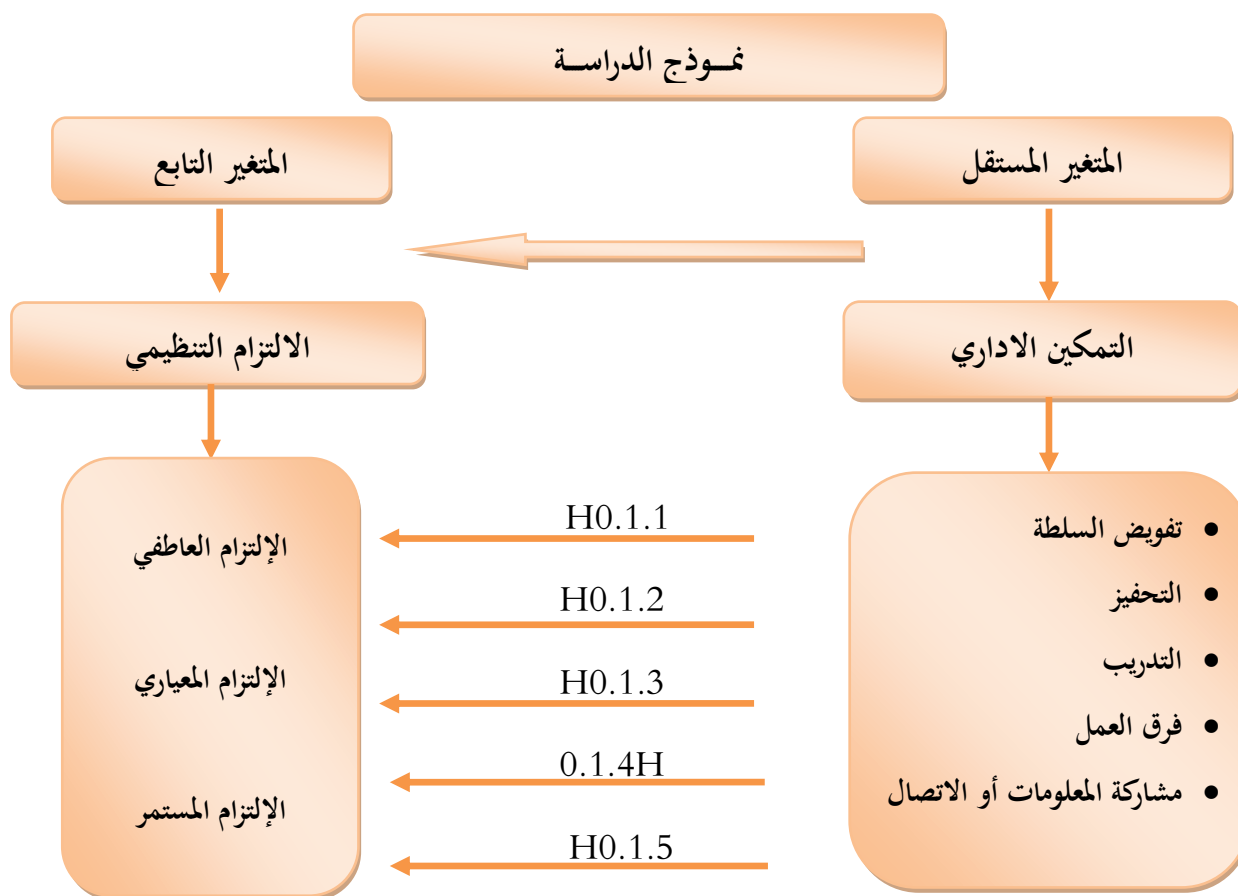
– الفصل الأول:

لقد تعرضنا في هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول تم تقسيمه إلى مطلبين، تطرقنا في المطلب الاول إلى المفاهيم النظرية للتمكين الاداري، والمطلب الثاني إلى المفاهيم النظرية للالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة حول كل من التمكين الاداري والالتزام التنظيمي وهذا كان في المطلب الاول الدراسات السابقة باللغة العربية، وثانيا هو عبارة عن الدراسات سابقة الأجنبية، وثالثا كانت عبارة على المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

– الفصل الثاني:

تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية، التي أجريت على مستوى مجموعة من الموظفين بلدية حساني عبد الكريم بالوادي ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

12- نموذج الدراسة: الشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.





الفصل الاول

تمهيد

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، وفي خضم التطورات الحاصلة تصدر المورد البشري اهتمامات مسيري المؤسسات بوصفه أحد أهم الموارد التي تمكنها من بلوغ التميز في محيط الشيء الثابت فيه أنه غير ثابت لذا تولي منظمات الأعمال إهتماماً بالغاً لتنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، والتي تعتبر تمكين العاملين من أهم هذه الأساليب من أجل كسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين العاملين، الأمر الذي قد ينعكس على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي الذي يعتبر محدد للسلوكيات التنظيمية الداعمة لنجاح وتطوير المنظمات من أجل تقديم مجهودات كبيرة للوصول بالمؤسسة إلى مستوى أرقى وأفضل.

تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

✓ المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

تعددت المفاهيم الإدارية حول مفهوم التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لما لهما من أهمية في المؤسسات، فالتمكين الإداري باعتباره متصلاً، ومرتبطة مع مفاهيم التطورات الإدارية يسعى إلى منح العاملين حرية التصرف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في توفير جو ملائم تبرز فيه قدرات العاملين أكثر.

المطلب الأول: مفاهيم نظرية للتمكين الإداري.

أولاً: تعريف التمكين الإداري.

تعريف الأول: "عملية بواسطتها يمكن المدراء للعاملين الآخرين، ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة، والمدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية، وهو يعني أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل والحفاظ على النوعية"⁽¹⁾.

تعريف الثاني: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتسهيلهم مهنيًا وسلوكيات لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم"⁽²⁾.

تعريف الثالث: "هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة"⁽³⁾.

من خلال التعريفات السابقة نستطيع القول أن التمكين الإداري هو أسلوب إداري تنظيمي يقوم على إعادة هيكلة المؤسسة، من خلال تركيز ميكانيزمات القوى وتوزيعها وإتاحة هامش الحرية للموظفين وتضييق نطاق الإشراف والرقابة، بالسماح بالمشاركة وتقديم الحوافز لتشجيع روح المبادرة وكسب ولاء العاملين.

¹ - صالح حسن الداهري، أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار العلمي، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص251.

² - لازم ذياب محل، أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2014، ص18.

³ - عمار بن عيشي، أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد11، العدد 35، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص41.

ثانيا: خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي: (1)

- ✓ يستهدف تمكين المديرين والعاملين إستغلال الكفاءة التي تمكن الأفراد استغلال كامل.
- ✓ يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والعاملين في حل مشاكل العمل والأزمات.
- ✓ المشاركة في القوة وزيادة الجرأة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.
- ✓ يحقق التمكين زيادة النفوذ للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الادارة وحرية الاداء لمهامهم.
- ✓ يجعل التمكين المدراء اقل اعتمادا على الادارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

يمكن حصر خصائص التمكين الإداري في النقاط التالية: (2)

- التقرير الذاتي:** فالعاملون أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- الأهمية الذاتية:** فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام.
- ثقتهم بأنفسهم:** فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.

ثالثا: أهمية التمكين الإداري:

تتمثل أهمية التمكين الإداري في النقاط التالية: (3)

- ✓ التمكين يعمل على توفير فترات تطوير مهارات العاملين.
- ✓ يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى.
- ✓ يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حالتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة، سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز.

¹ - أميرة نخوشي، إيمان سوسي، دور التمكين الإداري في تنمية أرس المال البشري، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم اقتصادية، التجاري وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2021 ص27.

² - صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، مذكرة ماستر في حقوق علوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018/2107، ص08.

³ - مطلق الدوري زكريا، علي صالح احمد، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال، الألفية الثالثة، دار الواصل للنشر، عمان الاردن، 2018 ص32.

- ✓ يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد من توافق بينهم.
- ✓ يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.
- كما يمكن ادراج بعض من اهمية كما يلي: (1)
- ✓ كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.
- ✓ يعد التمكين الاداري عامل مهم وأساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- ✓ يساعد التمكين على نشر قيم العمل الجماعي وروح الفريق.
- ✓ التمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية.
- ✓ التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة لوحدهم.
- جدول التالي يبين أهمية التمكين الاداري:

الجدول (1-1): أهمية التمكين الاداري بالنسبة للفرد والمؤسسة.

المؤسسة	الفرد
- تحسين جودة المنتج	- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- انخفاض دوران العمل	- ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة.
- زيادة التعاون على حل المشكلات	- ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل.
- زيادة القدرة التنافسية	- احساس الفرد بالرضا.
- تحقيق مكانة مميزة	

المصدر: ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير تخصص التنمية البشرية وفعاليات الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والارطوفونيا، جامعة وهران، 2016 ص56.

¹ - هدى عمر عبد الله، آلية التمكين الاداري، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة ملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2017/2018 ص17.

رابعاً: أهداف التمكين الإداري:

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين الإداري من جانبين وهي على النحو التالي:⁽¹⁾

1- جانب المنظمة:

- **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير والخلق وتقديم أفكار جديدة.

- **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من عالقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

- **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير، وهذا من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التطوير والتجديد هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من هذه البرامج.

2- جانب الموظف:

إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين الإداري في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية:⁽²⁾

- **تحقيق الانتماء:** يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

- **المشاركة الفاعلة:** المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

¹ - هدى عمر عبد الله، مرجع السابق ص 17.

² - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الواصل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013 ص 32.

- **تطوير مستوى أداء العاملين:** إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصالحيتها ومكافأتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- **تحقيق الرضا الوظيفي:** فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

خامسا: مراحل التمكين الاداري

يمكن تجسيد هذه الخطوات في النقاط التالية: (1)

1- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير: أول خطوة يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الاسباب من وراء تبني التمكين، أو لتبني التمكين أسباب مختلفة:

✓ تحسين خدمة العملاء.

✓ رفع مستوى الجودة.

✓ زيادة الانتاجية.

✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

✓ تخفيف عبء العمل عن المدير.

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

¹ - الجميلي مطر بن عبد المحسن، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، مذكرة الماجستير في العلوم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة نايف، 2008، ص146.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد هذا النوع من القرارات الذي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

فالمديرون عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل ان تحدد الادارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4- تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك ان يعمل العاملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وربما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

5- المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي توفرت للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما ازدادت مساهمتهم.

6- اختيار الافراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين⁽¹⁾.

7- توفير التدريب: يهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لعملهم في غالب الأحيان، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج ومواد تدريبية كحل لمشاكل الاتصال، إدارة الصراع، تشكيل فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين

¹ - الجميلي مطر بن عبد المحسن، مرجع السابق، ص146.

8- الاتصال لتوصيل المعلومات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لنجاح التمكين يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، ويجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم وإتجاهها نحو تفضيل أداء العمل خلال فرق العمل.

10- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

سادساً: أبعاد التمكين الإداري

تمثل أبعاد التمكين الإداري في الآتي:⁽¹⁾

1- تفويض السلطة:

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

2- التحفيز:

يقصد بالتحفيز تشجيع واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة أو هو أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على كيفية إنتاجيتهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد. وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية:

✓ تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

✓ التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.

¹ - عبد السلام ذياب منصور حبتور، مدى توافر ابعاد التمكين الاداري وسبل تعزيزها في الجامعات الاهلية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 18، اليمن، 2018، ص 387.

3- التدريب:

التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية، وتتمثل أهمية التدريب فيما يلي: (1)

أ- بالنسبة للمؤسسة: وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

✓ يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.

✓ تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

ب- بالنسبة للأفراد العاملين:

✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة

✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

ج- بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

4- فريق العمل:

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لخلق رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي. (2)

5- المشاركة في اتخاذ القرارات: تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في

أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة، وذلك يعني ان يصبح العمال طرفا في اتخاذ القرارات التي كان يحكمها

¹ - صقر عبلة، مرجع السابق، ص 27.

² - نفس المرجع، ص 28.

على المسيرين دون غيرهم، وبذلك يمكن القول ان المشاركة في التسيير تتضمن احداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة⁽¹⁾

وتنقسم المشاركة في اتخاذ القرارات الى مجموعتين من الأساليب، هما:

أ- الأساليب العادية: نظم الاقتراحات، واللجان والمجالس والاجتماعات... الخ.

ب- الأساليب الحديثة: اسلوب الجماعات الاسمية، اسلوب دلفي، العصف الذهني، واسلوب السلم النقال.⁽²⁾

سابعاً: نظريات التمكين الإداري

من أهم تلك النظريات التي تطرقت للتمكين الإداري:⁽³⁾

1- نظرية X و Y : يفترض ماكريجر Macgregor في نظريته (X) تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (Y) فتمثل المديرين الذين يمنحون مجالا أوسع للمشاركة، وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة، وحرية التصرف والتمكين.

2- نظرية الجودة الشاملة M Q T: وهي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينج حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

3- نظرية هيرزبرج: يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية وتكليفهم بالأعمال الصعبة، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز، والترقية، والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكناً.

¹ العياشي زرار، الادارة بالمشاركة رهان مستقبل في المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي حول المدينة والمؤسسة غدا، مركز بحوث فالنروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، 2022، ص 04.

² ماجد بن سفر، درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، مذكرة ماجستير ادارة اعمال، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مكة المكرمة، جامعة ام القرى 2012 ص 12.

³ خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جامعة الجلفة، 2018، ص 360.

المطلب الثاني: مفاهيم نظرية للالتزام التنظيمي

أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

التعريف الأول: انه يعبر عن القوة النفسية لتحديد هوية الفرد من خلال مشاركته في منظمة معينة وإيمانه القوي بأهدافها ورغبته في بذل جهد أكبر، والرغبة القوية في الحفاظ على عضويته في المنظمة⁽¹⁾.

التعريف الثاني: حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة بالاستمرار فيها⁽²⁾.

التعريف الثالث: "مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها"⁽³⁾.

التعريف الرابع: يعرف الالتزام التنظيمي بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهاته المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمته في العمل⁽⁴⁾.

ومما سبق يمكننا تعريف الالتزام التنظيمي بأنه قوة ارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفعالية المنظمة. وهو أيضا مدى التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة من أجل الحفاظ على استمراريتها وتقديمها.

¹ -Jalal Hanaysha, "escaming the effectif of employée empowerment teamwork and employée training on organizational commitment", 5th international conference on leadership, technology, innovation and business Management, Malyisia, 2016, p: 299.

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

³ - محمد مصطفى الخشروم، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011، ص173.

⁴ - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2003، ص 132.

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها: (1)

- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- الالتزام التنظيمي هو امتثال لما يتوقعه الآخرون وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط.
- يتصف الالتزام التنظيمي أنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة وبالتالي يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يعتبر الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
- إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، لأن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- كما يمكن تطرق للخصائص التالية: (2)
- يعتبر الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين من خلال أن العضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.
- الالتزام التنظيمي قيمة في حد ذاته حيث تتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها هي أهداف العاملين وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.
- الالتزام الاجتماعي يتمثل في الالتزام الذي يمارس على أعضاء التنظيم بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية، والتي لها دوراً مؤثراً في الأفراد في إظهار التزامهم نحو المنظمات التي ينتمون إليها.

¹ - عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع تسيير المنظمات، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 44.

² - حمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2014، ص 182.

➤ ونشير أن الأفراد الذين لديهم التزام التنظيمي يجب أن يتحلون بقيم الإنسانية والإيمان بأهداف المنظمة، ولديهم مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة وكذلك لديهم الميل لتقويم الإيجابي للمنظمة، واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وشعور بالرغبة في استمرار والبقاء بالمنظمة.

ثالثا: أهمية الالتزام التنظيمي:

ويرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي تنص على أن الالتزام عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الالتزام مرتفعا كان مستوى الأداء مرتفعا، كذلك كان مستوى الغياب منخفضا وكان معدل الدوران أقل، وعليه تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي: (1)

➤ يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

➤ إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها.

➤ كما أكدت الدراسات أن الالتزام يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماجهم بالعمل بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل وبالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل.

➤ كما يرجع أيضا الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم حيث يعتبر بمثابة أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل.

➤ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءا في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص التربية والأرطوفونيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص24.

- يعمل على جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- كما أنه يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

رابعا: أبعاد الالتزام التنظيمي

وميز ماير والين وسميث بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي كالتالي: (1)

1- الالتزام العاطفي:

ينعكس الالتزام العاطفي على علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل فيها، وارتباطه النفسي بها من خلال مشاعره، ويعبر الالتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة احساس الموظف ببيئته المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.

2- الالتزام الاستمراري:

يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل وعليهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها ويلاحظ أن تقييم العامل لأهمية بقاءه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

3- الالتزام المعياري:

يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة. كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة.

¹ - يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص 265.

كما يوجد ثلاث أبعاد من الالتزام تنجم عن متطلبات سلوكية تفرضها المنظمة على الأفراد وهي: ⁽¹⁾

1- الالتزام المستمر: إذ يمثل الالتزام حالة من التفاني والإخلاص نحو منظمة معينة، وترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذه المنظمة نتيجة لعامل الاستمرار مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

2- الالتزام التجانسي: ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل إذ يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

3- الالتزام الرقابي: ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدرا للإحباط والقلق.

كما حدد أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي: ⁽²⁾

1- الالتزام الاتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

2- الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

كما أن هناك بعدين آخرين للالتزام التنظيمي هما:

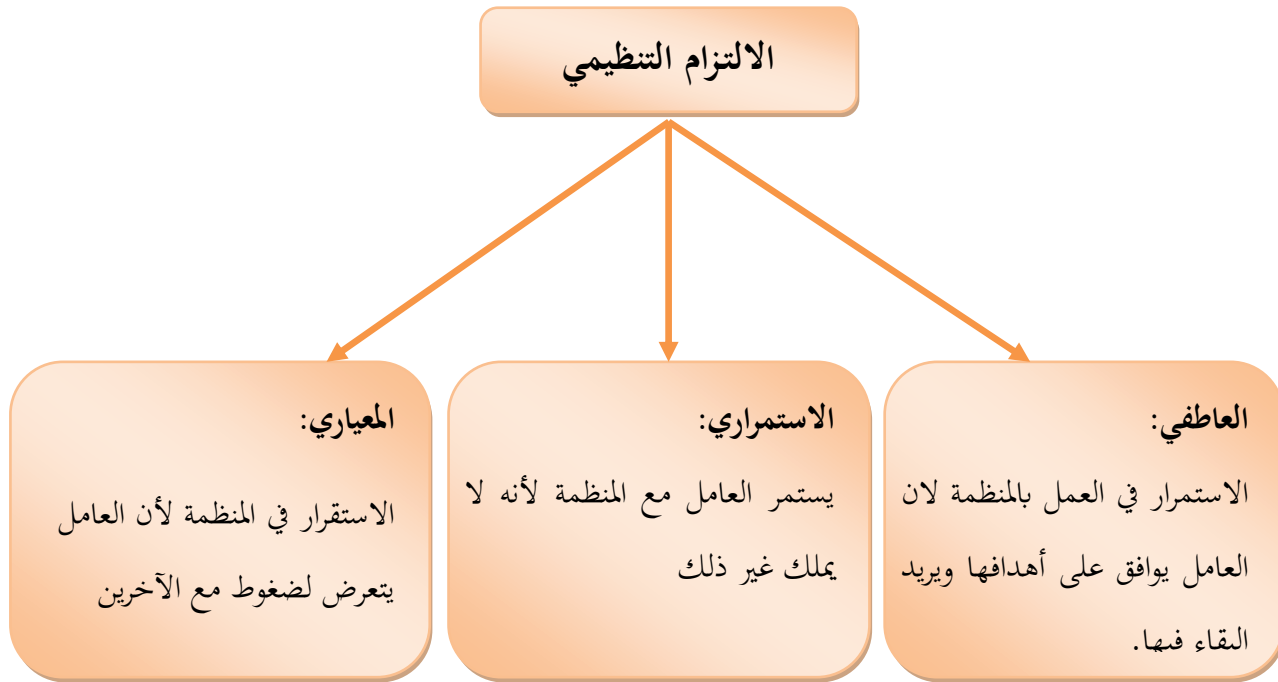
1- الالتزام الإخلاصي: ويقصد به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه.

2- الالتزام المحسوب: ويتمثل في رغبة الموظف بالاستمرار والبقاء في عمله بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزاي ومكافآت أفضل.

¹ - رويدة جميل، خليل أبو راضي، المنظومة القيمية الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص43.

² - عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 55، 54.

الشكل (1-1): يبين ابعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة: رفاعي محمد بسيوني، إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات دار المريخ. الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004 ص33

خامسا: مراحل الالتزام التنظيمي

هناك ثلاث مراحل أساسية في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، اذ صنف المراحل إلى الآتي: ⁽¹⁾

1- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد فقط يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه الفترة يتكون الاهتمام منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ككل، ففي هذه المرحلة سوف يواجه الفرد عددا من المواقف التي سوف تبني عنده مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، والشعور بالصدمة، ونمو الاتجاه نحو المنظمة.

¹ - أحمد عباس حامدي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 22، العدد 94، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2019 ص309.

2- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين والأربعة سنوات، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل وللمنظمة.

3- مرحلة الثقة بالمنظمة: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما لا نهاية إذ يزداد ولاء الفرد وتقوى علاقته بالمنظمة والانتقال إلى مرحلة النضج. إلا أن هناك مرحلة أخرى للالتزام التنظيمي هي: (1)

الإذعان: أي أن التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد، لذا نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم ما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

4- مرحلة التطابق أو التماثل مع المنظمة: إذ نجد أن الفرد في هذه المرحلة يتقبل سلطة الآخرين من اجل الرغبة والاستمرار بالعمل، فسوف تشبع حاجاته للانتماء، لذا سوف يشعر بالفخر والانتماء للمنظمة.

5- مرحلة التبني: في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وقيمه، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة وقيمها ومع أهداف وقيم المنظمة.

¹ - أحمد عباس حامدي، مرجع السابق، ص 309.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة بمثابة الإطار العلمي والنظري الذي ينطلق منه الباحث ليكمل بحوث قد تم البحث فيها، فهي الدعامة الأساسية للموضوع الذي هو قيد الدراسة وتشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتعلقة بعنوان بمتغيرات دراستنا التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسات السابقة المتعلقة بمتغير التمكين الإداري

1- دراسة أميرة سابق، (2023):⁽¹⁾ تهدف الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، من خلال التأكيد على أهمية المتغيرين بالنسبة للمؤسسات، لهذا تم تفكيك المتغيرين إلى مجموعة أبعاد، حيث تم قياس التمكين الإداري من خلال المبادئ التالية: التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الحوافز، في حين تم تفكيك الولاء التنظيمي إلى ولاء عاطفي، ولاء معياري، ولاء استمراري.

وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي كما طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث المتكون من 66 مفردة، وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعطيات الميدانية، حيث اعتمد على أداة الملاحظة كأداة مساعدة وأداة استمارة الاستبيان كأداة أساسية، وقد تم تحليل معطيات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss21)، ومجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار البسيط، ومن خلال تحليل البيانات بالطرق الكمية والكيفية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي.
- للتدريب دور في تحقيق الولاء التنظيمي بإبعاده (عاطفي، معياري، استمراري).
- لفرق العمل دور في تحقيق الولاء التنظيمي بإبعاده (عاطفي، معياري) في حين لا تسهم في تحقيق الولاء الاستمراري.

¹ - أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قذيلة-ولاية بسكرة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خضر بسكرة 2024/2023.

➤ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء التنظيمي بإبعاده (عاطفي، معياري) في حين لا تسهم في تحقيق الولاء الاستمراري.

➤ لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء المعياري في حين ليس له دور في تحقيق الولاء العاطفي والاستمراري.

➤ للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي بإبعاده (عاطفي، معياري، استمراري).

2- معن أحمد صالح العبد الله، (2018)⁽¹⁾: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة على شركة HP واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفين في شركة HP وكان عددهم 35 فرداً، ولقد استخدم الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS لعرض وتحليل النتائج، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لقياس العلاقة بين التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي.

وانتهت الدراسة بالنتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الشركة في المملكة العربية السعودية حول تأثير تفويض السلطة والعمل الفرقي، التدريب، التحفيز كأبعاد التمكين الإداري على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الشركة حول تأثير الاتصال كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في الشركة تعزى لمتغير المنصب الإداري أو سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة فاطنة بن عامر، محمد بن غري، منور ماري، 2021⁽²⁾: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ونوع العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والتمكين المهني بمختلف أبعاده كذلك، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، طبيعة المنصب)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة عينة مكونة من 114 موظفاً، على ضوء متغيرات الدراسة تم استخدام استبيان جودة حياة في العمل معدل من قبل الباحث بن خالد (2017)، واستبيان التمكين المهني لبوبكر ساخي (2016)، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الفروق "ت"

¹ - معن أحمد صالح العبد الله، دراسة على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية. مذكرة مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

² - دراسة فاطنة بن عامر، محمد بن غري، منور ماري، التمكين المهني وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتلمسان، مجلة الروافد لدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 01، جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب 2021.

لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي "ف" لاختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية والتمكين المهني لدى عينة الدراسة مرتفع، وأنه توجد علاقة بينلا متغير جودة الحياة في العمل ومتغير التمكين المهني لدى عينة الدراسة.

ثانيا: دراسات السابقة المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

1- دراسة نوال فرحون، وريبع قرين، (2021)⁽¹⁾: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر معوقات الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في توضيح الجانب النظري والميداني للدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة من أجل تحليل عينة الدراسة البالغ عددها 220 موظفا، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي من خلاله تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى معوقات الإدارة بالمشاركة ومستوى الالتزام التنظيمي غير مرتفع بالمديرية محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى غير مرتفع لمعوقات الإدارة بالمشاركة و الالتزام التنظيمي، كما يظهر أن هناك أثر سلبى لكل من معوقات الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين والموظفين بمديرية التجارة بولاية جيجل.

2- يمينة بوقندورة، 2019⁽²⁾: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر معوقات الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في توضيح الجانب النظري والميداني للدراسة، وقد تم الاعتماد على الإستبانة من أجل تحليل عينة الدراسة البالغ عددها 220 موظفا وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي من خلاله تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى معوقات الإدارة بالمشاركة ومستوى الالتزام التنظيمي غير مرتفع بالمديرية محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى غير مرتفع المعوقات الإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي، كما يظهر أن

¹ - نوال فرحون، وريبع قرين، معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 10، العدد 03 جويلية 2021

² - يمينة بوقندورة، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية وإدارية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أم البواقي، جوان 2019.

هناك أثر سلبي لكل من معوقات الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة بولاية جيجل.

يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المواضيع التي لاقت اهتماما من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية، لما له من أهمية كبيرة في مختلف المنظمات، كونه يشجع الأفراد على البذل والعطاء أكثر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة والتي تعود عليهم بالنفع، فنجاح المنظمات يتوقف على مدى التزام وتلاحم جماعات العمل المختلفة ورضاهم الوظيفي باعتبار أنفسهم جزء من المنظمة يهتمون بمستقبل وسمعة المنظمة ونجاح المنظمة من نجاحهم.

الوافي صليحة، 2021⁽¹⁾: هدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة المتمثلة في معوقات الرقابة الاتصالية وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثية (البعد العاطفي، البعد المعيارى، البعد الاستمراري)، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، بحيث تم توزيع 59 استبانة على جميع الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية شعبان حمدون مغنية، وتحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي لمعوقات الرقابة في الاتصال الإداري على الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون -0,394 وهي تفسر العلاقة العكسية والسلبية بين المتغيرين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

أولا: دراسات السابقة المتعلقة بمتغير التمكين الإداري

1-Study (Van Dung Ha and Thi Hoang Yen Nguyen) 2020⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في آثار تمكين القيادة على أداء العمل الجماعي للموظفين في أقسام المبيعات في المجال التجاري البنوك في فيتنام، استنادا إلى البيانات المأخوذة من مسح عينة من 406 موظفا في أقسام المبيعات بالبنوك التجارية في فيتنام فإن الباحث استخدم أنواعا مختلفة من الأساليب الإحصائية وقيم موثوقية المقاييس باستخدام تحليل عامل التوكيد ألفا كرونباخ وكذلك نمذجة المعادلة الهيكلية للتحليل.

¹ - الوافي صليحة، معوقات تطبيق الرقابة في الاتصال الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، لنيل شهادة الماستر، مجلة العلمية الجزائرية، مجلد 3 العدد 17، جوان 2021

² -Study (Van Dung HA) The Impacts of Empowerment on the Teamwork Performance: Evidence from Commercial Banks in Vietnam 2020

توصلت النتائج إلى أن:

عامل التمكين القيادي له تأثير إيجابي مباشر على المعرفة المشاركة وأداء العمل الجماعي، وهو ما يعني أنه عندما تكون القيادة التمكينية إيجابية، فإن مشاركة المعرفة والعمل الجماعي سيزيد الأداء.

وتمكين القيادة له تأثير غير مباشر على أداء العمل الجماعي، ومن ناحية أخرى له تأثير إيجابي مباشر على تبادل المعرفة في حين أن تقاسم المعرفة له تأثير إيجابي مباشر على أداء العمل الجماعي لأقسام المبيعات في البنوك التجارية في فيتنام.

2_ "Ghosh" Autonomisation,L'employé⁽¹⁾ 2013

حيث هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التمكين وتطوره في المؤسسات وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية، وإضافة إلى توضيح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتحسين عملية تمكين الموظف، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يساعد المنظمات في الحصول على التمكين وإذا تم التعامل معه بشكل عملي وفعلي وذلك من خلال توعية على ميزة تنافسية، العاملين حول مفهوم التمكين وكيفية تطبيقه في بيئة العمل وتوليد الرغبة والاهتمام الكامل من الموظفين نحو قبول تطبيقه في أساليب عملهم وصولاً للأهداف المنشودة، هناك علاقة قوية بين تحقيق التمكين للميزة التنافسية وثقافة المؤسسة السائدة، حيث تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تحقيق التمكين وتساعد المنظمة في انجاز الاعمال بشكل فعال وبراعة تامة نحو تحقيق الميزة التنافسية، وتمكين العاملين من الأدوات الاستراتيجية الفعالة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل . وأوصت الدراسة بإعداد ورشات عمل ودورات تدريبية حول توعية العاملين حول مفهوم التمكين أساليب تطبيقه، وتطوير ثقافة المؤسسة حول مفهوم التمكين وذلك لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار واكتشاف مهارات جديدة، والعمل على تطوير كفاءة التمكين من خلال تطوير أساليب الإدارة بحيث يكون إيجابية نحو تمكين العامل بطريقة منجزة وفعالة لنشاطات التمكين.

¹ -"Ghosh" Autonomisation,L'employé: un outil stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel durable, Academic Research International September 2013

اولا: دراسات السابقة المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

5_ "Karadal and kilic" 2020 ⁽¹⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي، حيث أجريت على خمس شركات لصنع السيارات فياكساري بتركيا، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة بعدد (141) موظف حيث استخدم الباحث أسلوب العينة البسيطة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (560) موظف بالشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي، كما يوجد علاقة عكسية بين مستوى تعليم الموظف والالتزام التنظيمي لهم.

وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز إدراك الموظفين لمفهوم التمكين من خلال إعطاء عمل العاملين معنى ذو قيمة وأهمية بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرار، ووضع استراتيجيات جديدة وسياسات وبرامج تدريب للموظفين داخل الشركة.

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

2-Kariuki anne, Keellen Kianbati, 2017⁽²⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التأثير بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين التمكين والأداء الشركات، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات لمسح استهدف شركة تصنيع في كينيا تم توزيع 96 استبانة واسترجاع 86 استبانة أي ما يشير إلى استجابة % 91,6 من أفراد العينة.

¹ – "Karadal and kilic": **role Autonomisation dans le renforcement del'engagement organisationnel**, Conférence internationale Gestion stratégique Explorer la concurrence et la coopération internationales Stratégies Promouvoir le développement régional, 2008

²-Kariuki anne, **Keellen Kianbati, L'impact de l'engagement organisationnel et du comportement citoyen organisationnel** sur la relation entre l'autonomisation Performance de l'entreprise, 2017

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تمكين الموظفين كان له أثر إيجابي وهام على الأداء التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن متغير الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التمكين والأداء الثابت.
- يمكن احتساب نسبة الأداء الثابت من خلال عوامل الالتزام التنظيمي.
- وضعت الدراسة بعض الاقتراحات:
- العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لرفع الأداء الوظيفي.
- التركيز على الممارسات التي من شأنها تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية.

3-Juliette,2015⁽¹⁾:

هدفت إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة وتبيان العلاقة بين خصائص بيئة العمل ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية للعاملين في القطاعات الثلاثة ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 372 عامل يعملون في هذه القطاعات وموزعين كالتالي 20 % من القطاع الربحي، 22 % من القطاع غير الربحي، و20 % من القطاع الحكومي، والتي خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود مستوى التزام أعلى لدى العاملين في القطاع الربحي عنه في القطاع الحكومي وغير الربحي.
- ✓ وجود تأثير ضعيف لمتغير السن ومتغير الجنس على مستوى الالتزام التنظيمي في جميع القطاعات.
- ✓ وجود اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي ناتج عن خصائص بيئة العمل في القطاعات الثلاثة.
- ✓ عدم وجود علاقة بين متغير عدد ساعات العمل والالتزام التنظيمي في جميع القطاعات الثلاثة.

¹-Juliette, Engagement organisationnel des salariés dans trois secteurs: **le secteur des entreprises à but lucratif, Le secteur à but non lucratif et le secteur gouvernemental**, Forum sur le développement durable.2015

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-2): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	أوجه تشابه مع دراسة الحالية	أوجه اختلاف مع دراسة الحالية
دراسة أميرة سابق، (2023)	تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا أنها تطرقت للتمكين الإداري كما استخدمت للمنهج الوصفي في الجزء النظري، واعتمادها لمنهج دراسة حالة من خلال الاستبيان، كما أنها استخدمت أيضا برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان فدراسة كانت في 2023 كما أنها تطرقت للولاء التنظيمي بدل الالتزام التنظيمي
معن أحمد صالح العبد الله، (2018)	تشابهت هذه الدراسة أنها قامت بدراسة جانب من جوانب البحث وهو التمكين الإداري كما استخدمت للمنهج الوصفي في الجزء النظري، واعتمادها لمنهج دراسة حالة من خلال الاستبيان، كما أنها استخدمت أيضا برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان ومكان فقد كانت الدراسة في المملكة العربية السعودية بعكس دراستنا التي كانت في جزائر كما أنها لم تتطرق للالتزام التنظيمي
بن عرامة عبلة	تشابهت هذه الدراسة أنها قامت بدراسة جانب من جوانب الدراسة وهو التمكين الإداري واعتمادها لمنهج الوصفي والتحليلي في دراسة حالة من خلال الاستبيان، كما أنها استخدمت أيضا برنامج الحزم	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان كما أنها لم تتطرق للالتزام التنظيمي

	الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.	
تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان فالدراسة في كما انها لم تتطرق للتمكين الاداري.	تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا انها تطرقت للالتزام التنظيمي كم استخدمت للمنهج الوصفي في الجزء النظري، واعتمادها لمنهج دراسة حالة التحليلي من خلال الاستبيان، كما أنها استخدمت أيضا برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.	- دراسة نوال فرحون، وربيع قرين، (2021)
تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان فالدراسة في كما انها لم تتطرق للتمكين الاداري.	تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي الالتزام التنظيمي واستخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري انها تشابهت في دراستنا من حيث منهج التحليلي في دراسة الحالة وأداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss	يمينة بوقندورة، 2019
تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان وكما انها لم تتطرق لمتغير التمكين الاداري	تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي الالتزام التنظيمي واستخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري انها تشابهت في دراستنا من حيث منهج التحليلي في دراسة الحالة	الوافي صليحة، 2021

	وأداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss	
تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان ومكان حيث كانت الدراسة في الفيتنام بينما دراستنا كانت في الجزائر كما انها تطرت للاداء الجماعي ولم تتطرق للالتمار التنظيمي	تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي التمكين الاداري واستخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري انها تشابهت في دراستنا من حيث أداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss	Study (Van Dung 1 2020)
تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان ومكان حيث كانت الدراسة في جنيف فرنسية بينما دراستنا كانت في الجزائر كما انها تطرت للمية التنافسية ولم تتطرق للالتمار التنظيمي	تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي التمكين الاداري واستخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري انها تشابهت في دراستنا من حيث أداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss	2_"Ghosh" Autonomisation, L'employé 2013
تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المكان والزمان فالدراسة في بلد مغاير وهي تركيا وبينما دراستنا محلية كما.	تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانبين من جوانب متغيرات الدراسة وهي التمكي والالتمار التنظيمي واستخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري انها تشابهت في دراستنا من حيث أداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss	_"Karadal and kilic" 2008
تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المكان والزمان فالدراسة في بلد مغاير واجنبية وهي ولايات المتحدة الامريكية بينما دراستنا	تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي الالتمار التنظيمي واستخدامها للمنهج الوصفي في الجزء	Kariuki anne, Keellen Kianbati, 2017

محلية كما انها لم تتطرق للتمكين الاداري في حين تطرقت لسلوك المواطنة التنظيمية.	النظري انها تشابهت في دراستنا من حيث أداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss	
تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المكان والزمان فالدراسة في بلد مغاير واجنبية وهي مدينة نيس الفرنسية بينما دراستنا محلية كما انها لم تتطرق للتمكين الاداري.	تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي الالتزام التنظيمي واستخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري انها تشابهت في دراستنا من حيث أداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss	-3Juliette, (2015):

خلاصة

مما سبق عرضه في هذا الفصل يمكننا استنتاج أن تمكين الإداري للعاملين يحقق نتائج إجابيه على مستوى الفرد، والمنظمة، تتمثل في صورة من مظاهر الالتزام، والتي تؤدي الى تحقيق الالتزام التنظيمي، والمشاركة الفعالة وتطوير مستوى الاداء وشعور الموظف بمعنى الوظيفة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة ولاء العاملين لمؤسستهم، وتحسين مستوى انتاجية الفرد كما ونوعا، وزيادة فرص الابداع والابتكار، وتحقيق نتائج جيدة من حيث جودة الاداء، وتحسين العلاقة بين العاملين.

وتعقبنا على ما سبق ونظرا للمردود النفسي والاجتماعي والمعرفي والاقتصادي الذي يصاحب تمكين الاداري للعاملين وينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي فان التمكين يمثل اقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق حول اثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع التمكين الاداري محل الدراسة، ودوره في الالتزام التنظيمي، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفرغها كمياً وكيفياً وذلك بالاستعانة ببرنامج EXEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS25 لتعزيز النتائج ومعرفتها بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"

المطلب الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

اولا تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تمت الدراسة في بلدية حساني عبد الكريم بالوادي، وهي تابعة إقليميا لدائرة الدبيلة وهي أصغر بلديات الولاية من ناحية المساحة تبعد عن مركز الولاية بحوالي 02 كلم وتضم عدة قرى أبرزها وسط المدينة حساني عبد الكريم (البهيمه)، المركز الريفي الذكار، الغربية، الزقم وهذه الأخيرة من أكبر قراها حيث يبلغ تعداد سكانها أكثر من ثلثي عدد سكان البلدية.

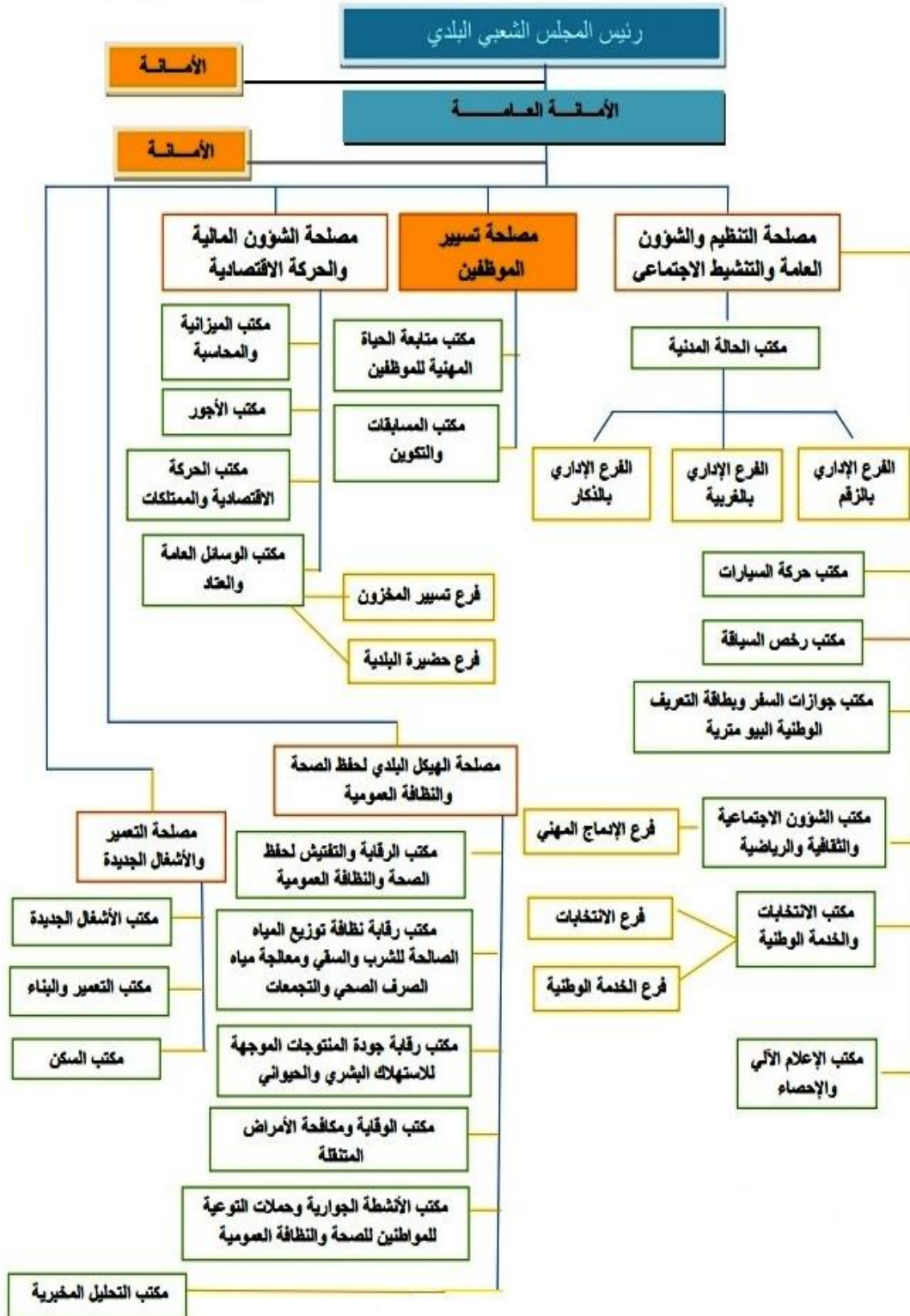
وهي جماعة عمومية محلية مستقلة ولها مساحة ترابية محددة وتمتع بالشخصية المدنية، فهي لها اسم وتاريخ ميلاد أو تاريخ إحداث كما أن لها حقوق وواجبات كحق البراء والبيع والكراء، وواجب تنظيف الشوارع وتجميل مداخلها، ورفع الفضلات وتنظيم الأسواق والقيام بتصاريف مياه الأمطار والمحافظة على نظافة المدينة.

ثانيا: مهام البلدية

مع مراعاة الأحكام القانونية تحدث إضافة إلى مصالح الإدارة العامة ومصالح عمومية تقنية قصد التكفل على وجه الخصوص بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة، النفايات المنزلية والفضلات الأخرى، صيانة الطرقات واشرات المرور، الإنارة العمومية والأسواق المغطاة والأسواق الموازية العمومية، والحضائر ومساحات التوقف، المحابر والنقل الجماعي.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبلدية حساني عبد الكريم بالوادي

الشكل التالي (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية حساني عبد الكريم بالوادي



المصدر: من وثائق المؤسسة

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لبلدية حساني عبد الكريم بالوادي

أ- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

المسؤول الأول في البلدية وله صلاحيات شاسعة، ويستطيع أن يفوض بعض صلاحياته لنائبه.

ب- الأمانة الخاصة بالرئيس:

الأمانة العامة ضمان تحضير الاجتماعات ومتابعة تنفيذ المداولات المجلس الشعبي البلدي، تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية.

ج- الأمانة الخاصة بالأمين العام

وتنقسم إلى خمس مصالح كالتالي:

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي ويتفرع منها عدة مكاتب

✓ مكتب الحالة المدنية يقوم بتسجيل عقود الزواج والميلاد والوفاة واستخراجها عند الطلب وجميع الوثائق

المدنية، ولها ثلاث فروع الفرع الإداري بالزقم والفرع الإداري بالغربية والفرع الإداري بالذكار.

✓ مكتب حركة السيارات يتم فيها استخراج وتسليم البطاقات الرمادية وتحرير عقود بيع المركبات.

✓ مكتب رخص السياقة يتم فيها استخراج وتسليم رخص السياقة وشهادات الكفاءة.

✓ مكتب جوازات السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية يتم فيها استخراج وتسليم جواز السفر البيومترية

وبطاقة التعريف البيومترية.

✓ مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية متابعة وضعية الجمعيات، والمساعدات الاجتماعية (قفة

رمضان، المنحة المدرسية تنظيم قرعة الحج والرحلات الصيفية، وإحياء المناسبات الوطنية والدينية، كما

يتفرع منه:

- فرع الإدماج المهني: تسيير ملفات وأجور المستفيدين من الإدماج المهني.

✓ مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية ويتفرع منه:

- الفرع الانتخابات التسجيل والشطب من القائمة الانتخابية وتسيير وتجهيز ومتابعة الانتخابات.

- الفرع الخدمة الوطنية: التسجيل للخدمة الوطنية.

✓ مكتب الإعلام الآلي والإحصاء: إحصاء السكن والسكان.

د- مصلحة تسيير الموظفين

ويتفرع منها عدة مكاتب

- مكتب متابعة الحياة المهنية للموظفين: متابعة الموظفين في الترقيات والإجازات والإعذارات
- مكتب المسابقات والتكوين وتوظيف وتنظيم دورات تكوينية.

ه- مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية:

ويتفرع منها عدة مكاتب

- مكتب الميزانية والمحاسبة تسيير ميزانية البلدية.

- مكتب الأجور: تسيير أجور العمال.

- مكتب الحركة الاقتصادية والممتلكات شيير ممتلكات البلدية

- مكتب الوسائل العامة والعتاد ويتفرع منه:

✓ فرع تسيير المخزون متابعة وتنظيم وتسيير مخزون البلدية.

✓ فرع حضيرة البلدية جرد وتسيير العباد ووسائل النقل والأشغال.

✓ فرع حضيرة البلدية جرد وتسيير العتاد ووسائل النقل والأشغال.

و- مصلحة الهيكل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية: ويتفرع منها عدة مكاتب:

✓ مكتب الرقابة والتفتيش لحفظ الصحة والنظافة العمومية الرقابة والتفتيش وتنظيم حفظ الصحة والنظافة العمومية.

✓ مكتب رقابة نظافة توزيع المياه الصالحة للشرب والسقي ومعالجة مياه الصرف الصحي والتجمعات رقابة نظافة توزيع المياه وتسييرها، ومعالجة مياه الصرف. الصحي.

✓ مكتب رقابة جودة المنتوجات الموجهة للاستهلاك البشري والحيواني رقابة جودة المنتوجات الموجهة للاستهلاك البشري والحيواني

✓ مكتب الوقاية ومكافحة الأمراض المتنقلة مكافحة الأمراض المتنقلة والوقاية منها.

✓ مكتب الأنشطة الجوارية وحملات التوعية للمواطنين للصحة والنظافة العمومية تنظيم حملات توعية للمواطنين ومتابعة الأنشطة الجوارية

✓ مكتب التحليل المخبرية القيام بالتحاليل المخبرية للمنتوجات والمياه ...

ي- مصلحة التعمير والأشغال الجديدة: ويتفرع منها عدة مكاتب

مكتب الأشغال الجديدة: عقد الصفقات والأشغال

مكتب التعمير والبناء انجاز عقود التعمير ورخص البناء.

مكتب السكن دراسة وانجاز شهادات التعمير وملفات الدعم الريفي.

رابعاً: أهداف البلدية

تهدف البلدية إلى:

➤ الاهتمام بالعلم ومؤسساته العامة والخاصة والعمل على توفير جميع الإمكانيات والموارد الأركان التعليم لتطويره.

➤ التركيز على كفاءة الخدمات بالبلدية خاصة الصحة وتسهيل حصول المواطنين عليها وتحسينها

➤ التنسيق مع الجهات المختصة لتفعيل مشاريع البنية التحتية بالبلدية

➤ الالتزام بتشجيع المبادرة والإبداع والبحث العلمي وتكريم المتميزين والمبدعين على مستوى البلدية

➤ استخدام التحفيز لتحسين الأداء وحل المشكلات الفنية والإدارية والقانونية

➤ تطوير الموارد البشرية والاهتمام برأس المال الفكري والمحافظة عليه وتنميته

➤ تجميع خبراء البلدية في مختلف المجالات لمشاركتهم في البناء والإصلاح

➤ متابعة الالتزام بمعايير ومتطلبات واشتراطات البيئة والسلامة والصحة لجميع النشاطات العامة والخاصة

المطلب الثاني: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، نموذج الدراسة وتحديد

المتغيرات

أولاً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع البحث من موظفي بلدية حساني عبد الكريم "الوادي" ..

ثانياً: عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (45) من موظفي بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

الجدول رقم (1-2): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات الموزعة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات الملغاة		عدد الاستمارات القابلة للتحليل	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
45	100%	45	100%	0	0%	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

ثالثا: تحديد متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع⁽¹⁾. ويتمثل في دراستنا هذه في "التمكين الإداري" ويتكون من الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، مشاركة المعلومات أو الاتصال)

- **المتغير التابع:** هو المتغير الذي تحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة⁽²⁾. ويتمثل في دراستنا هذه في "الالتزام التنظيمي".

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

أولاً: أدوات جمع المعطيات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

1 - المصادر الأولية

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وماستر متعلقة معرفة " اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي"

2- المصادر الثانوية

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لمجموعة من موظفي بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات التمكين الإداري.

الجدول رقم (2-2): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة التمكين الإداري

التمكين الإداري	العبارات
تفويض السلطة.	من 01 إلى 04
التحفيز	من 05 إلى 08

¹ - عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 1985، ص 410.

² - نفس المرجع السابق، ص 123.

من 09 إلى 12	التدريب
من 13 إلى 15	فرق العمل
من 16 إلى 19	المشاركة المعلومات أو الاتصال

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالالتزام التنظيمي.

العبارات	الالتزام التنظيمي
من 01 إلى 04	الالتزام العاطفي
من 05 إلى 08	الالتزام المعياري
من 09 إلى 11	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

ثانياً: - كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1.79 - 1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء،

السعودية، ص 17

ثالثاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

- **التكرارات:** هي أسلوب من أساليب التبويب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة⁽¹⁾. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- **النسبة المئوية:** وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.⁽²⁾
- **المتوسط الحسابي: (Mean)** يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات.⁽³⁾
- **الانحراف المعياري: (σ)** مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.⁽⁴⁾

¹ - بوشاشي بوعلام، فوائده الإحصاء، دروس و تمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 10.

² - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 736.

³ - أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 50.

⁴ - عبد العزيز فهمي هيكل، المرجع السابق، ص 798.

• صدق وثبات أداة الاستبيان (آلفا كرونباخ):

- صدق الظاهر (صدق المحكمين)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيدها مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

- صدق الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة

تم قياس صدق الاستبيان في هذه الطريقة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارة الأبعاد والدرجة الكلية للمحور التابعة له من جهة، ومعدل عبارات الاستبيان الكلي من جهة أخرى.

الجدول رقم (2-6): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومجاور الدراسة

Sig	ارتباط بيرسون	أبعاد ومجاور الدراسة
0.000	0.970**	البعد الأول: تفويض السلطة
0.000	0.811**	البعد الثاني: التحفيز
0.000	0.877**	البعد الثالث: التدريب
0.000	0.920**	البعد الرابع: فرق العمل
0.000	0.907**	البعد الخامس: مشاركة المعلومات أو الاتصال
0.000	0.832**	المحور الأول: التمكين الإداري
0.000	0.933**	البعد الأول: الالتزام العاطفي
0.000	0.917**	البعد الثاني: الالتزام المعياري
0.000	0.864**	البعد الثالث: الالتزام المستمر
0.000	0.924**	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

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

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول التمكين الإداري خلال أبعاد كل من البعد الأول: تفويض السلطة بمعامل ارتباط ($r=0.970$)، البعد الثاني: التحفيز

بمعامل ارتباط ($r=0.811$)، البعد الثالث: التدريب بمعامل ارتباط ($r=0.877$) البعد الرابع: فرق العمل بمعامل ارتباط ($r=0.920$)، البعد الخامس: مشاركة المعلومات أو الاتصال بمعامل ارتباط ($r=0.907$)، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

كما نلاحظ معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول الالتزام التنظيمي خلال أبعاد كل من البعد الأول: الالتزام العاطفي بمعامل ارتباط ($r=0.933$)، البعد الثاني: الالتزام المعياري بمعامل ارتباط ($r=0.917$)، البعد الثالث: الالتزام المستمر بمعامل ارتباط ($r=0.864$) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

كما يتبين لنا أن محاور الدراسة تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور مع الاستبيان ككل دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط. ويستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-7): معامل الثبات للاتساق الداخلي للأبعاد المتغير المستقل

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: تفويض السلطة	0.852
البعد الثاني: التحفيز	0.822
البعد الثالث: التدريب	0.863

0.852	البعد الرابع: فرق العمل
0.863	البعد الخامس: مشاركة المعلومات أو الاتصال

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

الجدول رقم (2-8): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (التمكين الإداري)	0.888
المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	0.832
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.876

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.876) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

- عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، سنعتمد على اختبار Kolmogorov-Smirnov^a والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها:

جدول رقم (2-9): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.178	0.130	بيانات الدراسة (الاستبيان ككل)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لمحاو الدراسة (0.178) اكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

- **تحليل التباين:** هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر. (1)
- **تحليل الانحدار:** يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.
- ثانياً: البرمجيات الإحصائية المستخدمة وتتمثل فيما يلي:
- **برنامج IBM SPSS Statistique v25:** هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات. (2)
- **برنامج EXCEL:** هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية. (3)
- **معاملات الارتباط الخطي:** يستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط (علاقة) بين ظاهرتين أو أكثر هو تحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين.
- **معامل الارتباط بيرسون:** عبارة عن مقياس كمي يقيس قوة الارتباط بين متغيرين.
- **اختبار ANOVA** يسمى هذا الاختبار باختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد خاصيتين من الخواص التي تقسم العينة لأكثر.

¹ - عبد العزيز فهمي هيكمل، مرجع سابق، ص 08.

² - إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص 43.

³ - محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص 01.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS25 وبرنامج EXCEL.

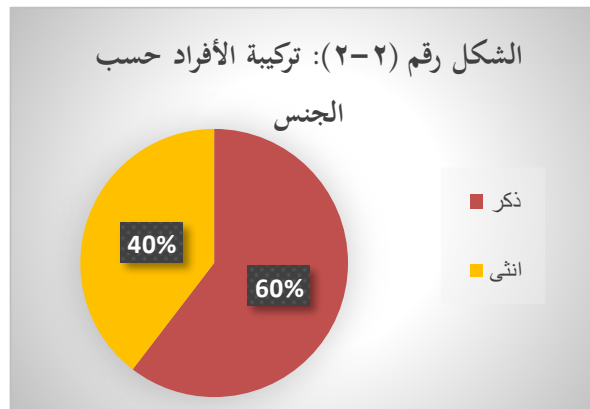
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	29	60%
أنثى	19	40%
المجموع	45	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن جنس ذكر التي تمثل فئة أعلى نسبة بـ (60%) من حجم العينة وهذا راجع إلى أن يوجد مهنة موجهة للذكر أكثر من بسبب المسؤوليات الوظيفية الإضافية التي يكلف بها الذكر أكثر من الأنثى.

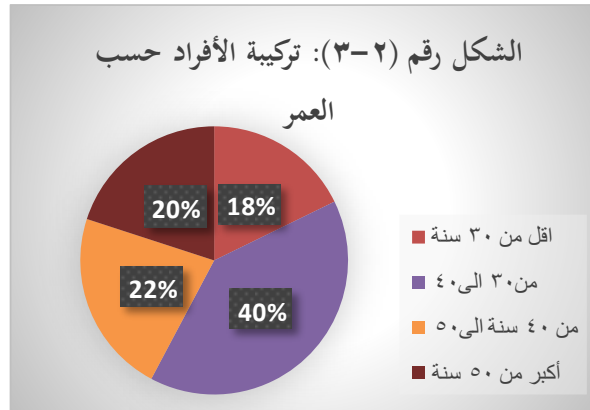
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	18%
من 30 إلى 40	18	40%
من 40 سنة إلى 50	10	22%
أكبر من 50 سنة	9	20%
المجموع	45	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (30 سنة إلى 40 سنة) هي أعلى نسبة بـ (40%) ثم الفئة العمرية من 40 إلى 50 نسبة (22%) من حجم العينة. من الفئة الشبائية وما تمتلكه من مؤهلات وقدرات بنيوية تؤهلهم لتحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية.

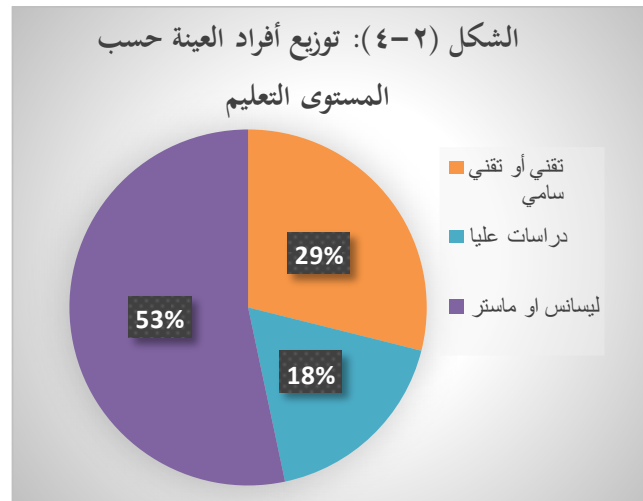
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
29%	13	تقني أو تقني سامي
18%	8	دراسات عليا
53%	24	ليسانس او ماستر
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو المستوى ماستر او ليسانس بنسبة 53% ثم يليه تقني او تقني سامي 29% وهذا يعود لما تتطلبه وظيفة من خبرات ومهارات ومؤهلات للتعامل مع الاعمال التي تقوم المؤسسة بإدخالها في هيكلها الاداري معا.

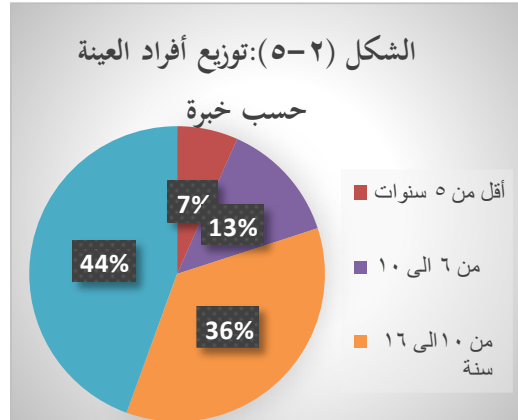
4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
7%	3	أقل من 5 سنوات
13%	6	من 6 إلى 10 سنوات
36%	16	من 10 إلى 16 سنة
44%	20	أكثر من 16 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم أكثر من 16 سنة بنسبة 44%. تليها من 10 سنوات إلى 16 سنة بنسبة 36% تليها من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 13% وهذا راجع لما تتطلبه وظائف المؤسسة من خبرات ومهارات تواصلية واجتماعية ومؤهللات تقنية معا التي من شأنها تكتسب من الاقدمية في العمل

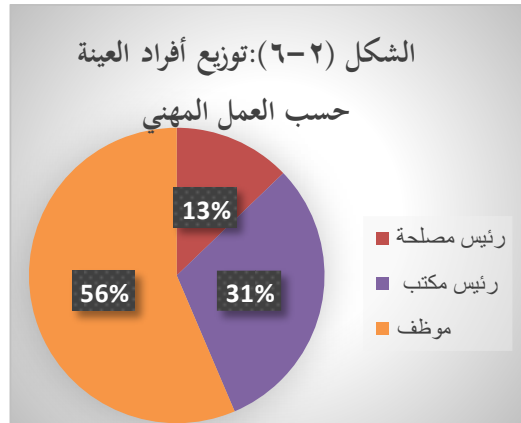
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب العمل المهني:

جدول رقم (2-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمل المهني

النسبة %	التكرار	العمل المهني
13%	5	رئيس مصلحة
31%	12	رئيس مكتب
56%	22	موظف
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

نلاحظ أن أغلبية الموظفين تصب موظف بنسبة 56% تليها نسبة 31% التي تمثل رئيس مكتب و13% تمثل رئيس مصلحة.

ثانيا: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

1- تقييم التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين

- بعد تفويض السلطة

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد تفويض السلطة

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
1	أبادر في حل المشاكل التي تواجهني دون الرجوع إلى السلطة العليا	2,21	0,50	0,46
2	يمنحني مديري الصلاحيات التي تسمح لي بالإبداع في أداء مهامي	2,21	0,50	0,46
3	أساهم في وضع الأهداف التي تحددها الإدارة	2,07	0,46	0,69
4	تثق السلطة العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة	3,25	0,48	0,62
5	توجد الأدوات والمعدات التي لها علاقة مباشرة بالشغل.	3,66	0,70	0,75
	تفويض السلطة	2,53	0,57	0,69

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه "غ موافق" بمتوسط الحسابي (2.53) بانحراف معياري (0.57)، وأهمية نسبية $RII=69\%$ ، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (05) "توجد الأدوات والمعدات التي لها علاقة مباشرة بالشغل." بمتوسط حسابي $Mean= 3.66$ ، وأهمية نسبية مرتفعة $RII= 75\%$ في اتجاه موافق تليها العبارة رقم (04) "تثق السلطة العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة" بمتوسط حسابي $Mean= 3.25$ ، وأهمية نسبية متوسطة $RII= 62\%$ تليها العبارتين رقم (01 و 02) "أبادر في حل المشاكل التي تواجهني دون الرجوع إلى السلطة العليا" و"يمنحني مديري الصلاحيات التي تسمح لي بالإبداع في أداء مهامي" بمتوسط حسابي $Mean= 2.21$ ، وأهمية نسبية منخفضة $RII= 46\%$ في اتجاه "غ موافق" وهذا يدل على أن موظفي بلدية حساني عبد الكريم ليس لديهم تفويض للسلطة خارج الوظيفة الموكلة بها أي أنه يمارس صلاحيته في إطار الأعمال موكلة لديه فقط، عند مواجهة أي مشكلة يجب الرجوع للإدارة العليا من أجل موافقة على الحلول المقدمة.

– بعد التحفيز

الجدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة التحفيز

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	غ موافق
6	تقدم البلدية حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير للعاملين)	2,33	0,75	0,33	غ موافق
7	يتميز نظام الحوافز (معنوية، مادية) في البلدية بالعدالة	2,12	0,55	0,30	غ موافق
8	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله	2,41	0,61	0,40	غ موافق
9	نظام الحوافز المعمول به يجعلني أقوم بأعمال إبداعية	1,31	0,44	0,31	غ موافق بشدة
التحفيز					غ موافق
		2,56	0.61	0.44	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه غ موافق بمتوسط الحسابي (2.56) بانحراف معياري (0.61)، وأهمية نسبية $RII=44\%$ ، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (08) " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله." بمتوسط حسابي $Mean= 2.41$ ، وأهمية نسبية منخفضة $RII= 75\%$ في اتجاه غ موافق تليها العبارة رقم (06) " تقدم البلدية حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير للعاملين)" بمتوسط حسابي $Mean= 2.33$ ، وأهمية نسبية منخفضة $RII= 33\%$ تليها العبارة رقم (07) " يتميز نظام الحوافز (معنوية، مادية) في البلدية بالعدالة " بمتوسط حسابي $Mean= 2.12$ ، وأهمية نسبية منخفضة $RII= 33\%$ في اتجاه غ موافق وهذا يدل على ان بلدية حساني عبد الكريم بتقديم حوافز للموظفين دوناً عن الآخر.

-بعد التدريب

الجدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعث التدريب

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	
10	تتيح البلدية فرص اكتساب العاملين معارف جديدة في مجال العمل	4,03	0,70	0,68	موافق
11	توفر لنا البلدية برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطور مهارتنا	4,02	0,72	0,70	موافق
12	يستفيد من التدريب جميع الفئات الوظيفية	4,03	0,68	0,64	موافق
13	تناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات الوظيفية	4,61	0,95	0,92	موافق بشدة
	التدريب	4,20	0,65	0,89	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه موافق بمتوسط الحسابي (4.20) بانحراف معياري (0.65)، وأهمية مرتفعة $RII=89\%$ ، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (13) "تناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات الوظيفية" بمتوسط حسابي $Mean=4.61$ ، وأهمية نسبية مرتفعة $RII=92\%$ في اتجاه موافق بشدة تليها العبارة رقم (01) "تقدم البلدية حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير للعاملين)" بمتوسط حسابي $Mean=2.33$ ، وأهمية نسبية منخفضة $RII=33\%$ تليها العبارتين رقم (10 و 12) "يستفيد من التدريب جميع الفئات الوظيفية" "تتيح البلدية فرص اكتساب العاملين معارف جديدة في مجال العمل" بمتوسط حسابي $Mean=4.03$ ، وأهمية نسبية مرتفعة 68 و 64 $RII=64\%$ في اتجاه موافق وهذا يدل على أن بلدية حساني عبد الكريم تقوم بتقديم تدريبات وتكوين للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم في عمل قد يكون هذا التدريب يدخل ضمن الترقية أي عند تغيير الوظيفة.

– بعد فرق العمل

الجدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده فرق العمل

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	الرقم
14	تشجع الإدارة على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المحددة	4,18	0,82	0,82	موافق
15	نعمل في فريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام المسندة وتحقيق الأهداف	3,56	0,62	0,53	موافق
16	تعتمد منظمتنا على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهها	4,17	0,60	0,57	موافق
فرق العمل					موافق
		4,27	0,69	0,57	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه موافق بمتوسط الحسابي (4.27) بانحراف معياري (0.69)، وأهمية مرتفعة $RII=57\%$ ، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (14) "تشجع الإدارة على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المحددة" بمتوسط حسابي $Mean=4.18$ ، وأهمية نسبية مرتفعة $RII=82\%$ في اتجاه موافق تليها العبارة رقم (16) "تعتمد منظمتنا على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهها" بمتوسط حسابي $Mean=4.17$ ، وأهمية نسبية منخفضة $RII=57\%$ تليها العبارة رقم (15) "نعمل في فريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام المسندة وتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي $Mean=3.56$ ، وأهمية نسبية مرتفعة $RII=53\%$ في اتجاه موافق وهذا يدل على أن بلدية حساني عبد الكريم تعمل في شكل جماعات بشكل تعاوني لتنفيذ المهام المسندة وتحقيق الأهداف.

– بعد مشاركة المعلومات أو الاتصال

الجدول رقم (2-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد مشاركة

المعلومات أو الاتصال

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
17	تقدم المؤسسة المعلومات للعاملين بدرجة كافية	2,06	0,30	0,33
18	تتميز المعلومات المقدمة من قبل الإدارة بالوضوح.	1,84	0,37	0,32
19	توفر الإدارة وسائل اتصال مناسبة لمشاركة المعلومات بين الأقسام المختلفة للبلدية.	2,01	0,34	0,36
20	يتم استخدام قنوات متعددة مثل مواقع الويب والتطبيقات الهواتف ووسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة لنقل المعلومات والاتصال في البلدية	2,07	0,37	0,39
مشاركة المعلومات أو الاتصال		1.59	0.35	0.32
التمكين الإداري		2.32	0.45	0.30

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه غ موافق، حيث أن قيمة للمتوسط الحسابي لمتغير مشاركة المعلومات (1.59) بانحراف معياري (0.35)، وأهمية منخفضة $RII = 32\%$ ، كم نسجل للمتغير التمكين الإداري قيمة للمتوسط الحسابي (2.32) بانحراف معياري (0.45)، وأهمية منخفضة $RII = 30\%$ ، أو الاتصال حيث سجل متوسط حسابي أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (17) " يتم استخدام قنوات متعددة مثل مواقع الويب والتطبيقات الهواتف ووسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة لنقل المعلومات والاتصال في البلدية " بمتوسط حسابي $Mean = 2.07$ ، وأهمية نسبية منخفضة $RII = 39\%$ وهذا يدل على أن بلدية حساني عبد الكريم لا توفر تقنيات تواصلية جيدة تساعد الموظف في الوصول إلى المعلومات دون عناء وخروج من حقبة قديمة التي يعاني موظفين في تواصل وإيصال المعلومات.

2- تقييم الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين

الجدول رقم (2-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بالالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
1	أرغب بشدة في المحافظة على وظيفتي داخل المؤسسة	4,52	0,80	0,85
2	أشعر بالرضا والسعادة أثناء عملي في المؤسسة	1,23	0,44	0,30

3	أتمتع بعلاقة مهنية إيجابية وأخوية مع زملائي في العمل	3,22	0,78	0,62	محايد
4	أشعر بالفخر لكوني جزءا من هذه المؤسسة	2,18	0,62	0,64	محايد
التزام العاطفي					
5	أحرص دائما على العمل بإخلاص وأمانة	3,25	0,40	0,67	محايد
6	احترم أوقات الدخول والخروج من العمل	4,22	0,86	0,91	موافق بشدة
7	أبذل جهدي لحل مشكلات العمل كما لو كانت مشكلاتي الشخصية	2,72	0,51	0,61	محايد
8	أسعى بجد للحفاظ على الصورة الإيجابية للمؤسسة وتعزيزها خارجيا	2,90	0,65	0,40	محايد
الالتزام المعياري					
9	ليس لدي أي رغبة في ترك عملي داخل المؤسسة	4,20	0,85	0,90	موافق
10	أؤمن أن مؤسستي تحقق لي بيئة عمل مستقرة وآمنة	1,23	0,44	0,30	غ موافق بشدة
11	يوفر لي عملي جميع احتياجاتي المادية والمعنوية	1,84	0,39	0,44	غ موافق
الالتزام المستمر					
		2,03	0,57	0,79	غ موافق
الالتزام التنظيمي					
		2,93	0,47	0,59	محايد

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو « محايد » بمتوسط الحسابي (2,93) بانحراف معياري (0.47) وأهمية نسبية منخفضة $RII=59\%$ ، أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,55) بانحراف معياري (0.80) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=85\%$ ، كانت للعبارة رقم (01) "أرغب بشدة في المحافظة على وظيفتي داخل المؤسسة" تليها للعبارة رقم (09) "ليس لدي أي رغبة في ترك عملي داخل المؤسسة" بمتوسط الحسابي (4,20) بانحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=90\%$ ، تليها للعبارة رقم (06) "احترم أوقات الدخول والخروج من العمل" بمتوسط الحسابي (4,22) بانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=91\%$ ، تليها للعبارة رقم (03) "أتمتع بعلاقة مهنية إيجابية وأخوية مع زملائي في العمل" بمتوسط الحسابي (3,22) بانحراف معياري (0.78) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=72\%$ ، وهذا يدل على أن موظفي بلدية حساني عبد الكريم لديهم الالتزام تجاه مؤسسة وهذا راجع للقوانين وتعليمات التي تنضم لهم سير العمل الذي يتمثل في تسجيل دخولهم عند الدخول وعند الخروج كما أن رغبتهم على محافظة على العمل سببه الاجر والعمل الدائم أي أنه عند تركه العمل يؤدي الى اندماج في مجتمع بطالة كما أننا نلاحظ من خلال الاجابات ان موظفين يفتقرون للرضا الانتماء الوظيفي.

ثالثا: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$).

1- تحليل التباين

اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (21-2): يمثل تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	3.444	4	2.120	22.051	0.001b
البواقي	6.220	42	0.152		
المجموع	9.664	46			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

من خلال الجدول نلاحظ أن $\text{Sig}=0.001$ وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2- معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، مشاركة المعلومات أو الاتصال).

الجدول رقم (2-22): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي

Y X	الالتزام التنظيمي	
	ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
تفويض السلطة	17.6 % -	0.213
التحفيز	12.2 %	0.661
التدريب	27.8 %	0.000
فرق العمل	57.4 %	0.000
مشاركة المعلومات أو الاتصال	12.1 % -	0.814

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود عكسية مع ابعاد علاقة تفويض السلطة ومشاركة المعلومات أو الاتصال في حين نلاحظ علاقة طردية مع طردية بين المتغيرات المستقلة الاخرى عدا التحفز والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي"، وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية متوسطة بين فرق العمل والالتزام التنظيمي حيث سجلت (57.4%) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما والالتزام التنظيمي بقيمة واحدة تحسن متغير فرق العمل عند موظفين بنسبة (42.6%)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات التدريب.

الجدول رقم (2-23): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.225a	0.212	0.261	7.302

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.225$) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية ضعيفة» بنسبة (22.5%) بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.212) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (21.2%) في المتغير التابع لدى موظفين البلدية، والنسبة

المتبقية (78.8%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في الالتزام التنظيمي لم يتم ادراجها ضمن متغيرات الدراسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$).

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

H1: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"

H2: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0.05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-24): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1 الثابت	4.412	0.064		7.536	0.001
الالتزام التنظيمي	0.383	0.085	0.485	4.462	0.002

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS25).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) هي ($Sig=0.002$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الاولى. بمعادلة الانحدار الخطي لأثر التمكين الاداري تحقيق الالتزام التنظيمي

$$Y=4.412 +0.383X$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-25): معاملات خط الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	3.923	0.554		7.078	0.000
تفويض السلطة	0.367	0.097	0.532	3.773	0.098
التحفيز	0.679	0.118	0.694	5.778	0.441
التدريب	0.159	0.153	0.170	1.037	0.002
فرق العمل	0.327	0.352	0.232	4.519	0.000
مشاركة المعلومات أو الاتصال	0.617	0.222	0.152	6.521	0.362

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

الجدول رقم (2-26): معادلات معاملات خط الانحدار المتعدد

المتغيرات	المعادلة
تفويض السلطة	$Y = 3.923 + 0.367X$
التحفيز	$Y = 3.923 + 0.679X$
التدريب	$Y = 3.923 + 0.159X$
فرق العمل	$Y = 3.923 + 0.327X$
مشاركة المعلومات أو الاتصال	$Y = 3.923 + 0.617X$

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

1- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الاولى):

H1: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

H2: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (تفويض السلطة) هي ($Sig=0.098$) وهي اكبر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا لم تأكده الفرضية الفرعية الاولى.

2- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

H1: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية تحفيز على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

H2: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحفيز على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التحفيز) هي ($Sig=0.441$) وهي اكبر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحفيز على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا لم تأكده الفرضية الفرعية الثانية.

1- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

H1: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

H2: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التدريب) هي ($Sig=0.002$) وهي اكبر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة.

1- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

H1: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

H2: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (فرق العمل) هي ($\text{Sig}=0.000$) وهي اكبر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة.

5- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الخامسة):

H1: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات أو الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

H2: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات أو الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي".

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (مشاركة المعلومات أو الاتصال) هي ($\text{Sig}=0.098$) وهي اكبر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات أو الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا لم تأكده الفرضية الفرعية الخامسة.

ثانيا: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين

سنقوم في هذا الفرع باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية.

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($0,05$) ($\alpha=$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25، كانت النتائج كالتالي:

2- اختبار فرضية (الفروقات):

- لا توجد فروقات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، العمل المهني).

توجد فروقات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، العمل المهني).

1- اختبار الفرضية 1-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-27): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

متغيري الدراسة	الجنس	العدد	T	F	Sig
التمكين الاداري	ذكر	29	0.956	5.670	0.238
	أنثى	19			
الالتزام التنظيمي	ذكر	29	1.290	0.477	0.507
	أنثى	19			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-2:

H1: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

H2: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (2-28): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
التمكين الاداري	بين المجموعات	0.354	7	0.237	0.436	0.650
	داخل المجموعات	14.212	40	0.448		
	المجموع	14.566	47			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	0.672	7	0.625	2.222	0.123
	داخل المجموعات	5.294	40	0.324		
	المجموع	5.966	47			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-4:

H1: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

H2: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-29): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى

التعليمي

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
التمكين الاداري	بين المجموعات	1.125	7	0.147	0.182	0.152
	داخل المجموعات	15.433	40	0.887		
	المجموع	16.558	47			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1.107	7	0.723	0.768	0.774
	داخل المجموعات	5.630	40	0.965		
	المجموع	5.773	47			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير مستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في مستوى التعليمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

– اختبار الفرضية:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-30): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
التمكين الاداري	بين المجموعات	1.333	7	0.631	6.213	0.248
	داخل المجموعات	13.953	40	0.120		
	المجموع	14.656	47			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	0.846	7	0.255	1.516	0.221
	داخل المجموعات	5.130	40	0.162		
	المجموع	5.946	47			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-5:

H1: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

H2: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم (2-31): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد الخبرة.

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
التمكين الاداري	بين المجموعات	0.752	7	0.235	0.730	0.485
	داخل المجموعات	14.157	40	0.402		
	المجموع	14.145	47			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	0.142	7	0.412	0.418	0.753
	داخل المجموعات	4.847	40	0.169		
	المجموع	5.153	47			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في عدد سنوات الخدمة لا يؤثر على متغيري الدراسة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من خلال دراسة عينة من موظفي بلدية حساني عبد الكريم "الوادي" حيث تم تقديم موجز عن المؤسسة من خلال لمحة تاريخية وأهم مديريات التابعة لها وهيكلها التنظيمي، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد التمكين الإداري التي تتمثل في (التدريب وفرق العمل) والالتزام التنظيمي وعدم وجود علاقة مع بعد التحفيز في حين وجود علاقة عكسية للالتزام التنظيمي مع (تفويض السلطة، مشاركة معلومات والاتصال) لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي إلى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) حسب إجابات عينة الدراسة.

الخاتمة

خاتمة

تؤكد هذه الدراسة أن التمكين الإداري ليس مجرد صيحة إدارية، بل هو استثمار استراتيجي حاسم في أعلى ما تملكه المؤسسات (رأس مالها البشري)، لقد أظهرنا بالدليل العلمي أن تفويض السلطة، وتوفير التدريب، والتحفيز الفعال، وتشجيع العمل الجماعي، هي جميعها لبنات أساسية في بناء صرح الالتزام التنظيمي القوي والمستدام.

إن النتائج التي توصلنا إليها، والتوصيات التي قدمناها، ليست مجرد خلاصات بحثية، بل هي خارطة طريق واضحة لبلدية حساني عبد الكريم، ولأي مؤسسة تطمح إلى تعزيز ولائها الداخلي وتحسين أدائها. إن تطبيق هذه الممارسات لا يعد ترفاً، بل ضرورة ملحة لمواجهة التحديات الراهنة وضمان الازدهار المستقبلي.

تأمل هذه الدراسة أن تكون قد قدمت إضافة نوعية للمكتبة العلمية، وأن تكون مصدر إلهام للمزيد من الأبحاث في هذا المجال الحيوي. والأهم من ذلك، نأمل أن تكون قد ساهمت في إبراز القيمة الجوهرية للتمكين الإداري كأداة لا غنى عنها لتحقيق التنمية المستدامة والنجاح التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

ولدراسة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في بلدية حساني عبد الكريم بالوادي، تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، ثم تحليلها بواسطة SPSS، وهو ما مكّننا من الإجابة على الإشكالية وإخبار الفرضيات التي انطلقنا منها، والحصول على نتائج حول الموضوع، إضافة إلى الوصول لبعض الاقتراحات للمؤسسة لتحسين أداء عاملين لديها.

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج خلال قسميها النظري والتطبيقي:

نتائج الدراسة النظرية:

➤ التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي رافقت المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو تعليمية أو خدمية. وأظهر نجاحه في زيادة نسبة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

➤ للتمكين الإداري أهمية في جميع المنظمات وفي كل القطاعات وخاصة المؤسسات الاقتصادية التي تواجه التنافسية كونه يعد أحد وسائل الاستثمار في المورد البشري وينظر له كميزة تنافسية مستدامة.

- يمر التمكين الإداري لدى المنظمة بعدة مراحل أساسية بدءاً من الشعور بالحاجة إليه إلى غاية تنفيذه.
- تسعى المنظمات المشجعة على التمكين الإداري إلى التعامل الدائم مع معيقاته لمدى أهمية التمكين الإداري في نموها.
- التمكين يمثل نظام متكامل يبدأ بمدخلات وينتهي بنتائج تمثل مخرجاته.
- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم، وله العديد من الأنواع تختلف حسب اختلاف وجهات نظر علماء المجال منها الالتزام الخارجي، الالتزام الداخلي، الالتزام المؤثر، الالتزام المتواصل.
- هناك العديد من المؤشرات التي من شأنها قياس نسبة الالتزام التنظيمي للعمال داخل المنظمة كالتغيب ومعدلات ترك العمل.
- يتأثر التزام الموظف بالعديد من العوامل الفردية، الإدارية، البيئية الداخلية والخارجية وكذا التكنولوجيا

النتائج الدراسة التطبيقية:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي" وهذا ما اكدته الفرضية الرئيسية الاولى.
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا لم تأكده الفرضية الفرعية الاولى.
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحفيز على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا لم تأكده الفرضية الفرعية الثانية.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة.

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات أو الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي". وهذا لم تأكده الفرضية الفرعية الخامسة.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما لم تأكده الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانيا: التوصيات:

- زيادة الاهتمام بتدريب الموارد البشرية في المؤسسة على مستوى عال حتى يكون بإمكانهم تنفيذ أعمالهم بشكل فعال وذلك من خلال مشاركتهم في مختلف الورشات والندوات والمؤتمرات المتعلقة بأعمالهم وإطلاعهم على كل ما هو جديد.
- التركيز على ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية من اجل تنمية الشعور الفعلي بأهمية العامل داخل المؤسسة لزيادة الالتزام لديه
- التركيز على الرقابة الذاتية كعنصر فعال اثبت نجاعته في كبرى المنظمات، والعمل على الرقابة بالإشراف والتوجيه لتفادي الضغط على الفرد.
- نطاق الاشراف والتوجيه يجب ان يبني على علاقة تعديل وتطوير الأداء وليس على العقاب والجزاء.
- العمل على إيصال المعلومات في وقتها لجميع أفراد المنظمة دون تخصيص للمنصب أو للأقدمية في المنظمة.
- الحفاظ على أسلوب الرسمية في المراسلات لتفادي انحراف المعلومة وتشويهها وسوء الفهم.
- الرفع من مستوى فرق العمل كأسلوب جديد في أداء الوظائف، مع ضمان تأسيسه وفق احتياجات ومتطلبات المنظمة.
- إرساء مبادئ وثقافة المنظمة في فرق العمل، لتفادي تضارب واختلاف أفكار أعضاء فريق العمل.
- عدم معاملة الأفراد وفق فكرة "الجزاء من جنس العمل" من خلال كل خطأ يقابله عقوبة، بل كل خطأ يقابله إصلاح وتعديل.
- العمل على إظهار ثقة المنظمة في أفرادها، من خلال مجمل اللقاءات والاجتماعات وحتى المناسبات الخاصة بها (التحفيز المعنوي وحتى المادي)
- إبراز أهمية الفرد داخل المنظمة واعتباره جزءاً لا يتجزأ منها، الذي بدوره ينعكس على سمعة المنظمة.

- تحديد يوم خاص بالمؤسسة لتكريم العمال الذين قدموا انجازات واضافات للمؤسسة وأيضا المتفانيين في وظائفهم، كي يزيد ذلك من دافعيتهم وزيادة شعور ضرورة الالتزام.
- الاستماع لشكاوي واقتراحات العاملين مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي وهذا لتعزيز انتمائهم للمؤسسة
- الاعتماد على عامل الكفاءة أكثر من عامل الأقدمية والخبرة، لأن هناك كفاءات جديدة في الميدان لكن قادرة على العطاء واثبات الذات.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع دراستنا من المواضيع الحديثة التي تتطلب البحث أكثر، ومن خلال بحثنا وتحليلنا ظهرت لنا مواضيع أخرى تستحق النظر والبحث، أهمها:
- دور التمكين الاداري في تنمية الولاء لدى المورد البشري.
 - دور التمكين الاداري في تعزيز وترقية مكانة المورد البشري.
 - اثر التمكين الاداري في تحسين أداء المؤسسة.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

1- الكتب

- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2003.
- حسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الوائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر، عمان، الأردن. 2013
- حمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2014.
- صالح حسن الداهري، أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار العلمي، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- مطلق الدوري زكريا، علي صالح احمد، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال، الألفية الثالثة، دار الوائل للنشر، عمان الاردن، 2018.

2- المذكرات والأطروحات الجامعية:

- أميرة نموشي، يمن سوسي، دور التمكين الاداري في تنمية أرس المال البشري، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم اقتصادية، التجاري وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2021.
- الجميلي مطر بن عبد المحسن، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، مذكرة الماجستير في العلوم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة نايف، 2008.
- أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة-ولاية بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع التنظيم والعمل، 2024/2023.
- حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل

- والتنظيم تخصص التربية والأرطوفونيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- رويذة جميل، خليل أبو راضي، المنظومة القيمية الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، مذكرة ماستر في حقوق علوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018/2107.
- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع تسيير المنظمات، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- لازم ذياب محل، أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمان العربية، 2014.
- ماجد بن سفر، درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، مذكرة ماجستير إدارة اعمال، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مكة المكرمة، جامعة ام القرى 2012.
- معن أحمد صالح العبد الله، دراسة على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية. مذكرة مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
- هدى عمر عبد الله، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة ملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018/2017.

3- مجلات

- الوافي صليحة، معوقات تطبيق الرقابة في الاتصال الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مجلة العلمية الجزائرية، مجلد 3 العدد 17، جوان 2021
- أحمد عباس حامدي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 22، العدد 94، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة بغداد، العراق، 2019 ص 309.

- خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جامعة الجلفة، 2018، ص 360.
- عبد السالم ذياب منصور حبتور، مدى توافر ابعاد التمكين الاداري وسبل تعزيزها في الجامعات الاهلية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 18، اليمن، 2018، ص 387.
- عمار بن عيشي، اثر التمكين الاداري في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد 11، العدد 35، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 41
- فاطنة بن عامر، محمد بن غربي، منور ماريف، التمكين المهني وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتلمسان، مجلة الروافد لدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 01، 2021
- محمد مصطفى الخشروم، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011، ص 173.
- نوال فرحون، وريبع قرين، معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 10، العدد 03 جويلية 2021
- يمينة بوقندورة، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية وادارية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أم البواقي، جوان 2019.
- يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين، سوريا، 2015.

4- مؤتمرات وملتقيات ومقالات

- العياشي زرزار، الادارة بالمشاركة رهان مستقبل في المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي حول المدينة والمؤسسة غدا، مركز بحوث فالنترولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، 2022.

5- مراجع باللغة الاجنبية

- Jalal Hanaysha, "**escaming the effectif of employée empowerment teamwork and employée training on organizational commitment**", 5th international conference on leadership, technology, innovation and business Management, Malyisia, 2016.
- Juliette, Engagement organisationnel des salariés dans trois secteurs : **le secteur des entreprises à but lucratif, Le secteur à but non lucratif et le secteur gouvernemental**, Forum sur le développement durable.2015
- "Ghosh" Autonomisation, L'employé : **un outil stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel durable**, Academic Research International September 2013
- Study (Van Dung HA)The Impacts of Empowerment on the Teamwork Performance: Evidence from Commercial Banks in Vietnam 2020
- "Karadal and kilic" : **role Autonomisation dans le renforcement del'engagement organisationnel**, Conférence internationale Gestion stratégique Explorer la concurrence et la coopération internationales Stratégies Promouvoir le développement régional, 2008
- Kariuki anne, **Keellen Kianbati, L'impact de l'engagement organisationnel et du comportement citoyen organisationnel** sur la relation entre l'autonomisation Performance de l'entreprise,2017

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار تحضيرنا لبحث تخصص إدارة اعمال تحت عنوان " أثر التمكين الاداري في الالتزام التنظيمي دراسة حالة بلدية حساني عبد الكريم بالوادي" نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا وأهم الانتقادات عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار، علما أن انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

إشكالية البحث: فيما يتمثل اثر التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى بلدية حساني عبد الكريم "الوادي"؟

المشرف:

من إعداد الطلبة:

*د. مرتضى نوه وليد

❖ حميد خليل

❖ عمان عادل

❖ معمري سليم

السنة الجامعية: 2025/2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

1. العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

2. المستوى التعليمي: تقني/ت.سامي ☐ ليسانس/ماستر ☐ دراسات عليا ☐

3. المستوى الوظيفي: موظف ☐ رئيس مكتب ☐ رئيس مصلحة ☐

4. عدد سنوات الخبرة: ☐ من 5 سنوات وأقل ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐
من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ من 16 سنة وأكثر ☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل (التمكين الإداري)

رقم	غ موافق بشده	غ موافق	محاييد	موافق	موافق بشدة
تفويض السلطة					
01					أبادر في حل المشاكل التي تواجهني دون الرجوع إلى السلطة العليا
02					يمنحني مديري الصلاحيات التي تسمح لي بالإبداع في أداء مهامي
03					أساهم في وضع الأهداف التي تحددها الإدارة
04					تثق السلطة العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة

التحفيز						
06					تقدم البلدية حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير للعاملين)	
07					يتميز نظام الحوافز (معنوية، مادية) في البلدية بالعدالة	
08					يتناسب الراتب الذي ألقاضاه مع الجهد الذي أبذله	
09					نظام الحوافز المعمول به يجعلني أقوم بأعمال إبداعية	
التدريب						
10					تتيح البلدية فرص اكتساب العاملين معارف جديدة في مجال العمل	
11					توفر لنا البلدية برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطور مهارتنا	
12					يستفيد من التدريب جميع الفئات الوظيفية	
13					تتناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات الوظيفية	
فرق العمل						
14					تشجع الإدارة على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المحددة	
15					نعمل في فريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام المسندة وتحقيق الأهداف	
16					تعتمد منظمتنا على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهها	
مشاركة المعلومات او الاتصال						
17					تقدم المؤسسة المعلومات للعاملين بدرجة كافية	
18					تتميز المعلومات المقدمة من قبل الإدارة بالوضوح.	
19					توفر الإدارة وسائل اتصال مناسبة لمشاركة المعلومات بين الأقسام المختلفة للبلدية.	
20					يتم استخدام قنوات متعددة مثل مواقع الويب والتطبيقات	

					الهواتف ووسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة لنقل المعلومات والاتصال في البلدية
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي					
الالتزام العاطفي					
					01 أرغب بشدة في المحافظة على وظيفتي داخل المؤسسة
					أشعر بالرضا والسعادة أثناء عملي في المؤسسة
					02 أتمتع بعلاقة مهنية إيجابية وأخوية مع زملائي في العمل
					03 أشعر بالفخر لكوني جزءًا من هذه المؤسسة
الالتزام المعياري					
					04 أحرص دائمًا على العمل بإخلاص وأمانة
					05 احترم أوقات الدخول والخروج من العمل
					06 أبذل جهدي لحل مشكلات العمل كما لو كانت مشكلاتي الشخصية
					07 أسعى بجد للحفاظ على الصورة الإيجابية للمؤسسة وتعزيزها خارجيًا
الالتزام المستمر					
					08 ليس لدي أي رغبة في ترك عملي داخل المؤسسة
					09 أؤمن أن مؤسستي تحقق لي بيئة عمل مستقرة وآمنة
					10 يوفر لي عملي جميع احتياجاتي المادية والمعنوية

جدول ملخص إنجاز القضية			
		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول الموثوقية	
Cronbach's Alpha	N of Items
,888	19

جدول الموثوقية	
Cronbach's Alpha	N of Items
,832	11

جدول الموثوقية	
Cronbach's Alpha	N of Items
,876	45

جدول الإحصاء الوصفي			
	N	Mean	Std. Deviation
أبادر في حل المشاكل التي تواجهني دون الرجوع إلى السلطة العليا	45	2,21	,960
يمنحني مديري الصلاحيات التي تسمح لي بالإبداع في أداء مهامي	45	2,21	,420
أساهم في وضع الأهداف التي تحددها الإدارة	45	2,07	,700
تتق السلطة العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة	45	3,25	,423
تقدم البلدية حوافز معنوية (رسائل شكر، شهادة تقدير للعاملين)	45	2,33	,350

يتميز نظام الحوافز (معنوية، مادية) في البلدية بالعدالة	45	2,12	,400
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله	45	2,41	,420
نظام الحوافز المعمول به يجعلني أقوم بأعمال إبداعية	45	1,31	,230
تتيح البلدية فرص اكتساب العاملين معارف جديدة في مجال العمل	45	4,03	,720
توفر لنا البلدية برامج تدريبية متنوعة تستجيب لتطور مهارتنا	45	4,02	,880
يستفيد من التدريب جميع الفئات الوظيفية	45	4,03	,550
تتناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات الوظيفية	45	4,61	,900
تشجع الإدارة على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المحددة	45	4,18	,620
نعمل في فريق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام المسندة وتحقيق الأهداف	45	3,56	,890
تعتمد منظمنا على فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهها	45	4,17	,990
تقدم المؤسسة المعلومات للعاملين بدرجة كافية	45	4,03	,420
تتميز المعلومات المقدمة من قبل الإدارة بالوضوح.	45	4,02	,640
توفر الإدارة وسائل اتصال مناسبة لمشاركة المعلومات بين الأقسام المختلفة للبلدية.	45	4,03	,300
يتم استخدام قنوات متعددة مثل مواقع الويب والتطبيقات الهاتف ووسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة لنقل المعلومات والاتصال في البلدية	45	4,61	,440
أرغب بشدة في المحافظة على وظيفتي داخل المؤسسة	45	3,11	,470
أشعر بالرضا والسعادة أثناء عملي في المؤسسة	45	2,06	,220
أتمتع بعلاقة مهنية إيجابية وأخوية مع زملائي في العمل	45	1,84	,870
أشعر بالفخر لكوني جزءاً من هذه المؤسسة	45	2,01	,850
أرغب بشدة في المحافظة على وظيفتي داخل المؤسسة	45	2,07	,430
أحرص دائماً على العمل بإخلاص وأمانة	45	4,52	,325
أحترم أوقات الدخول والخروج من	45	1,23	,752

العمل			
أبذل جهدي لحل مشكلات العمل كما لو كانت مشكلاتي الشخصية	45	3,22	,850
أسعى بجد للحفاظ على الصورة الإيجابية للمؤسسة وتعززها خارجيًا	45	2,18	,623
ليس لدي أي رغبة في ترك عملي داخل المؤسسة	45	3,18	,641
أؤمن أن مؤسستي تحقق لي بيئة عمل مستقرة وأمنة	45	3,25	,911
يوفر لي عملي جميع احتياجاتي المادية والمعنوية	45	4,22	,697
تجربة الإقامة مشجعة لتكرار الزيارة.	45	4,22	,836
Valid N (listwise)	45	4,66	,158

جدول الإحصاء الوصفي			
	Mean	Std. Deviation	N
تفويض السلطة	2,5325	,69552	45
التحفيز	2,5621	,61247	45
التدريب	4,2034	,89522	45
فرق العمل	4,2750	,57352	45
مشاركة المعلومات أو الاتصال	2,3241	,30451	45

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,444	4	2,120	22,051	,001b
	Residual	6,220	42	,152		
	Total	9,664	46			
a. Dependent Variable: التمكين الإداري						
b. Predictors: (Constant), الالتزام التنظيمي						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225 ^a	,212	,261	7,30254
a. Predictors: (Constant), الالتزام التنظيمي				

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta,		
(Constant)	3,9231	,55412		7,078	,000
تفويض السلطة	,3670	,09720	,0532	3,773	,098
التحفيز	,6795	,11829	,0694	5,778	,441
التدريب	,1592	,01532	,0170	1,037	,002
فرق العمل	,3271	,03521	,0232	4,519	,000
مشاركة المعلومات أو الاتصال	,6172	,22221	,1523	6,521	,362

جدول المعاملات									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	4,412	,064		7,536	,001			
	الالتزام التنظيمي	,383	,085	,485	4,462	,002	,740	,740	,740

a. Dependent Variable: التمكين الإداري

جدول الارتباط							
		تمكين الإداري	تفويض السلطة	التحفيز	التدريب	فرق العمل	مشاركة المعلومات أو الاتصال
تمكين الإداري	Pearson Correlation	1	-,176	,122	,278**	,574	-,121
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
تفويض السلطة	Pearson Correlation	-,176	1	,203	,453	,321	,061**
	Sig. (2-tailed)	,213		,213	,213	,213	,213
	N	45	45	45	45	45	45
التحفيز	Pearson Correlation	,122	,203	1	,759*	,441*	,332**
	Sig. (2-tailed)	,661	,661		,661	,661	,661
	N	45	45	45	45	45	45
التدريب	Pearson Correlation	,278**	,453	,759*	1	,274**	,331**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
فرق العمل	Pearson Correlation	,574	,321	,441*	,274**	1	,385*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
مشاركة المعلومات أو الاتصال	Pearson Correlation	-,121	,566	,212	,200**	,218	1
	Sig. (2-tailed)	,814	,814	,814	,814	,814	

	N	45	45	45	45	45	45
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed). (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed). (2-tailed).							

Group Statistics					
		N	t	f	Sig
Valid	ذكر	29	0,956	5,670	,238
	انثى	19	1,290	0,477	,507

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين الاداري	Between Groups	,354	7	,237	,463	,650
	Within Groups	14,212	40	,448		
	Total	14,566	74			
الالتزام التنظيمي	Between Groups	,672	7	,625	2,222	,123
	Within Groups	5,294	40	,324		
	Total	5,996	74			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين الاداري	Between Groups	,125	7	,044	,182	,152
	Within Groups	15,433	40	,632		
	Total	16,568	74			
الالتزام التنظيمي	Between Groups	,107	7	,723	,768	,774
	Within Groups	5,630	40	,965		
	Total	5,773	74			

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التمكين الاداري	Between Groups	,752	7	,235	,730	,485
	Within Groups	14,157	40	,402		
	Total	14,899	74			
الالتزام التنظيمي	Between Groups	,142	7	,412	,418	,753
	Within Groups	4,847	40	,169		
	Total	5,153	74			