

## دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي

## دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية

## The role of psychosocial empowerment in the enhancing the organizational commitment from the employees working in university libraries

شرفية رفاع

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة  
جامعة قاصدي مراح-ورقلة

طويهر طه مداني

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة  
جامعة قاصدي مراح-ورقلة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة وتم الاعتماد في تحليلها على البرنامج الاحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين النفسي (PE) من خلال بعد (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير) في تعزيز الالتزام التنظيمي (OC) لدى أفراد عينة الدراسة، إضافة لعدم وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لدور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء متغير المستوى التعليمي، وخلصت الدراسة لتقديم مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تبني سياسة الباب المفتوح من خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية مع مختلف العاملين للتعرف على مشاكلهم والاستماع لوجهات نظرهم حول طريقة تأدية المهام واجراءاته.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين النفسي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري.

## Abstract:

This study aimed to identify the role of psychological empowerment in enhancing the organizational commitment through a field study that included a sample of individuals working in university libraries, The analytical descriptive approach was adopted by Preparing and developing a questionnaire and distributing it to the target sample and Their analysis was based on the statistical program (spss), This study reached a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect on the dimensions of psychological empowerment Through dimension (meaning, competence, self-determination, impact) in strengthening organizational commitment In the study sample, In addition to the absence of significant differences in the perception of the members of the study sample of the role of psychological empowerment in enhancing the organizational commitment due to personal and functional variables except for the variable level of education, The study concluded with a set of recommendations: The need to adopt the policy of the open door by holding meetings and periodic meetings with different employees to identify their problems and listen to their views on the way the performance of tasks and procedures.

**Key- Words:** Empowerment, Psychosocial empowerment, Affective commitment, continuance commitment, Normative commitment

## تمهيد:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدرا لقدراتها التنافسية إذ يعول عليهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بهم وتهيئة المناخ والوسائل والطرق السليمة والحديثة لزيادة ثقتهم وجدارتهم في العمل ولعل من أهم المداخل التي تسهم في ذلك نجد التمكين الإداري الذي أضحي بمثابة الصيحة التي أصبحت تتردد مؤخرا في مجال الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من منظمة التحكم والامور الى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما تبع ذلك من تغيير للتنظيم الهيكلي متعدد المستويات الى تنظيم أفقي قليل المستويات وفي هذا السياق يبرز مدخل التمكين النفسي للعاملين في إطار ذا صلة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الانساني داخل المنظمة من خلال الفلسفة الجديدة التي جلبها وقوامها أن العنصر البشري شخص ناضج يمكن

الاعتماد عليه في حال ما توفرت الثقة فيه من قبل المشرفين ومنحه هامشا من الحرية في أداء عمله الأمر الذي يسهم في منحه ذلك الشعور بالملكية في المنظمة والرغبة الشديدة في تحقيق أهدافها، حيث أن سعي التمكين النفسي في تعزيز إنتاجية الأفراد وابداعهم لا تكون إلا من خلال وجود مستويات عالية من الالتزام داخل المنظمة كونه مفهوم تعدى كونه أحد مظاهر الاتجاهات السلوكية للعاملين نحو منظماتهم ليصبح محور الحياة التنظيمية وذلك لما له من أثر على الانجازات الفردية والتنظيمية من خلال ارتباط هذا المتغير ارتباطا وثيقا بدرجة تطابق الفرد مع منظمته وقناعاته بأهدافها واستعداده لبذل مزيد من الجهد لتحقيق هذه الاهداف.

وجاءت هذه الدراسة لتقف على تأثير التمكين النفسي الذي يتمتع به العاملون على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وبناءا على

ما سبق تمت صياغة الاشكالية الرئيسية للدراسة كالاتي:

**كيف يمكن للتمكين النفسي من أن يسهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المكتبات الجامعية؟**

ولمعالجة هذا الموضوع من جانبه النظري والميداني، فقد ارتأينا الاعتماد على خطة العمل التالية:

أولاً- الإطار العام للدراسة؛

ثانياً- الإطار النظري للتمكين النفسي و الالتزام التنظيمي؛

ثالثاً- اجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

في ظل سعي المنظمة الى تعزيز الالتزام لدى عاملها وتعبئتهم للعمل كفريق واحد يعمل على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة وبلوغ المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، يبرز التمكين الاداري الذي يعد اللبنة الأساسية والقاعدة التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة الفعلية وتحمل المسؤوليات الوظيفية ليشكل الاستراتيجية الرئيسية لتفعيل مكانة الحقيقية للمورد البشري داخل المنظمة وجعله شريكا في تحقيق الأهداف التنظيمية والتميز.

وأمام هذا التحدي دخل مفهوم التمكين الذي بدأ رائجاً في الفكر الانساني المعاصر الى ميدان العمل الاداري، واصبحت الإشارة للتمكين النفسي للعاملين كأهم الأساليب أو الاستراتيجيات التي تحفز الأفراد وتدفعهم للانغماس أكثر في العمل من أجل تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم ومن ثم دفعهم نحو الابداع والابتكار، وهو الأمر الذي تحتاجه المنظمات في وقتنا الراهن فالالتزام التنظيمي هو أداؤها الفعالة لزيادة إنتاجية الأفراد والتقليل من التكاليف الادارية.

**اشكالية الدراسة:**

بناءا على ما سبق يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

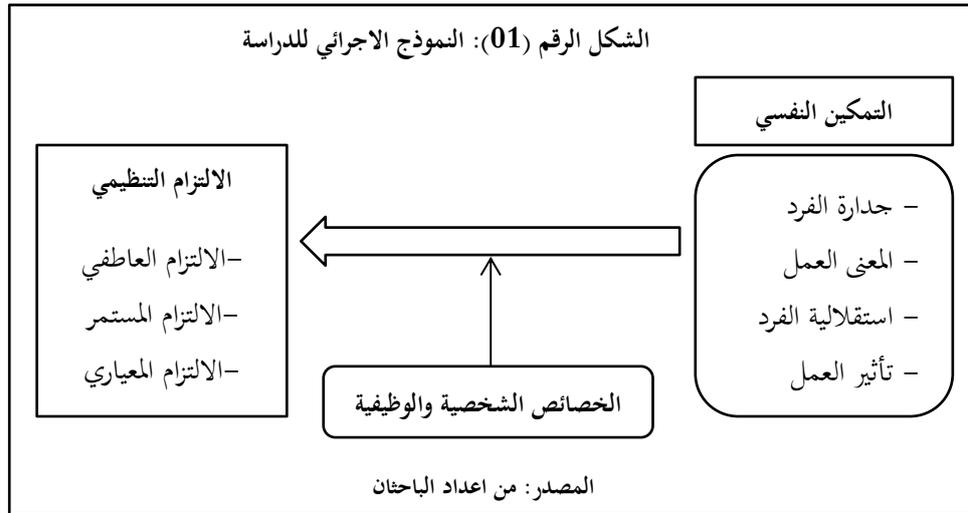
- ما هو مستوى التمكين النفسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للتمكين النفسي بأبعاده (كفاءة الفرد، معنى العمل، استقلالية الفرد، تأثير العمل) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين (التزام عاطفي، التزام استمراري، التزام معياري) بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادراك أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين والنفسي والالتزام التنظيمي لديهم تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)؟

**فرضيات الدراسة:** وعلى ضوء ما ورد في الاشكالية الرئيسية، تبرز الفرضيات الدراسة كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من التمكين النفسي (بمختلف أبعاده) داخل المؤسسة، كما تمتلك المؤسسة درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة احصائية للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي لدى العمال عند مستوى الدلالة 5%. وتدرج ضمن هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية كما يلي:

- 1- هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعدها كفاءة الفرد على تعزيز الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05
  - 2- هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعدها معنى العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05
  - 3- هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعدها استقلالية الفرد على تعزيز الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05
  - 4- هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعدها تأثير العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى ادراك افراد العينة لأثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 5%.
- أهمية الدراسة:** تتضح أهمية الدراسة من أهمية الموضوع بحد ذاته وذلك من خلال:
- التطرق الى مصطلح إداري معاصر وهو التمكين النفسي ومدى قدرته على تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الجزائرية، والتي هي في أمس الحاجة الى الاعتماد على أبعاد إدارية حديثة تمكنها من تعزيز قدراتها على رفع مستويات الالتزام لدى عاملها لبلوغ الانتاجية المطلوبة منهم.
  - أهمية التمكين الذي يعد من المواضيع الحديثة التي تشغل اهتمام الباحثين في الظرف الحالي، خاصة في ظل التغييرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال وزيادة شدة المنافسة، الأمر الذي يفرض على المنظمة مواكبة ذلك عبر انتهاج مجموعة من الطرق والاساليب التي تسمح للمورد البشري بتفجير طاقاته وجعله أكثر فاعلية في العمل.
  - أهمية الالتزام التنظيمي في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وأثره البارز على سير العمل بالكفاءة اللازمة وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل متميز، إضافة لدوره البارز في الحفاظ على مستوى الاستقرار والثقة بين أعضاء المنظمة.
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف من بينها:
- تقديم إطار عام يمكن من خلاله التعرف على ماهية التمكين النفسي والمفاهيم الأساسية المرتبطة به، إضافة الى مفهوم الالتزام التنظيمي وأهم أبعاده، وذلك للوصول الى نتيجة تسمح بالتعرف أكثر على اثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي.
  - التوصل الى حلول لبعض المشاكل التي تقف عائقا تجاه رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
  - الإشارة الى أهمية التمكين النفسي وإبراز مكانته كضرورة هامة للارتقاء بالعنصر البشري من خلال تحويل دوره من أداة لتنفيذ العمل، الى شريك بل عضو ومالك يسعى لتعزيز الفاعلية التنظيمية بأفضل الطرق الممكنة.
- حدود الدراسة:** للتحكم أكثر في موضوع الدراسة ومعالجة الاشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:
- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على مناقشة الاثر المتعلق بالتمكين النفسي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة، وما تجدر الاشارة اليه أن التمكين النفسي تم قياسه بالمقياس الذي تم انشاؤه من طرف (Spreitzer, 1996)، في حين أن الالتزام التنظيمي تم قياسه من خلال النموذج الذي قدم من طرف (Allen and Meyer, 1990).
  - الحدود الزمانية: تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2017/11/21 الى 2018/02/17 وبالتالي فالنتائج تعبر عن مستوى التمكين النفسي والالتزام التنظيمي وفقا لإدراك العمال خلال هذه الفترة.
  - الحدود المكانية: تدرس الدراسة الميدانية إحدى الجامعات الجزائرية وهي جامعة الأغواط من خلال استقصاء آراء موظفي الجامعة على مستوى مختلف الكليات.
- نموذج الدراسة:** لتوضيح الدور الذي يلعبه التمكين النفسي في تعزيز مستويات الالتزام داخل المنظمة، ورغبة في تحقيق أهداف الدراسة يمكن اقتراح النموذج الاجرائي للدراسة على نحو يتكون من محورين، المحور الأول يمثل المتغير المستقل والذي يشمل الأبعاد التالية (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير)، أما المحور الثاني فيمثل المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي والذي يشمل (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري)، مع الإشارة الى الدور الذي تلعبه المتغيرات الشخصية والوظيفية على كلا المتغيرين، ويأتي نموذج الدراسة وفق ما يلي:



**منهج الدراسة:** يعرف المنهج بالخطة او الطريق التي يهتدي بها الباحث في سبيل الوصول الى الحقيقة، لذا فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه منهجا يمتاز بنظرة شمولية ووصف ما هو كائن وتفسيهه، عبر تحديد الظروف والعلاقات التي توجد فيها الوقائع ليقترن وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات التي توضح العلاقات السببية والتكاملية بين متغيرات البحث، لذا فقد اعتمد الباحث على مختلف المستندات والمنشورات العلمية في الجانب النظري كما استعان بدراسة حالة لإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

**ثانيا: الجانب النظري للتمكين النفسي والالتزام التنظيمي:**

### I- التمكين النفسي:

**1- مفهوم التمكين النفسي:** يعتبر التمكين النفسي أهم مداخل نظرية التمكين الاداري ذلك أنه فلسفة وطريقة تفكير، يعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات الى الادارات الدنيا، فهو ليس وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب، بل مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل ويعتبر حجر الزاوية في ثقافة المنظمة، فهو ليس خيارا واهيا وإنما هدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية<sup>1</sup>، حيث يشير التمكين النفسي لمجموعة الحالات النفسية الضرورية لجعل الأفراد يشعرون بنوع من التحكم والسيطرة على أعمالهم بدلا من التركيز على الممارسات الادارية التي تشير الى تقاسم السلطة مع العاملين على جميع المستويات، فوجهة النظر النفسية تركز على كيفية رؤية الأفراد لعملهم وقيمتهم بالنسبة لهم، ويرى هذا المدخل أن التمكين يتمثل في المعتقدات الشخصية للعاملين حول دورهم داخل المنظمة<sup>2</sup>.

ويعود ظهور مصطلح التمكين النفسي لما قدمه (conger & kunungo, 1988) اللذين أبرزوا أن التمكين النفسي ما هو إلا "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى أفراد المنظمة من خلال تحديد العوامل المسببة للعجز والعمل على تهيئتها عبر الممارسات التنظيمية الرسمية والاساليب غير الرسمية"<sup>3</sup>، وبناء على ما قدمه (conger & kunungo, 1988) من أعمال، واصل ( Thomas & velthouse, 1990) دراستهما للتمكين النفسي حيث قدما نموذجهما الادراكي للتمكين، إذ يريان أن مفهوم التمكين أعقد بكثير من ذلك ولا يمكن تفسيره بناء على بعد واحد هو الفاعلية الذاتية، حيث يعرفان التمكين النفسي بأنه "الدافع الذاتي للقيام بالمهام يتجلى في أربع أبعاد (المغزى، الجدارة، التأثير، الخيار او حرية التصرف)، والتي تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل"<sup>4</sup>.

ويرى (Whetter & Cameron,1998) أن التمكين النفسي هو عملية "جعل الأفراد مكنين أي مساعدتهم على تنمية إحساسهم بالثقة والتغلب على شعورهم بعدم القدرة او الاحباط ومنحهم القوة والتحفيز لأداء نشاطاتهم"<sup>5</sup>.

**2- أهمية التمكين النفسي:** يعتبر التمكين أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والجدارة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي الى إشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد مثل اثبات الذات مما يحفز على الابداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات ماديا ومعنويا<sup>6</sup>، إضافة الى ذلك يمكن إنجاز أهمية عملية التمكين وفق ما يلي:

- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن تمكين الأفراد و زيادة مشاركتهم في صنع القرار واتخاذهم من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين، ويوجد لديهم شعورا بالإقبال على العمل، مما يؤدي الى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.
- زيادة ولاء الفرد للمنظمة: إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاما تجاه المنظمات التي يعملون بها، وهذا يؤدي الى زيادة الولاء والاحلاص من قبل العاملين لمنظمتهم.
- ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد لدى العاملين شعورا بأنهم على قدر كبير من المسؤولية، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره.
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي: إن التمكين الإداري يؤدي الى تحسين الوضع النفسي للعاملين، ويحسن نظرهم الذاتية الى انفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل.

- زيادة دافعية الأفراد: فقد أكدت عديد الدراسات الى وجود علاقة طردية بين التمكين وزيادة دافعية الافراد.<sup>7</sup>

**3- أبعاد التمكين النفسي:** واستكمالا لما سبق من الدراسات قامت Spreitzer بتعديل الأبعاد النموذج الادراكي السابق، إذ ترى التمكين النفسي على أنه "بناء تحفيزي يتجلى في أربعة أبعاد: المعنى، الجدارة، حرية التصرف، الأثر" وتلعب مجمل هذه الأبعاد دورا فاعلا في توجيه الفرد نحو ما يرغب به ويشعره بأنه قادر على تجسيده من خلال مهامه في المنظمة، حيث تشكل هذه الأبعاد الأربع حسب الباحثة بناء شمولي للتمكين النفسي وبعبارة أخرى فإن عدم وجود ولو بعد واحد من هذه الأبعاد سيؤدي الى تضائل نسبة التمكين وان لم يكن القضاء تماما على شعور الفرد بالتمكين وبالتالي فهذه الأبعاد الأربع تشكل مجموعة متكاملة وكافية لفهم التمكين النفسي<sup>8</sup>.

ويمكن توضيح أبعاد التمكين النفسي الأربعة التي تم تطويرها وبارازها من طرف (Spreitzer) كما يلي:

**أ- المعنى (Meaning):** عرفت (spreitzer) المعنى على أساس الشعور الذاتي للفرد اتجاه العلاقة بين العمل الذي يؤديه ومعايير الشخصية، وينشأ هذا الشعور عندما تتكيف المهام الموكلة للفرد وتتوافق مع قيمه، معتقداته وسلوكياته الفردية<sup>9</sup>، أي أنه يشير الى التوافق ما بين قيم وذات الفرد وبين أهداف وقيمة المهام (الانشطة) التي يقوم بها في العمل، وقد تنتج عن الدرجة المنخفضة من هذا البعد اللامبالاة في العمل بينما قد تؤدي الدرجة العالية منه الى زيادة مستوى الالتزام والمشاركة لدى العاملين، لذلك فالمعنى له آثار كبيرة على مواقف الفرد في المنظمة<sup>10</sup>.

**ب- الجدارة (competence):** يقصد بالجدارة او الكفاءة هي اعتقاد الفرد وشعوره بقدرته على أداء المهام الموكلة له وبمهارة عالية، فهي تنطوي على إيمان الفرد بامتلاكه للمهارات والقدرات اللازمة للقيام بعمل جيد<sup>11</sup>، ويطلق (bandura,1977) على هذا البعد اسم "الفاعلية الذاتية"، حيث يرى أن الفاعلية الذاتية العالية لدى الفرد ستسفر عن المباشرة في السلوكيات الايجابية و بذل الجهد العالي والمثابرة في مواجهة العقبات، بينما يؤدي انخفاض مستويات الفاعلية الذاتية لدى الأفراد الى تجنب الحالات التي تتطلب مهارات معينة وذلك يمنعهم من التعلم واكتساب الكفاءات ذات الصلة<sup>12</sup>.

**ج- حرية التصرف (self-determination):** فإذا كانت الجدارة هي التفوق السلوكي، فحرية التصرف هي إحساس الفرد وشعوره بوجود دافع ذاتي يدفعه للمبادرة وتنظيم العمل، حيث يعكس هذا البعد الاستقلالية في المبادرة وفي سيرورة السلوكيات واجراءات العمل، فعلى سبيل المثال حرية الفرد في صناعة القرارات بشأن طرق العمل، السرعة المطلوبة والجهد المتوقع لأداء المهام.<sup>13</sup>

**د- الأثر (impact):** يقصد بالأثر الدرجة التي يمكن من خلالها الفرد أن يؤثر على نتائج العمل الاستراتيجية، الادارية، والتنفيذية، فالموظف يجب أن يشعر ويؤمن بأن سلوكياته سيكون لها بعض التأثير على ما يحدث في بيئة العمل الخاصة به<sup>14</sup>، كما يعني ادراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الادارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعمله الامر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة نفسها، حيث أن احساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على الروح المعنوية له، الأمر الذي سيزيد عليه شعور الفرد بالاغتراب التنظيمي وبالتالي انخفاض انتاجيته.<sup>15</sup>

## II- الالتزام التنظيمي:

**1- مفهوم الالتزام التنظيمي:** في ظل التنافس الشديد والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال تزايد الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي كون الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها خاصة<sup>16</sup>، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الادارية والسلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام العديد من الباحثين والكتاب وذلك انطلاقاً من أهميته ونتائجه الايجابية، ما حدا بالمديرين والاكاديميين الى مضاعفة جهودهم في تحديد العوامل التي تؤثر في تطويره وتعزيزه وترسيخه ضمن الفلسفات الادارية للمنظمات<sup>17</sup>.

وقد ورد مصطلح الالتزام في الأصول اللغوية من الفعل "لزم"، أي يلزم الشيء فلا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والايمان بالشيء<sup>18</sup>، أما المعنى الاصطلاحي للالتزام التنظيمي فقد ورد وفق مفاهيم متعددة، فاستناداً لدراسة (Porter et al, 1970) يعرف الالتزام التنظيمي على أنه "مفهوم متعدد الأبعاد ينطوي على رغبة الموظف في البقاء بالمنظمة، واستعداده لبذل الجهد نيابة عنها، و الإيمان والقبول بقيمتها وأهدافها"<sup>19</sup>، كما عرف الالتزام التنظيمي أيضاً على أنه "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته"<sup>20</sup>.

ولخص (Mowday et al, 1982) مفهوم الالتزام التنظيمي بأنه الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة، حيث يؤكد هذا المنظور على أن الالتزام التنظيمي يتصف بأنه: - إيمان بالمنظمة وبأهدافها، - الاستعداد لبذل الجهد والتفاني في خدمة المنظمة، - الرغبة الشديدة للاحتفاظ بعضوية المنظمة.<sup>21</sup>

هذا وقد ارتبط مفهوم الالتزام التنظيمي بالعديد من المصطلحات المشابهة غير أنه اختلف عنها في جوهره، فبالنسبة لسلوك المواطننة التنظيمية فهو يعد من أكثر المفاهيم المرتبطة بالالتزام، فالالتزام يفسر بوصفه ميولاً نفسية وسلوكية تقود الى عرض سلوكيات معينة ومنها سلوك المواطننة والذي هو سلوك فردي طوعي، أما الولاء فهناك من يرى أنه يستجد في فكرة الاخلاص، الارتباط والتعلق أما الالتزام فهو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة لتحقيق هدفاً محدداً، أما الرضا الوظيفي فهو لا يعني الالتزام فالرضا يعكس الاستجابة لعمل معين، أما الالتزام فيعكس الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة ايجابية تجاه مختلف مجالات العمل<sup>22</sup>.

**2- أهمية الالتزام التنظيمي:** للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمة، فهو يدفع العاملين للحفاظ على النوعية في الأداء والخدمة والاستخدام الأمثل للموارد في أماكن العمل<sup>23</sup>، كما تشير العديد من الدراسات الى ضرورة جعل الالتزام التنظيمي شاغلاً أساسياً للقيادة الادارية، ذلك أن المستويات العالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين ترتبط دوماً بعلاقة عكسية مع مستويات أقل من التغيب ودوران العمل كما قد يكون أداة تستخدم كأساس للالتزام بالإجراءات التنظيمية، إضافة الى ذلك يعتبر مستوى الالتزام التنظيمي كمؤشر هام للتعرف على رغبة العامل وتوجهه نحو البقاء لأطول فترة بالمنظمة او مغادرتها، فكلما أظهر العامل مستوى منخفضاً من الالتزام فذلك يدل على عدم رضاه عن المنظمة ورغبته في مغادرتها والعكس صحيح.<sup>24</sup>

**3- أبعاد الالتزام التنظيمي:** قدم كل من (Meyer & Allen, 1990) نموذجاً للالتزام التنظيمي يتركز على ثلاث أبعاد أساسية يمكن ابرازها كالتالي:

أ- **الالتزام العاطفي** (Affective commitment): يشير الالتزام العاطفي الى درجة الارتباط الوجداني للموظف مع المنظمة التي يعمل بها واندماجه في قيمها وسعيه لتحقيق أهدافها التنظيمية، ونتيجة لذلك يصبح من الطبيعي لدى الفرد الشعور بالراحة والأمن لاستمرار عضويته في المنظمة، حيث أن هناك العديد من العوامل المساعدة على خلق هذا الشعور ولعل أهمها الخصائص الوظيفية المتوفرة للفرد كأهمية الوظيفة، الاستقلالية في العمل، توفر الدعم التنظيمي... الخ.<sup>25</sup>

ب- **الالتزام المستمر** (Continuance commitment): يشير الالتزام المستمر الى الالتزام القائم على نظرة العامل وموقفه القائم على التكاليف الناجمة عن مغادرته للمنظمة، فكلما كان للفرد حاجات يسعى لإشباعها عبر المنظمة كلما أظهر مستوى مرتفع من الالتزام المستمر.<sup>26</sup>

ج- **الالتزام المعياري** (Normative commitment): يشير الالتزام المعياري الى الشعور الدال على ضرورة وأهمية مواصلة العمل لصالح المنظمة والبقاء ضمن أعضائها وعدم التفكير بتغييرها<sup>27</sup>، فهو يشير الى أي مدى يملك الموظفون ذلك الالتزام الاخلاقي بالبقاء بالمنظمة بالرغم من الاغراءات الخارجية أو الظروف الداخلية غير المناسبة، فهو يحدث عندما يشعر الفرد بضرورة المعاملة بالمثل بعد تلقي بعض الفوائد من المنظمة.<sup>28</sup>

4- **مراحل تطور الالتزام التنظيمي**: توصل "Buchanan" في بحثه الخاص حول تطور التزام المديرين بتنظيمات العمل الى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة كالتالي:

أ- **مرحلة التجربة**: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهارته في أدائه.<sup>29</sup>

ب- **مرحلة العمل والانجاز**: تتراوح هذه المرحلة من سنتين الى أربع سنوات، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ووضوح الولاء للعمل والمنظمة.

ج- **مرحلة الثقة بالتنظيم (مرحلة التبنى)**: تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، وتتمثل في قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه الخاصة.<sup>30</sup>

الدراسات السابقة: نستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بدراستنا الحالية:

#### 1- دراسة احمد مصنوعة، بعنوان "التمكين الاداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"<sup>31</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التمكين الاداري في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بجامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، حيث قام الباحث باستهداف عينة عشوائية بلغ قوامها 45 مفردة ركزت أساسا على أعضاء الإدارة الإشرافية بالجامعة (رؤساء الاقسام ونوابهم) وذلك خلال السداسي الأول للموسم الجامعي 2017/2016، وحسب النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسة محل الدراسة تبني أسلوب التمكين الاداري بمستوى أعلى من المتوسط، في حين جاءت موافقة أفراد العينة على أبعاد الالتزام التنظيمي بمستوى أعلى من المتوسط بلغ (3.62) حيث جاء بعد الالتزام المعياري كأكثر الأبعاد إسهما في تشكيل هذا المتغير، كما اثبتت نتائج الدراسة الى وجود أثر معنوي لأبعاد التمكين الاداري على مستوى الالتزام التنظيمي إضافة الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التمكين الاداري ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

#### 2- Izabela Marzec, Using employee empowerment to encourage organizational commitment in the public sector<sup>32</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على دور التمكين في تشجيع وتحفيز الالتزام التنظيمي لدى منظمات القطاع العام، حيث انطلق الباحث من منطلق أن نجاح المنظمات العامة اليوم يعتمد على تطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية الحديثة الموجهة نحو تشجيع الالتزام

والمبادرة لدى الموظفين، وقد تم إجراء البحث الاستقصائي في نهاية العام 2012 م، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بحوالي 318 موظفا ينتمون لمجموعة من المنظمات العامة العاملة في جنوب بولندا، وتم الاعتماد على سلم ليكرت سباعي الدرجات، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين مرتفع لدى المنظمات العامة البولندية حيث جاء محور الالتزام المستمر كأكثر الأبعاد توفرا، وأظهر التحليل أيضا أن مستوى تمكين الموظفين هو الآخر بنسبة مرتفعة حيث احتل بعد الكفاءة أكثر الأبعاد أهمية ضمن هذا المتغير، وأثبتت البحوث التي أجريت أيضا أن لتمكين الموظفين ارتباطا إيجابيا مع الالتزام التنظيمي للموظفين في المنظمات العامة البولندية.

### **3- Sylviz Nabila, Arsiyah Bahron, Psychological Empowerment: the influence on organizational commitment among employees in the construction sector<sup>33</sup>:**

هدفت هذه الدراسة الى العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجموعة من الشركات الناشطة قطاع البناء في منطقة kota kinabalu بماليزيا، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية قوامها 171 عاملا من مختلف الوضعيات المهنية، واستخدم برنامج (spss) في عملية تحليلها ومعالجتها، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها عدم وجود أثر معنوي للتمكين النفسي من خلال بعدي المعنى والكفاءة على الالتزام التنظيمي، في حين ثبت أن هناك أثر معنوي لكل من بعدي الاستقلالية والتأثير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، هذا وشكل بعد التأثير أكثر الأبعاد توفرا وأهمية ضمن التمكين النفسي، كما خلصت الدراسة أيضا لعدم وجود أثر معنوي للمتغيرات الوسيطة المتمثلة في المستوى التعليمي وسنوات الخدمة في العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.

### **4- Hazel gachunga, Maina wanjiku, karanja kabare, Influence of employee psychological empowerment on organizational commitment in Kenya civil service<sup>34</sup>:**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التمكين النفسي للعاملين على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وذلك على مستوى قطاع الخدمة المدنية بكينيا وبالتحديد فقد لجأ الباحث الى تصميم وتوزيع استبانة باعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة على عينة قوامها 384 مفردة تنتمي الى أربع منظمات عمومية في قطاع التعليم بكينيا، وقد توصل لمجموعة من النتائج منها وجود أثر معنوي للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة، حيث توصل الى أن هناك أثر دال معنويا لكل من بعد المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، في حين لم يكن هناك أثر لبعدي التأثير على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث كان أقل الأبعاد توفرا ونقصا بالنسبة للعينة المبحوثة في المؤسسات محل الدراسة.

### **5- Baek-kyoo Joo, Ji hyun shim, Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture<sup>35</sup>:**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التمكين النفسي على مستوى الالتزام التنظيمي وقياس الاثر الوسيطي لثقافة التعلم التنظيمي ضمن العلاقة بين المتغيرين، حيث جسدت هذه الدراسة على مستوى القطاع العمومي بكوريا حيث اعتمد الباحث على الاستبانة من خلال توزيعها على عينة مقدره بـ 294 عاملا على مستوى بلديتين حكوميتين، وقد توصل الباحث لجملة من النتائج من أهمها أنه هناك مستوى مرتفع من التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، وثقافة التعلم التنظيمي، كما توصل الى أنه هناك أثر معنوي لأبعاد التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة محل الدراسة، كما خلصت الدراسة الى عدم وجود فروقات معنوية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) باستثناء المستوى التعليمي الدال معنويا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغيرين المدروسين.

### **6- Jyotsna Bhatnagar, The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers<sup>36</sup>:**

هدفت هذه الدراسة الى إبراز قوة التمكين النفسي كمتطلب أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث لجأ الباحث في سبيل تحقيق أهداف الدراسة الى الاعتماد على الاستبيان كأداة اساسية للدراسة وعمل على توزيعها على عينة عشوائية من المسيرين قدر عددهم بـ 607 مفردة ينتمون لمجموعة من المنظمات الهندية ذات التوجه التكنولوجي الواحد، وينشطون ضمن مختلف المستويات التنظيمية

وقد خلصت الدراسة الى وجود أثر للتمكين النفسي عبر مختلف أبعاده المعتمدة المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الالتزام المستمر، العاطفي والمعياري لدى أفراد عينة الدراسة، كما شكل بعد الالتزام العاطفي أكثر الأبعاد قوة وتوفرا فيما جاء الالتزام المستمر كأضعف الأبعاد أهمية بالنسبة للعينة المدروسة.

### 7- Khulood mattar, Mohamed atteia, Impact administrative on organizational commitment<sup>37</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر التمكين الاداري على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال دراسة ميدانية حول المدراس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين، حيث اعتمد الباحثان على الاستبانة التي استهدفا من خلالها معرفة آراء عينة من الاساتذة والاداريين التي قدر حجمها بـ 108 مفردة من كلا الصنفين، هذا واثبتت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للتمكين الاداري من خلال أبعاده المتمثلة في المشاركة، الاستقلالية، فرق العمل في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة أيضا الى وجود فروقات ذات دلالة معنوية تعزى لسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي في حين لم تكن هناك فروقات ذات دلالة احصائية لكل من الجنس، السن، والمؤهل العلمي.

من خلال الدراسات السابقة تتبين أهمية دراسة الموضوع والبحث فيه، وذلك راجع لنمو أهمية مدخل التمكين النفسي في تفسير السلوك الانساني ومكانة الالتزام التنظيمي في زيادة الكفاءة الانتاجية داخل المنظمات، حيث تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بناء منهجية واجراءات تطبيق أداة الدراسة حيث تشترك هذه الدراسة مع باقي الدراسات الأخرى في الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، أما من ناحية المضمون فقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث استهداف منظمات تنتمي الى القطاع العمومي، إلا أنها اختلفت معهم في كونها تستهدف مؤسسة عمومية خدمية ومع التركيز على كافة العمال من رؤساء ومرووسين، كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (mattar,2015) و (مصنوعة،2016) من حيث الأبعاد التمكين النفسي المدروسة ومع دراسة (Baek-kyoo Joo,2010) التي اعتمدت على متغير وسيطي هو التعلم التنظيمي، و اختلفت من حيث مقاييس الدراسة الاحصائية مع (Marzec,2014) و (Nabila,2012) و (Bhatnagar,2005) حيث اعتمدت هاته الدراسات على سلم ليكرت السباعي عوض سلم ليكرت الخماسي المستعمل في دراستنا الحالية.

### ثالثا- إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين على مستوى جامعة عمار ثليجي الاغواط، ونظرا لكون حجم المجتمع وصعوبة الإحاطة بكافة المفردات وتحقيقا لأهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من مجموع الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ حجم هذه العينة 47 فردا ينشط على مستوى مكاتب كليات الجامعة وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاسلامية والانسانية، المكتبة المركزية، حيث تم توزيع ما مجموعه 60 استبانة استرد منها 53 استبانة حيث تم استبعاد 06 استمارات لعدم صلاحيتهم للتحليل الاحصائي.

**الأساليب الاحصائية المعتمدة:** تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات ومعالجتها، وذلك عبر مختلف الأدوات والأساليب الاحصائية التي تمثلت في:

- معامل الثبات (Alpha Cronbach) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة عبر محاور المتغير المستقل والتابع.
- كما تم الاعتماد على مقاييس الاحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- إضافة لاختبار الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد للتعرف على مستوى تأثير وعلاقة أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختباري (T-test) و (Anova) للتعرف على مدى إمكانية وجود فروق معنوية بين اتجاهات الباحثين نحو متغيري الدراسة.

**مصادر جمع البيانات:** لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات، الأول يتمثل في المصادر الثانوية وتشمل الكتب والدراسات والابحاث النظرية والميدانية السابقة إضافة للدوريات والمجلات العلمية المتواجدة على مستوى قواعد البيانات الرقمية، أما المصدر الثاني فيتمثل في المصادر الأولية وذلك عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

**أداة الدراسة:** نظرا لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمع دراستها، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بهذا البحث، حيث تكونت هذه الاستبانة من مجموعة من الاسئلة بما يخدم أهداف الدراسة، وانقسمت الى قسمين رئيسيين: القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). القسم الثاني: ويتكون من 32 عبارة مقسمة الى محورين رئيسيين:

المحور الأول: ويمثل هذا المحور متغير التمكين النفسي، بحيث تكون من 20 عبارة مقسمة الى أربع محاور فرعية:

✓ 1- محور جدارة الفرد ويشمل العبارات من 1 الى 5.

✓ 2- محور معنى العمل ويشمل العبارات من 6 الى 10.

✓ 3- محور استقلالية الفرد ويشمل العبارات من 11 الى 15.

✓ 4- محور تأثير العمل ويشمل العبارات من 16 الى 20.

المحور الثاني: ويمثل هذا المحور المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، بحيث احتوى على 12 عبارة مقسمة الى ثلاث محاور فرعية:

✓ الالتزام العاطفي ويشمل العبارات من 21 الى 24.

✓ الالتزام المستمر ويشمل العبارات من 25 الى 28.

✓ الالتزام المعياري ويشمل العبارات من 29 الى 32.

وقد تم استخدام مقياس "Likert" ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعطاء رقم موافق لكل درجة من المقياس بغرض تسهيل عملية المعالجة كالاتي: موافق بشدة: "5"، موافق: "4"، محايد: "3"، غير موافق: "2"، غير موافق بشدة: "1".

أما بالنسبة لكيفية إيجاد الاتجاه العبارات فبناء على المقياس المستعمل و المتدرج من "موافق بشدة (5)" إلى "غير موافق بشدة (1)" أي أن طول المقياس = 5 - 1 = 4، نقوم بقسمة 4 على 5 لتحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وفق ما يلي: (1) إلى 1,8=غير موافق بشدة، (8, 1 إلى 2,6=غير موافق)، (6, 2 إلى 3,4=محايد)، (4, 3 إلى 4,2=موافق)، (2, 4 إلى 5=موافق بشدة).

**ثبات أداة الدراسة:** من أجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) واستقرارها، أي عدم تناقضها مع نفسها وقدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما أعيد توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، تمت الاستعانة بمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" من خلال برنامج (SPSS) وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(01): اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
1	جدارة الفرد	05	0.716
2	معنى العمل	05	0.822
3	استقلالية الفرد	05	0.67
4	تأثير العمل	05	0.69
5	الالتزام التنظيمي	12	0.819
	المجموع	32	0.91

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج spss.19

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يقدر بـ (0.91) وهي قيمة أكبر من عتبة المعنوية (0.6) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل الإحصائي إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات البحثية، وقد أخذت مختلف محاور الاستبيان قيمة ثبات مقبولة بحيث كان محور "معنى العمل" أكبر قيمة ثبات بقيمة (0.822).

**أساس اختيار وتحليل فرضيات الدراسة:** حيث تم الاعتماد على القاعدة التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H0: عندما تكون قيمة sig المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \leq 0.05$ )

- رفض الفرضية البديلة H1: عندما تكون قيمة sig المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**عرض وتحليل نتائج الدراسة:** وذلك من خلال عرض خصائص العينة المدروسة بالإضافة لنتائج الدراسة وتحليلها، وكذا اختبار الفرضيات كالتالي:

**عرض خصائص عينة الدراسة:** سنحاول من خلال هذا البند تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

من خلال الجدول رقم (02) الذي يوضح الفروقات الشخصية والوظيفية، نرى أن العنصر النسوي هي الفئة العاملة الغالبة داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة تقارب 66%، ويمكن تفسير ذلك بأن هذا النوع من الأعمال يجذب أكثر العنصر النسوي نظرا لملائمة متطلبات العمل مع النمط الفيسيولوجي والنفسي لديهم إضافة لقدرتهم على شغل المنصب بشكل دائم عكس الذكور، أما بالنسبة للفئة العمرية فنرى أن الشريحة الأكثر تمثيلا هي الفئة العمرية التي تتراوح الأعمار بها بين 30 و39 سنة حيث بلغت نسبتهم 38.29% وهي الفئة العمرية التي تعتبر الأكثر نضجا ونشاطا في هرم الأعمار، ونلاحظ أيضا أن أغلب العمال الذين يزاولون مهامهم بالمؤسسة محل الدراسة هم من الجامعيين حيث تبلغ نسبتهم 63.82%، أي أنهم فئة تملك مستوى تعليمي يسمح لها بالتحكم في المهام التنظيمية والتواصلية مع الطلبة وتسخير معارفهم لإرشادهم وتوجيههم نحو المعلومة الصحيحة، أما بالنسبة لعامل الخبرة فنرى أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي الفئة التي تقدر خبرتها من 06 الى 15 سنة بنسبة تقدر بـ 63.82%، أي أن غالبية الافراد يملكون خبرات كبيرة وعلى دراية تامة بظروف العمل والسياسات المتبعة بالمؤسسة الأمر الذي يؤهلهم لاتخاذ مواقف صريحة داخل عملهم.

**اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى:** يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من التمكين النفسي (بمختلف أبعاده) داخل المؤسسة، كما تمتلك المؤسسة درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

- بناء على الجدول رقم (04) الذي يمثل اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغير التمكين النفسي، ومن خلال محور جدارة الفرد يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.09 و 4.66) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.497 و 0.795) بدرجة تقدير بين موافق وموافق بشدة، أما المتوسط العام للمحور ككل فقد بلغ (4.27) بانحراف معياري (0.461) وبدرجة تقدير موافق بشدة، مما يشير الى التوافق الكبير لدى العينة المدروسة حول مستوى الجدارة او الكفاءة التي يتحلون بها داخل المؤسسة، ويظهر ذلك جليا من خلال جل العبارات التي اتسمت بالموافقة، وتعتبر العبارة الأولى "واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز مهام عملي" الأكثر تجانسا مقارنة بباقي العبارات، واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.497) حيث تعبر عن حالة من التوافق والاندماج الشديد بين العمال حول ما يمتلكونه من مؤهلات وكفاءات مهنية لإنجاز مهام عملهم بكل ثقة وكفاءة، في حين جاءت العبارة الرابعة "عندما أحاول فعلا استطيع التعامل حتى مع أصعب المواقف" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري يقدر بـ (0.775) ما يبين أن لدى العمال إرادة في تولي زمام أي موقف او مشكل ممكن أن يقع.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور معنى العمل، فنرى أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.817) وبدرجة تقدير موافق، كون كل العبارات تتجه نحو الموافقة وانحرافات معيارية متجانسة نوعا ما، الأمر الذي يمكن تفسيره

باعتراز الأفراد العاملين بالعمل الذي يمارسون معتبرين إياه عملاً مهماً وذو مكانة خاصة، هذا وجاءت العبارة رقم (07) "افتخر بالجهود التي ابذلها في عملي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.21) وبانحراف معياري (0.883)، حيث تعكس هذه العبارة الجهود المبذولة من طرف الاعوان العاملين بالرغم من كثافة العمل والاعباء الأمر الذي يعتبره العاملون مصدراً فخر لهم، في حين جاءت العبارة رقم (09) "يعبر عملي هذا محطة مهمة لنيل منصب مهم مستقبلاً" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.53) وبانحراف معياري يساوي (1.330) الأمر الذي يمكن تفسيره على أن هناك تفاوت واختلاف في آراء العاملين كونها أقل العبارات تجانساً حول إمكانية نيل منصب أهم وأرفع من المنصب المشغول حالياً مستقبلاً.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور استقلالية الفرد، يتضح لنا أن هناك اتجاه متوافق يشمل كل العبارات لهذا المحور الذي كان موافقة أفرادها بانحراف معياري 0.599 وبتوسط حسابي 3.72 أي أن الموظفين على مستوى المؤسسة محل الدراسة يمتلكون هامشاً معتبراً من الحرية في اختيار طريقة تأدية مهام عملهم ونوعيتها بشكل متناسب مع كفاءاتهم وحالات النفسية، هذا وجاءت العبارة رقم (15) "يثق المشرفون وزملائي بإمكانياتي والالتزامي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.09) وبانحراف معياري (0.830) وهو ما يوضح أن المؤسسة تمتلك مناخاً مليئاً بالثقة بين أفرادها وهو الأمر الذي يسمح ويسرع من التحول من طريقة منح الأوامر والتنفيذ إلى منح الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة من دون خوف على جودة تأدية المهام، في حين جاءت العبارة رقم (13) "لا تعرقل الإدارة المبادرة الفردية لكافة الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.89) وبانحراف معياري يساوي (0.787) كونها العبارة الوحيدة التي اتسمت بالحياد حسب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة ما يظهر أن الإدارة المشرفة لا تساند بشكل مطلق المبادرات الفردية والافكار الجديدة التي يمكن أن يتبناها معظم الموظفين.

- أما اتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور تأثير العمل، نلاحظ أن المتوسط العام للمحور ككل بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.645) وبدرجة تقدير موافق، كون كل العبارات تتجه نحو الموافقة وبانحرافات معيارية غير متجانسة، الأمر الذي يمكن تفسيره بتفاوت رضا الأفراد حول مستوى تأثير الأعمال التي يؤديها على النتائج النهائية لمخرجات المنظمة، هذا وجاءت العبارة رقم (18) "اعتقد أن الجهد الذي أبذله يحسن من سمعة المصلحة التي أعمل بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.17) وبانحراف معياري (0.702) كأكثر العبارات تجانساً وهو ما يوضح أن لدى الأفراد رغبة في منح صورة جيدة عن المنظمة التي ينتمون إليها، في حين جاءت العبارة رقم (20) "اشعر بأن لدي صوت مسموع لو اردت الاحتجاج او الاعتراض" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.13) وبانحراف معياري يساوي (1.172) كأقل العبارات تجانساً والوحيدة التي اتسمت بالحياد ما يوضح أن هناك اختلاف كبير بين الأفراد عن استجابة المنظمة وتعاملها معهم في حالة رغبتهم بالاحتجاج وهو الأمر الذي يمكن تفسيره بعدم تفكير الأفراد العاملين بالقيام بأي عمل احتجاجي ضد المنظمة التي ينتمون لها بسبب الثقة المتبادلة والمناخ التنظيمي المناسب للعمل.

وبصفة عامة وبعد استعراض المحاور المكونة لمتغير التمكين النفسي يمكن الحكم على تحقق الفرضية أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى الأفراد العاملين.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغير الالتزام التنظيمي، فمن خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا أن هناك اتجاه عام نحو الموافقة يشمل جل عبارات هذا المحور حيث كانت موافقة أفراد العينة بانحراف معياري يساوي 0.580 وبتوسط حسابي يقدر بـ3.56، فالعبارتين (24،23،22،21) تبين لنا تحلي أفراد المؤسسة بالالتزام عاطفي اتجاه منظماتهم من خلال شعورهم بالانتماء والارتباط بها وهو الأمر الذي سينعكس في شكل ولاء لها من خلال الدفاع عنها والسعي لحل مشاكلها والرغبة في العمل بشكل جماعي وتقبل أعضاء جدد ضمن حيزهم الوظيفي حيث شكل هذا المحور أكثر المحاور توفراً بالنسبة لعينة الدراسة وأكثر أهمية في التأثير على مستوى التزامهم العام بمتوسط حسابي بلغ (3.409) وأكثرها تجانساً بانحراف معياري (0.706) وهو ما يوضح التوافق والاتجاه المتماثل للأفراد اتجاه عبارات هذا المحور، كما تظهر العبارات (28،27،26،25) امتلاك الأفراد للرغبة بالارتباط بالمنظمة على المدى البعيد من خلال

الاهتمام بظروفها ومستقبلها ومحاولة تطوير امكاناتهم وسلوكياتهم ليكونوا في مستوى تطلعاتها وتحدياتها المستقبلية، أما العبارات (29,30,31,32) والتي تمثل محور الالتزام المعياري فتعبر أيضا عن توفر هذا السلوك على غرار باقي السلوكيات الاخرى لدى أفراد عينة الدراسة عبر تأكيدهم على التشبث بجوانب الاجتماعية والاخلاقية من خلال الالتزام الكبير اتجاه زملاء العمل واتجاه المنظمة التي أمنت لهم مناصب العمل، هذا وجاءت العبارة رقم (28) "لدي وعي بضرورة التطور والالتزام بالسلوك الحضاري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.28) وبانحراف معياري (0.615) وهي أكثر العبارات تجانسا، في حين جاءت العبارتين رقم (21) "استمتع بالحديث عن منظمتي مع اشخاص من خارجها" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.19) وبانحراف معياري يساوي(1.014) والعبارة رقم (32) "مناخ العمل في المؤسسة مريح ومستقر ويشجع على التطور المهني" بمتوسط حسابي يقدر ب(3.19) وبانحراف معياري يساوي (1.056)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة احصائية للتمكين النفسي بمختلف ابعاده (الجدارة، المعنى، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي لدى العمال عند مستوى الدلالة 5%.

من خلال الجدول رقم (06) الذي يجمع نتائج اختبار الانحدار الخطي للأبعاد الاربع اتجاه المتغير التابع الالتزام التنظيمي فنستنتج ما يلي، تشير النتائج الاحصائية الى وجود دور للمتغير المستقل (جدارة الفرد) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) استنادا الى أن قيمة t المحسوبة التي بلغت (2.356) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما ان مستوى المعنوية (0.023) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول فرضية العدم التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجدارة الفرد في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ورفض الفرضية البديلة، وقد بلغ مقدار هذا التأثير نسبة (11%)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: الالتزام التنظيمي = 0.417 × جدارة الفرد + 1.789، وبالتالي التحقق من قبول الفرضية الفرعية الأولى.

أما بالنسبة لتأثير البعد الثاني، تشير النتائج الاحصائية أيضا الى وجود دور للمتغير المستقل (معنى العمل) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) استنادا الى أن قيمة t المحسوبة بلغت (8.841) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول فرضية العدم التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعنى العمل في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ورفض الفرضية البديلة، وقد بلغ مقدار هذا التأثير نسبة (63,5%)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: الالتزام التنظيمي = 0.566 × معنى العمل + 1.356، وبالتالي التحقق من قبول الفرضية الفرعية الثانية.

أما بالنسبة لثالث الابعاد (الاستقلالية)، تشير النتائج الاحصائية أيضا الى وجود دور للمتغير المستقل (استقلالية الفرد) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) استنادا الى أن قيمة t المحسوبة بلغت (4.539) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول فرضية العدم التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستقلالية الفرد في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ورفض الفرضية البديلة، وقد بلغ مقدار هذا التأثير نسبة (31,4%)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: الالتزام التنظيمي = 0.543 × استقلالية الفرد + 1.549، وبالتالي التحقق من قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

أما البعد الرابع والأخير (التأثير)، تشير النتائج الاحصائية أيضا الى وجود دور للمتغير المستقل (تأثير العمل) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) استنادا الى أن قيمة t المحسوبة بلغت (4.178) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول فرضية العدم التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير العمل في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ورفض الفرضية البديلة، وقد بلغ مقدار هذا التأثير نسبة (28%)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: الالتزام التنظيمي = 0.475 × تأثير العمل + 1.813، وبالتالي التحقق من قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على مستوى ادراك افراد العينة لأثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 5%. من خلال اختبار (T-test) الخاص بالتباين بين فئتين مستقلتين حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس والذي تظهر نتائجه عبر الجدول رقم (07) يظهر أنه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05%) بين إجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى الى متغير الجنس، حيث يظهر أن مستوى المعنوية sig تساوي (0.338) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المحددة (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والاناث، ويمكن تفسير ذلك على أن عمال المؤسسة من الجنسين يملكون نفس مستوى الالتزام التنظيمي أي أنهم يتلقون نفس المعاملة ويخضون للتعليمات بنفس الدرجة، وقد بلغ الانحراف المعياري لإجابات الذكور (0.579) أما لدى متوسط إجابات الاناث فبلغ (0.589) وهذا يشير الى التجانس الكبير والتوافق بين اتجاهات الذكور والاناث حول دور التمكين النفسي في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي.

أما من خلال اختبار (anova) الخاص بالتباين الاحادي حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الشخصية والوظيفية، تظهر نتائج الجدول رقم (08) التباين والفروقات الخاصة بكل من السن، المستوى التعليمي والسنوات الخبرة كما يلي: بالنسبة للتباين الاحادي للفئات العمرية يظهر أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.172) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الفئات العمرية الأربع للعمال أي أنه لا علاقة لمتغير السن بمستوى الالتزام داخل المنظمة، وبالتالي فهناك تماثل في سلوكيات العاملين على اختلاف اعمارهم ما يدل على أن المؤسسة تتوفر على جو أخوي ومناخ تنظيمي محفز لتأدية الافراد لمهام عملهم.

وعبر اختبار التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تبعا للمستوى التعليمي، نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات الالتزام التنظيمية للعاملين حسب مستوياتهم التعليمية المختلفة، أي أنه هناك علاقة لمتغير المستوى التعليمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي من خلال الجدول (09) يظهر لنا أن أكثر الفئات التزاما ونشاطا داخل المنظمة هم العاملون ذوي مستوى البكالوريا فأقل ما يدل على أنه يوجد هناك تماثل من الفئات الأخرى وانشغالات أخرى يؤديها تجعلهم غير قادرين على الالتزام بشكل تام مع المؤسسة.

كما تظهر نتائج الجدول رقم (08) المتعلق باختبار (anova) الخاص بالتباين الأحادي حول درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة، أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.199) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات فئات سنوات الخبرة الاربع للعمال أي أنه لا علاقة لمتغير الخبرة بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي فهناك تماثل في سلوكيات العاملين على اختلاف خبراتهم ما يدل على أن هناك ارادة كبيرة للعمال الملتحقين حديثا وقليلي الخبرة واخلاص كبير لدى العمال ذوي الخبرات الطويلة في العمل بالمؤسسة.

#### الخاتمة:

ومن خلال ما سبق يتبين لنا مدى الأهمية الكبيرة للجوانب النفسية على سلوك الموظف في المنظمات الجزائرية، فالتمكين النفسي باعتباره مدخلا مهما من المداخل الادارية الحديثة التي تولي اهتماما بالغا بالموارد البشري والآليات التي تسمح باستخراج الأفضل منه وذلك باعتبار إن التمكين النفسي عبارة عن فلسفة و استراتيجية تهتم بشكل أساسي بإقامة وتكوين الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم وتعمل على تحفيز وزيادة مستوى مشاركة الافراد في اتخاذ القرار وكسر الحدود الادارية والتنظيمية الداخلية مما ينعكس بصورة مباشرة على تنمية روح الولاء والالتزام لدى العاملين اتجاه منظماتهم، فالالتزام التنظيمي إضافة الى كونه سلوك حضاري يعبر عن رضا الفرد عن البيئة التي ينشط بها فهو

يعبر أيضا عن مدى اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها واهدافها الى درجة التوافق معها بشكل كامل، إذ أن هذا يؤدي الى شعور الفرد بكونه جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل لديها مما يدفعه الى بذل مجهودات تسهم بدورها في نجاح المنظمة وتقدمها.

وقد توصلت هذه الدراسة العملية لمجموعة من النتائج يمكن إبرازها كما يلي:

- وجود مستوى مرتفع ومقبول من التمكين النفسي لدى المؤسسة محل الدراسة مع تفاوت في نسبها، كما يتمتع العاملون كرؤساء ومرؤوسين بمستوى مرتفع ومقبول من الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (مصنوعة، 2016)، (Marzec, 2014)، (Baek-joo, 2010).

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين النفسي جاء متفاوتا حيث احتل بعد كفاءة الفرد المركز الأول ليلبها معنى ومكانة العمل، فاستقلالية الفرد وأخيرا تأثير العمل كأقل المحاور توفرا داخل المؤسسة، حيث تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Nabila, 2012) وتتفق مع (Hazel, 2016) كون التأثير أقل الابعاد توفرا و (marzec, 2014) كون الكفاءة أهم أبعاد التمكين النفسي.

- أظهرت الدراسة أن أكثر أبعاد الالتزام توفرا وأهمية لدى العاملين هو الالتزام المعياري بمتوسط قدره (3.89) في حين جاء الالتزام المستمر كأقل أبعاد الالتزام أهمية بمتوسط قدره (3.404)، حيث تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (مصنوعة، 2016) وتختلف مع دراسة (Marzec, 2014) و (Nabila, 2012) و (Bhattinger, 2005).

- لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة ثقة كبيرة جدا بقدراتهم وكفاءتهم في انجاز مهام عملهم وهي أكثر نقاط التمكين النفسي توفرا وهو ما يوضح قدرة هؤلاء على تحمل المسؤولية وتطلعهم لتحمل سلطات أكثر تعكس مستوياتهم وثقتهم بأنفسهم.

- أهم ما يميز التزام العاملين داخل المؤسسة هو امتلاكهم لالتزام كبير اتجاه زملائهم في العمل ما يبين أن هناك علاقات متينة ومعاملة جيدة يتلقاها العاملون تؤكد وجود مناخ تنظيمي مقبول ومحفز للعمل، إضافة الى التزام مستمر من خلال وعيهم بضرورة التطور والالتزام بالسلوك الحضاري وهو ما يعكس رغبتهم بالارتباط والانتماء للمؤسسة على المدى البعيد، إضافة الى امتلاكهم لالتزام عاطفي يرتكز أساسا على امتلاكهم الحوافز اللازمة لأداء المهام بشكل فردي او جماعي ما يفسر على أن لدى العاملين شعورا بالراحة والأمن لاستمرار عضويتهم في المنظمة، حيث تعكس هذه العوامل أكثر النقاط أهمية ضمن سلوكيات الالتزام التنظيمي التي يتمتع بها العاملون.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين النفسي بمختلف أبعاده على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يتفق مع دراسة (مصنوعة، 2016)، (Baek-joo, 2010)، (Bhattinger, 2005) ويختلف مع (Nabila, 2012) و (Hazel, 2016) حيث جاء هذا التأثير وفق ما يلي:

- توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمعنى العمل في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.  
- توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لكفاءة الفرد وجدارته في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.  
- توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستقلالية الفرد في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.  
- كما توصلت ايضا الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتأثير العمل في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.  
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإدراك أفراد عينة الدراسة لدور التمكين النفسي في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر، وسنوات الخبرة، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (Baek-joo, 2010).

- كما أظهرت الدراسة أيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية لإدراك أفراد عينة الدراسة لدور التمكين النفسي في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهو ما يتفق مع دراسة (Baek-joo, 2010) ويختلف مع (Mattar, 2015) و (Nabila, 2012)، حيث أظهرت الدراسة وجود مستوى أعلى من الالتزام والنشاط لدى العاملين من ذوي شهادة البكالوريا فأقل مقارنة مع نظراءهم من الفئات الأخرى.

- التوصيات:** اعتمادا على ما تم عرضه واستخلاصه من نتائج خلال الجانبين النظري والميداني يمكن تقديم التوصيات التالية:
- التركيز على الجانب النفسي ومنحه الأهمية اللازمة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، إذ يعد المحور الأساسي في دفع العاملين نحو إنجاز مهامهم بكفاءة وأمان وذلك عبر تشجيعهم بشكل مستمر على المساهمة الحقيقية في عملية صنع القرار وتولي المسؤولية العملية والمبادرة في حل المشاكل والتعامل مع الظروف المختلفة، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بضرورة الالتزام والتمسك بالمنظمة واعتبار أن نجاحها يعد نجاحا لهم أيضا.
  - ضرورة إعادة توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل ومناسب بين مختلف العاملين بغض النظر عن مستواهم التعليمي، ولا يكون ذلك إلا من خلال تحديد المهام والواجبات لكل وظيفة ووضع جداول زمنية تبين بوضوح أوقات الاستخدام الفعلية للعاملين، مع منح الافراد العاملين في الواجهة الصلاحيات اللازمة للتعامل مع مختلف الحالات.
  - تشجيع ثقافة العمل الجماعي وضمن الفرق وتنمية القابلية على قبول التنوع لدى الأفراد من حيث وجهات نظرهم، عقلياتهم، وأنماط سلوكهم... الخ.
  - ضرورة تبني سياسة الباب المفتوح من خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية مع مختلف العاملين للتعرف على مشاكلهم والاستماع لوجهات نظرهم حول طريقة تأدية المهام واجراءاته، الأمر الذي يسمح بتفادي أي تسربات يمكن أن تحدث، ويخلق لدى العاملين نوعا من الرقابة الذاتية أثناء تأديتهم لمهامهم.
  - باعتبار أن التمكين النفسي هو شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الادارية داخل المنظمة، فيتوجب على الادارة المحافظة على البيئة الادارية المناسبة للعمل حيث تسود اللامركزية في اتخاذ القرار والعدالة التنظيمية والثقة بين مختلف الأفراد العاملين.
  - تعزيز وسائل نقل ومشاركة المعلومات والتسهيل من عملية الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين وذلك لوضع الأفراد أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها وتوضح من رؤية المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها.

**الملاحق:**

الجدول رقم (02): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	16	34.04%
	انثى	31	65.96%
السن	من 20 الى 29 سنة	16	34.04%
	من 30 الى 39 سنة	18	38.29%
	من 40 الى 49 سنة	12	25.53%
	50 سنة فأكثر	01	2.12%
المستوى التعليمي	بكالوريا او اقل	15	31.91%
	جامعي	30	63.82%
	دراسات عليا	02	4.25%
سنوات الخدمة	05 سنوات فأقل	10	21.27%
	من 06 الى 15 سنوات	30	63.82%
	من 11 الى 15 سنة	05	10.63%
	أكثر من 16 سنة	02	4.25%
المجموع		47	100%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج spss

الجدول رقم(03): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص المحاور الكلية للدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
موافق	0.477	3.90	التمكين النفسي
موافق	0.580	3.56	الالتزام التنظيمي
موافق	0.706	3.409	الالتزام العاطفي
موافق	0.747	3.404	الالتزام المستمر
موافق	0.650	3.89	الالتزام المعياري

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج spss.19

الجدول رقم(04): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغير التمكين النفسي

الرقم	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز مهام عملي	0.479	4.66	موافق بشدة
2	اجد اني امتلك الخبرات والمهارات الضرورية لأداء عملي	0.682	4.28	موافق بشدة
3	عندما احاول فعلا استطيع التعامل حتى مع اصعب المواقف	0.775	4.09	موافق
4	لدي القدرة على التحليل وتشخيص المشكلات التي تواجهني	0.667	4.11	موافق
5	لدي ثقة بالنفس تجعلني اتحدى المصاعب والضغط	0.729	4.23	موافق بشدة
<b>محصلة المحور</b>				
6	عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي	1.268	3.85	موافق
7	افتخر بالجهود التي ابذلها في عملي	0.883	4.21	موافق بشدة
8	اشعر بانني استغل وقتي في تنفيذ عمل مهم لي وللآخرين	0.845	4.06	موافق
9	يعبر عملي هذا محطة مهمة لنيل منصب مهم مستقبلا	1.330	3.53	موافق
10	فخور بالانتماء لهذه المنظمة واعتز بها	0.914	3.89	موافق
<b>محصلة المحور</b>				
11	لدي الفرصة الكافية من الحرية في كيفية تنفيذ عملي	0.961	3.89	موافق
12	استطيع رفض الاعمال التي لا ارغب في انجامها	0.974	3.45	موافق
13	لا تعرقل الادارة المبادرة الفردية لكافة الموظفين	0.998	3.30	محايد
14	لدي القدرة على تحديد الطريقة والاسلوب المناسبة لإنجاز عملي	0.787	3.89	موافق
15	يثق المشرفون وزملائي بإمكانيتي والتزامي	0.830	4.09	موافق
<b>محصلة المحور</b>				
16	اشعر بأن لي تأثير كبير على سيورة العمل في المصلحة التي اعمل بها	1.097	3.72	موافق
17	ما اقوم به من اعمال تؤدي الى تسهيل انجام مهام الآخرين	0.763	4.06	موافق
18	اعتقد ان الجهد الذي ابذله يحسن من سمعة المصلحة التي اعمل بها	0.702	4.17	موافق
19	على الرغم من عديد سلبيات عملي الا ان عدم جديتي فيه يعطل انشغالات العديد من الناس	1.014	3.40	موافق
20	اشعر بأن لدي صوت مسموع لو اردت الاحتجاج او الاعتراض	1.172	3.13	محايد
<b>محصلة المحور</b>				
		0.645	3.69	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج spss.19

الجدول رقم (05): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغير الالتزام التنظيمي

الرقم	عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
21	استمتع بالحديث عن منظمتي مع اشخاص من خارجها	1.014	3.19	محايد
22	اشعر بان مشاكل المنظمة هي جزء من مشاكلي الخاصة	1.005	3.23	محايد
23	اشعر بانتماء و ارتباط قوي مع المنظمة	0.951	3.55	موافق
24	امتلك الحوافز اللازمة لأداء المهام بشكل فردي او جماعي	1.069	3.66	موافق
25	سأكون سعيدا بقضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المنظمة	1.325	2.94	محايد
26	تركي للعمل في هذه المنظمة سيؤثر على امور عديدة في حياتي	1.176	2.91	محايد
27	مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي اعمل فيها	1.040	3.49	موافق
28	لدي وعي بضرورة التطور والالتزام بالسلوك الحضاري	0.615	4.28	موافق بشدة
29	اعتقد بأن هذه المنظمة تستحق ان اكون مخلصا لها	0.845	4.06	موافق
30	اعتقد أن بقائي في هذه المنظمة هو التزام اخلاقي مني بالدرجة الاولى	1.051	4.06	موافق
31	لدي التزام كبير اتجاه زملائي في هذه المنظمة	0.675	4.26	موافق بشدة
32	مناخ العمل في المؤسسة مريح ومستقر ويشجع على التطور المهني	1.056	3.19	محايد
محصلة المحور				
		0.580	3.56	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج spss.19

الجدول رقم (06): اختبار الانحدار الخطي لابعاد التمكين النفسي اتجاه الالتزام التنظيمي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	R Square	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
axe1	,417	,177	,331	,110	2,356	,023
axe2	,566	,064	,797	,635	8,841	,000
axe3	,543	,120	,560	,314	4,539	,000
axe4	,475	,114	,529	,280	4,178	,000

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج spss.19

الجدول رقم (07): اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين

الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig.	Sig Levene's
ذكر	16	3.609	0.579	0.338	0.737	0.776
انثى	31	3.548	0.589			

المصدر: من إعداد الباحثان على ضوء نتائج spss.19

الجدول رقم (08): اختبار ANOVA لقياس معنوية مستوى الالتزام بالنسبة للمتغيرات الوظيفية

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	1,679	3	,560	1,743	,172
	Within Groups	13,811	43	,321		
المستوى التعليمي	Between Groups	2,777	2	1,389	4,806	,013
	Within Groups	12,713	44	,289		
سنوات الخبرة	Between Groups	1,573	3	,524	1,620	,199
	Within Groups	13,917	43	,324		

المصدر: من إعداد الباحثان على ضوء مخرجات SPSS19

الجدول رقم (09): اختبار مقارنة المتوسطات لقياس فروقات مستوى الالتزام بالنسبة للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	Mean	N	Std. Deviation
بكالوريا او أقل	3,9000	15	,35801
جامعي	3,4417	30	,61321
دراسات عليا	3,0000	2	,11785
Total	3,5691	47	,58030

المصدر: من مخرجات برنامج spss.19

## المراجع والهوامش المعتمدة:

- <sup>1</sup> - رياض ابازيد، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح، المجلد24، العدد2، 2010، ص500.
- <sup>2</sup> - Gretchen spreitzer, Toward the integration of two perspectives : A review of social-structural and psychological empowerment at work, the handbook of organizational behavior, Sage publication, 2007, p
- <sup>3</sup> - Robert liden, Sandy wayne, Raymond sparowe, An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes, Journal of applied psychology, Vol85, No.3, 2000, p408.
- <sup>4</sup> - Dina alkhodary, The relationship between employees empowerment and innovative work behavior, International journal of managerial studies and research, Vol4, No.2, 2016, p01.
- <sup>5</sup> - مريم شرع، الادارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة الشلف، 2014/2015، ص67.
- <sup>6</sup> - ابو بكر بوسالم، دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد47، 2016، ص401.
- <sup>7</sup> - محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطراونة، أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة دراسات، المجلد38، العدد2، 2011، ص484.
- <sup>8</sup> - Gretchen spreitzer, psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, academy of management, vol38, No5, 1995, p1443.
- <sup>9</sup> - Ebrahim haddadi, Khadije moghadam, Evaluation and analysis of psychological empowerment and their impact on organizational commitment, international journal of management sciences and business research, vol4, n3, 2015, p62.
- <sup>10</sup> - Mark Fulford, Gathy Enz, The impact of empowerment on service employees, Journal of managerial issues, Vol.7, No.2, 1995, p162.
- <sup>11</sup> - Lau Wing KJ, Empowerment of non-academic personnel in higher education, Phd thesis, University of Iowa, 2010, p30
- <sup>12</sup> - Azzarine Zakaria, Empowerment among managers in Malaysian banking, Doctor of philosophy thesis, University of Manchester, 2011, p
- <sup>13</sup> - Gretchen Spreitzer, Social structural characteristics of psychological empowerment, The academy of management journal, Vol39, No.2, 1996, p484.
- <sup>14</sup> - Derya Kara, Differences in psychological empowerment perception of femal employees working in hospitality industry, Middle-East journal of scientific research, Vol12, No4, 2012, p437.
- <sup>15</sup> - برني لطيفة، التمكين الاداري واثره في تعزيز التمكين النفسي، مجلة البحوث الاقتصادية وادارية، العدد15، 2014، ص11.
- <sup>16</sup> - زينب عبود، تأثير الاختيار النفسي على مستوى الالتزام التنظيمي، مجلة المثق للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد4، العدد9، 2014، ص145.
- <sup>17</sup> - قيس ابراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد09، العدد26، 2013.
- <sup>18</sup> - محمد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط8، 2005، ص1158.
- <sup>19</sup> - Bhupinder singh, pravin gupta, sushila venugopal, Organizational commitment: revisited, Journal of the Indian academy of applied psychology, Vol34, N1, 2008, p59.
- <sup>20</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال)، دار حامد، عمان، 2004، ص100.
- <sup>21</sup> - عبد الله كاظم، الانماط القيادية لرؤساء الاقسام واثرها في الالتزام التنظيمي، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد5، العدد14، 2009، ص155.
- <sup>22</sup> - نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد8، العدد24، 2012، ص84.
- <sup>23</sup> - Mahsa mohammadian, Alireza amirkabiri, A study of the relation between empowerment, job satisfaction, job stress and organizational commitment, Indian journal science resource, Vol7, N1, 2014, p860.
- <sup>24</sup> - Sylviz ambad, Arsia Bahron, Psychological empowerment: the influence on organizational commitment among employees in the construction sector, The journal of global business management, Vol8, N2, 2012, p75.
- <sup>25</sup> - Isaiah Ogboro, Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, Institute of behavioral and applied management, 2006, p235.

- <sup>26</sup> – Kucan, Kaur, Wong, The relationship between organizational commitment and intention to quit, Journal of applied sciences, Vol10, N19, 2010, p2253.
- <sup>27</sup> – Barbara Brown, Employees organizational commitment and their perception of supervisors relations-oriented and task-oriented leadership behaviors, thesis of doctor in philosophy, University of Virginia, 2003, p30.
- <sup>28</sup> – Mouhamadou thile sow, Relationship between organizational commitment and turnover intentions among healthcare internal auditors, doctorate of philosophy thesis, Walden University, 2015, p28.
- <sup>29</sup> – زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وإسالياته)، دار أسامة، عمان، 2006، ص208.
- <sup>30</sup> – نشعة كريم، علي حميد رحيم، قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد21، العدد91، 2015، ص1013.
- <sup>31</sup> – أحمد مصنوعة، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد16، 2016.
- <sup>32</sup> -Izabela Marzec, Using employee empowerment to encourage organizational commitment in the public sector, Journal of positive management, Vol5, N5, 2014.
- <sup>33</sup> -Sylviz nabila, Arsiyah bahron, Psychological Empowerment: the influence on organizational commitment among employees in the construction sector, The journal of global business management, Vol8, N2, 2012.
- <sup>34</sup> -Hazel gachunga, Maina wanjiku, karanja kabare, Influence of employee psychological empowerment on organizational commitment in Kenya civil service, journal of business & change management, N1, Vol3, 2016.
- <sup>35</sup> -Baek-kyoo Joo, Ji hyun shim, Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, Human Resource Development International, Vol13, N4, 2010.
- <sup>36</sup> -Jyotsna Bhatnagar, The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers, Human Resource development International, Vol8, N4, 2005.
- <sup>37</sup> -Khulood mattar, Mohamed atteia, Impact administrative on organizational commitment, European journal of business and management, Vol7, N20, 2015.