

علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال جامعة عمار ثليجي - الأغواط - تواتي خضرون*

الإرسال: 24/01/2021

القبول: 22 /05/2022

النشر: 18 /06/2022

ملخص: — دف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده السبعة (التعليم ، التحفيز ، ز ، وضوح الهدف ، الملكية الإحترام والتقدير ، فرق العمل ، الرغبة في التغيير) والالتزام التنظيمي ومستوى تطبيق كل منها في جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، وتندرج هذه الدراسة ضمن بحوث علم الإدارة وبالتحديد إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع البحث من العاملين في جامعة عمار ثليجي بكليتها وبلغ عدد العينة (120). وأظهر البحث عدة نتائج أهمها : وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ، وأن مستوى التمكين الإداري في جامعة عمار ثليجي مرتفع بدرجة متوسطة بوزن نسبي (83%) ، وتوصل البحث أيضا إلى أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة عمار ثليجي كان مستواه مرتفعا بدرجة متوسطة بوزن نسبي (86%) ، وأظهرت النتائج تفاوتنا في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد السبعة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري .

الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري ، الالتزام التنظيمي ، التنظيم الإداري .

تصنيف JEL: تندرج هذه الدراسة ضمن بحوث علم الإدارة وبالتحديد إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

The relationship of administrative empowerment with organizational commitment among a sample of workers from Ammar Thleiji University in Laghouat

Abstract:

The aim of the research is to identify the relationship between administrative empowerment in its seven dimensions (education, motivation, clarity of purpose, ownership, respect and appreciation, work teams, desire for change) and the organizational commitment and level of their implementation at Ammar Thaliji University in Laghouat, This study falls within management science research , specifically human resource management and organizational behavior The researcher used the analytical descriptive method, and the research community consisted of workers at Ammar Thaliji University in its colleges and the sample number was (120). The research showed several results, the most important of which are: a strong positive relationship between administrative empowerment and

*أستاذ محاضر "ب" ، مخبر التمكين الاجتماعي، الجزائر ، t.khadroune@univ-lagh.dz

organizational commitment. The level of administrative empowerment at AmmarThaliji University is relatively high with a relative weight of 83%. The research also found that the organizational commitment of AmmarThaliji (86%). The results showed a variation in the sample's approval of the seven dimensions identified by the study for administrative empowerment.

Keywords: Administrative Empowerment ; Organizational Commitment ; Administrative regulatuon.

JEL Classification : This study falls within management science research , specifically human resource management and organizational behavior.

1. مقدمة :

يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى إدارة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة إلتزامه مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات ، وإجراء الكثير من الدراسات التي هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي مما يدفع للقول بأن الإلتزام التنظيمي بات واحدا من المتغيرات الهامة التي أولاها الباحثون إهتمامهم في الفترة الأخيرة . وفي ظل هذه المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية ، تولي المنظمات الإهتمام لتبني مفاهيم إدارية جديدة ، وبالتالي ليست بمفاجأة أن تلجأ المنظمات للإهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين ، حيث يركز التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين ، وتحفيزهم ومشاركتهم بإتخاذ القرار ، ولعل إستراتيجية التمكين هي أحد المداخل التي تعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات . وأوصى حنونة (2011) القيادات الإدارية بالعمل على تنمية الإلتزام التنظيمي عند العاملين لديهم من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالإبتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الإحترام والتقدير بين العاملين وتوفير الظروف المادية التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة مما يزيد من مس — توى إلتزامه التنظيمي ، وأشار أبو سمك (2011) إلى ضرورة زيادة الإهتمام بع — وامل الجذبوا لإستقرار للعاملين وبقائهم لزيادة الإلتزام بالمنظمة ، وأوصى قاسم (2011) بضرورة الإهتمام بجانب الإلتزام التنظيمي في المنظمات .

وأشار عبد الحسين (2012) إلى ضرورة تبني إستراتيجية تمكين العاملين كمدخل لزيادة الإلتزام التنظيمي وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز العمل ، وضرورة تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة . وتسعى الدراسة للكشف عن علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي وذلك في جامعة عمار ثليجي — الأغواط — من خلال السؤال الرئيسي التالي :

ما علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثليجي ؟

و يتفرع منه الأسئلة التالية :

- 1- ماهي درجة ممارسة التمكين الإداري في جامعة عمار ثليجي ؟
- 1- ماهو مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثليجي ؟
- 3- ما علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثليجي ؟

4- هل يوجد إدراك لإدارة جامعة عمار ثليجي لأبعاد التمكين الإداري من حيث تعليم وتحفيز العاملين ، ووضوح الهدف بالنسبة للعاملين ، الملكية والمشاركة في إتخاذ القرارات ؟ الرغبة في التغيير والعمل الجماعي والإحترام والتقدير ؟

3- فرضيات البحث :الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي . وتتفرع منها الفرضيات الآتية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التعليم والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحفيز والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين وضوح الهدف والإلتزام التنظيمي في جامعة

عمار ثليجي 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الملكية والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي .

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الرغبة في التغيير والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي .

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العمل الجماعي والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي .

7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الإحترام والتقدير والإلتزام التنظيمي في عمار ثليجي .

3- أهمية الدراسة : نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

1. إن موضوع التمكين الإداري موضوعا في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من

المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الانسان الذي يفكر ببطء ولا حتى ذلك المسؤول المتردد.

2. هذا الموضوع أي التمكين لأهمية خاصة لإرتباطه بمجموعة من قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة

الشاملة والعديد من الأمور التي تتعلق بنجاح المنظمات و تفوقها وقدرتها التنافسية

3. وكذلك نظرا لحداثة موضوع الدراسة، فإنهم يعتبر محل إهتمامهم قبل الكثير من الباحثين والمفكرين لتعقده نوعا ما،

مما يجعل هذا الموضوع قابلا للدراسة والإثراء من قبل أهل الاختصاص ودارسي هذا الحقل .

4. وتكمن أهمية هذا الموضوع في أن هذه الدراسة تساعد على إثراء المعارف للمسؤولين الإداريين ومن ثم الاستفادة

منها بشكل علمي في الميدان.

4- أهداف الدراسة : ومن خلال تسليط الضوء على هذا الموضوع، فإننا نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن

تلخيصها في نقاط هي كالتالي

1. التعرف على طبيعة التمكين السائد بالمنظمة محل البحث من خلال اتجاهات مفردات العينة المدروسة نحو أبعاده.

2. محاولة تسليط الضوء على ما إذا كانت توجد علاقة بين متغيري البحث ومن ثم إبرازها مع توضيح تأثير المتغيرات

الديمقراطية على الإلتزام التنظيمي لعمال جامعة عمار ثليجي .

3. التعرف على طبيعة الالتزام لدى عمال جامعة عمار ثليجي مفردات العينة.
4. تقديم مجموعة من التوصيات لمسؤولي ورؤساء مصالح جامعة عمار ثليجي بشكل خاص ومسؤول ومسيري المؤسسات والمنظمات بشكل عام حول أهمية تمكين العاملين وفوائد تطبيقها للمنظمة وعاملها وكذا العملاء مع محاولة اقتراحه كنموذج تسيير يمكن المنظمات والمؤسسات من مجابهة الازمات التي تواجهها.

5- الدراسات السابقة:

• دراسة الباحثان مراد بومقار وفلة عيساوي بعنوان **التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى بمنظمة فرتيال عناية الجزائر** ، جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى هيئة الاطارات الوسطى بمنظمة فرتيال عناية؟ وبغرض الإجابة على التساؤل المطروح، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث تضمنت الدراسة جانباً نظرياً شمل كل ما يتعلق بمتغيري التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وجانباً ميدانياً للتحقق من الفرضيات الموضوعية حيث اخلطت منظمة فرتيال إجراء مسح شامل على إطاراتها الوسطى المقدر عددهم بـ 162 كونهم أكثر فئة تؤثر وتتأثر بالتمكين، واستعملوا الاستبيان كأداة للبحث والتي استرجع منها 85 والتي قلما بتحليل بياناتها إحصائياً باستعمال برنامج "spss15.0" وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من خلال توجهات الاطارات الوسطى، ومن هنا ق اما بتقديم مجموعة من التوصيات للمسيرين محل الدراسة ومسيري المنظمات الجزائرية بشكل عام، بضرورة التوجه بشكل أكبر نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات وتفويضهم المزيد من الصلاحيات ومشاركتهم أيضاً في صنع واتخاذ القرارات ومنحهم جانباً من الاستقلالية ما يدعم التزامهم نحو منظماتهم، بالإضافة إلى الحد من معوقات التمكين والإجراءات الصارمة والمركزية الشديدة.

• دراسة العساف 2006 بعنوان **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدأعضاء هيئاتها التدريسية** ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين والعاملين في الجامعات الأردنية العامة الثمانية ، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، مثلوا ما نسبته (15%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما اعتمد على الاستبانة لجمع البيانات اشتملت على ثلاث أدوات قياس أداة قياس التمكين الوظيفي وأداة قياس الالتزام التنظيمي الذي استند الباحث في تطويرها على مقياس كوردن وزملائه وأداة قياس الاستقرار الوظيفي الطوعي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً أيضاً، ولقد أوصى الباحث بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية بكافة أبعاده وزيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها وزيادة الاهتمام بعوامل الجذب الاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية وبقائهم في مراكز عملهم.

• دراسة عمار العايب 2014 بعنوان: **دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد عبد النور بسطيف**. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق

الرضا الوظيفي وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال التدريب، فرق العمل، ولمعرفة ذلك تم توزيع إستبانه مكونة من 34 سؤال على عينة مكونة من 138 مفردة من العاملين الإداريين بمختلف الرتب والمستويات الإدارية ينشطون في المركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد عبد النور بسطيف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وإلى وجود دور للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين المركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد.

• دراسة "حنونة" 2000 بعنوان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الإستبانه كأداة رئيسية لجمع البيانات وأجريت الدراسة على عينة بعدد (340) موظف وموظفة حيث اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (1676) موظفوموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة لوجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وأوصت بالعمل على تشجيع أدبية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والعمل الجاد على التطوير العلمي والوظيفي للموظفين واعتماد مبدأ العدالة ومبدأ المشاركة في العمل وتبني الأفكار الإبداعية.

إن هذه الدراسات ورغم تنوعها بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في العديد من الدول عامة وفي الجزائر خاصة ، تختلف دراساتها عنهم كونها تجمع بين هذين المتغيرين في مؤسسة تعد من أهم المؤسسات في الجزائر أي اختلاف في حالة الدراسة وكذلك أغلب الدراسات لم تعرج على مؤسسة تعليمية حساسة مثل الجامعة والتي لها دور فعال في المجتمع ويختلف هيكل تنظيمها وحتى تسييرها عن باقي المؤسسات الأخرى في نوعها وكذا في الثقافة التنظيمية لعالمها.

6- الجانب النظري للدراسة:

6-1 تعريف التمكين : قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين لابد من الإعراف أن هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة.(ملحم،2006،ص43)

أما من الناحية الفنية فهذا المعنى لا يختلف كثيرا عن المعنى اللغوي ، فالتمكين (Empowerment) لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الإستماع لجميع العاملين في إجتماعات مختلفة ، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف بإتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة ، أو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم وإستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين وإتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء ، بمعنى أنه في ظل التمكين يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقاءه المسؤول الاول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته .

(المدهون ،1999،ص12)

ويرى كلا من عامر وعبد الوهاب (1998) أن المعنى الفكري للتمكين هو عقد اجتماع لنقل السلطة ونشر الرقابة اللامركزية ، أو هو نقل قوة إتخاذ القرارات والتصرف والرقابة إلى مستويات أدنى، بحيث يقوم عملها على التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية (حلواني، 2001، ص60)

والخلاصة عن مفهوم التمكين أنه إستراتيجية تنظيمية ، وهو مهارة جديدة ، وأنه ببساطة مدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر أو المتواصل (أفندي، 2003، ص30)

6-2 أبعاد التمكين : حدد Lashely and McGoldrick (1994) أربعة أبعاد للتمكين وهي :

* **المهمة (Task)** : يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء لمهام التي وظيف من أجلها ، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال .

* **تحديد المهمة (Task allocation)** : يأخذ بعين الاعتبار كمية الإستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم تدرك أن الموظفين يقومون بإنجاز المهام ؟ وإلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤول الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟

* **القوة (Power)** : يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ؟ وإلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

* **الإلتزام (Commitment)** : يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر إلتزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين .

و قد أضاف العتيبي (2005) بعدا خامسا هو :

* **الثقافة (Culture)** : يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين ؟ وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية ، موجهة للمهمة ، للأدوار ، أو التحكم ؟ فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة ولتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين .

6-3 أهمية التمكين : يقول أفندي (2003) : "العمليات لا تفكر ولا تتعلم ، أما البشر فهم الذين يتعلمون وينافسون ويغيرون ، لذلك كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد " .

وقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمنظمات الإدارية تعمل لأن نفس العمل بأفراد أقل ، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى الرغم من إهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات ، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثابتة والبيئة المساندة ، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي إستثاره .

(أفندي ، 2003، ص75)

ومن ناحية أخرى فالتمكين يساهم في رفع معنويات ورضاء العاملين ، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم ، هذا الرضا الذي يساهم في حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير

الإبداعي والسعي لتحسين الأداء ، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة شكاوي وإقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين ، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات وإستمرارها فاعلة وناجحة لا سيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت. (مصطفى ، 2004، ص15)

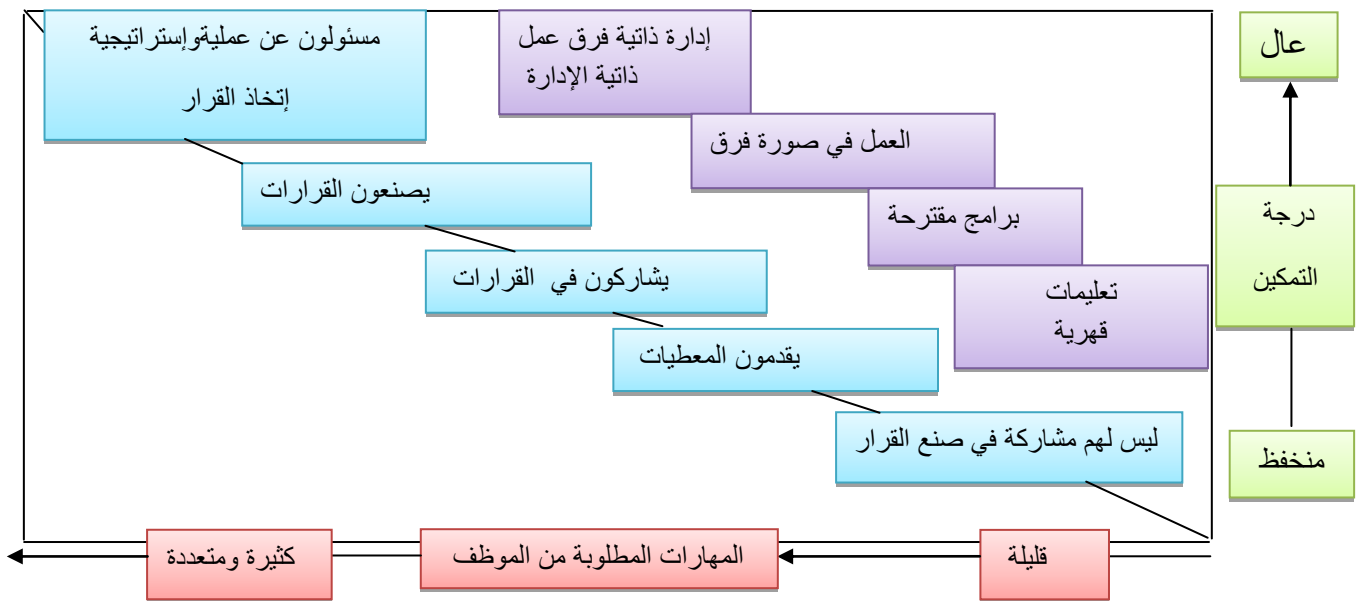
4-6 بيئة التمكين : يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين (1998 Hardy and Lieba فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، الجودة ، تقليل التكاليف ، تحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي . (Swenson,1997,pp56)

يرى Robinson أن الإدارة السيئة أو الضعيفة لإستراتيجيات التمكين فإنها تزعزعت الثقة داخل المنظمة ، الذي بدوره قد يؤدي أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة. (Robinson,1997,pp636)

وقد أشار Mallak and Kurestedt (1996) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة ، ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالإستقلالية ، لذا يرى Hnoold (1997) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي ، وأنه ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة ، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل ، حيث يجب أن تكون الإدارة على إستعداد للسماح بزيادة تحكم العامل في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت ، الأموال ، الأفراد ، التكنولوجيا) وتملكهم لصلاحيات إختيار أسلوب القيام بالعمل ، وينبغي على الإدارة أن توفر بيئة تسود فيها الثقة ، وتحمل المخاطرة ، المتمثلة حاليا في المنظمة ، وبالتالي فإن مبادرة التغيير يرجع أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين . (العتيبي ، 2004)

5-6 مستويات التمكين : أساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي :

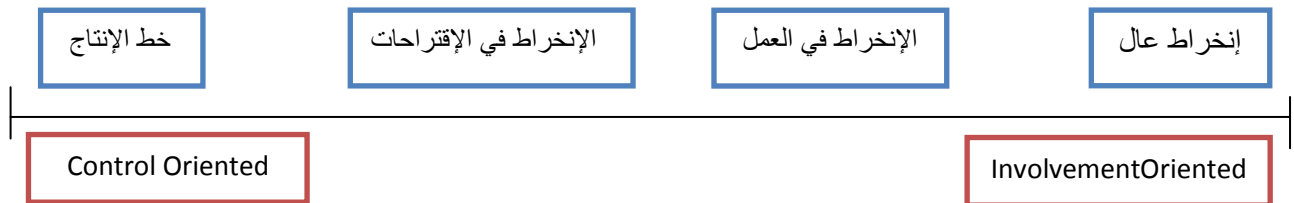
شكل رقم (1) تسلسل التمكين



المصدر: (أفندي ، 2003)

إن أي عملية تغيير داخل التنظيم تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى ، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة من هذه العملية ، وبما أن التمكين يمثل إستراتيجية هامة للمنظمة ، فلا بد أن تتبناها المنظمة نظريا وعمليا ، ولذا فهي بحاجة إلى وقت لتستطيع التطبيق تدريجيا وعلى مراحل وقد حدد pastor برامج التمكين ، إلى عدة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي :

- 1- المستوى الأول : يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق ، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
 - 2- المستوى الثاني : في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي لإقتراح ويضع القرارات معتمدا على الإقتراحات ويعلم الفريق بها
 - 3- المستوى الثالث : يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الفريق ، وقد يأخذ أولا يأخذ بها ، ويعلم الفريق بذلك .
 - 4- المستوى الرابع : في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات ، وفي هذه النقطة تقرر العلاقات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق .
- (العبيدين، 2004)
- وقد عرف Bower and Lawlel (1992) مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة :
- 1- المعلومات عن أداء المنظمة .
 - 2- المكافآت المؤسسية على هذا الداء.
 - 3- المعرفة التي تمكن من فهم اداء المنظمة والمساهمة فيه .
 - 4- القوة أو السلطة لإتخاذ القرارات التي تؤثر على إتجاه المنظمة وأدائها .
 - 5- وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة وقد ميز المؤلفان وبنيا جدهما في هذا التمييز بين ما أسماه (Control) الضبط والإنخراط (Involvement) وذلك كما يلي :
- الشكل رقم(2) مستوى التمكين



المصدر: (أفندي ، 2003)

7- الإلتزام التنظيمي :

7-1 مفهوم الإلتزام التنظيمي :

تشير العديد العلمية إلى أن الإلتزام قد يفسر بمعان مختلفة منها : الولاء والإلتزام والإخلاص والحب والطاعة والإنضباط وبالرغم من إختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء العاملين في المنظمة ، والحفاظة عليهم وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء (العواد والهران ، 2006، ص10)

ولقد وردت العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي والتي يذكرها الباحث :

فالإلتزام التنظيمي هو " الرغبة القوية لدى العاملين للبقاء أعضاء في المنظمة ، والإستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها ، والإيمان بما وتقبل قيمها وأهدافها " وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي :

(Porter <, 1974,p603)

1- الإعتقاد القوي بقبول اهداف المنظمة وقيمها .

2- الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة .

3- الرغبة القوية في المحافظة على إستمرار عضويته في المنظمة .

أما Allen & Mayer (1990,p31) فقد عرفا الإلتزام التنظيمي بأنه " الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد

بالمنظمة مما يدفعه إلى الإندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة " .

ويمكن القول بأن عملية الإلتزام التنظيمي ما هو إلا " عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق

الاهداف وتحسيد تلك القيم " (خضير وآخرون ، 1996، نص77)

وفي نفس السياق عرف هيجان (1998،ص9) الإلتزام التنظيمي بأنه " قوة تطابقوإندماج الفرد مع

منظمتهاوإرتباطها" وعرفه كل من (Iverson&Buttigieg 1999,p309) بأنه " مجموعة السلوكيات التي يقوم

بها العامل وتدل على مدى إلتزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله ، وكذلك تعبيره على الراحة النفسية والرضا

عن عمله الحاليوافتراز به وتفضيله على غيره من العمال الأخرى " .

ويرى Harris (2001,p31) أنه " إعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهدافه وقيم المنظمة التي يعمل بها ، مع

وجود رغبة قوية للإستمرار بعضوية المنظمة " .

ويرى عبد الباقي (2004،ص18) أن " الإلتزام التنظيمي يجب أن يتصف بالشمولية والإيجابية ، فالعلاقة بين الفرد

والمنظمة وفقا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وتقوم على الإقتناع الداخلي بأهداف وغايات المنظمة مما يؤدي إلى

وجود رغبة داخلية لدى الفرد للبقاء في منظمته والعمل المتواصل للنهوض بها ، فهو إلتزام طوعي نابع من إرادة الفرد

وبمحض إختيار هو ليس إلتزاما قسريا يفرض عليه من قوى خارجية ، أو مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع

مختلفة من منظمته ، فالإرتباط الوجداني يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العملوالإستمرار فيه " .

وفي ضوء ما مسبق يعرف الباحث الإلتزام التنظيمي بأنه سلوك إنساني يعبر عن درجة تطابق الفرد مع منظمتهاوإرتباطه بها

ورغبته في بذل أكبر عطاء أوجه ممكن لصالحها ، مع وجود رغبة قوية لديه في الإستمرار في عضويتها .

7-2 أهمية الإلتزام التنظيمي :

تعود أهمية الإلتزام التنظيمي إلى وثقافة إرتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بإتجاه الفرد وسلوكياته سواء منها ما

كان يخصه أو منظمته أو المجتمع كافة ، فهو كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا ، لكن يستدل عليه من خلال

الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه ، ولا يمكن الحصول عليه مباشرة ، أو يتم فرضه فرضا بوسائل

مختلفة ، بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات ، إنه ليس عاملا أو نظاما ، بل إنه نتيجة منطقية

لتفاعل العديد من النظم والسياسات والسلوكيات ، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات . (الفهداوي

والقطانة، 2004،ص12)

و ترجع أهمية الإلتزام التنظيمي إلى الأسباب التالية (عبد الباقي، 2004، ص182)

- 1- الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أكثر بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها .
- 2- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما بين لمنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من افجاز .
- 3- إلتزام الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل .
- 4- إلتزام الأفراد تجاه منظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
- 5- الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الإستمرار والبقاء ، وإنطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه لأهدافها وقيمتها .
- 6- إلتزام الأفراد مع منظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاحها وإستمرارها وزيادة إنتاجها .
- 7- 3 خصائص الإلتزام التنظيمي :

ذكر المعاني (1996، ص78) أن الإلتزام التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص هي :

- 1- الإلتزام التنظيمي حالة نفسية غير ملموسة تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى إلتزامهم عنه برغبة قوية في الإستمرار في عضوية المنظمة .
- 2- الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة .
- 3- يستغرق وقتا طويلا لتحقيقه ، فهو ناتج عن قناعة تامة لدى الأفراد ، والتخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية بل يكون نتيجة لإستراتيجيات ضاغطة .
- 4- إفتقاده لخاصية الثبات ، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
- 5- أنه متعدد الأبعاد ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر ، ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي :
- 1- أن المنظمة تتكون من عدة فئات ، لكل فئة أهدافها الخاصة بها ، وليس من الضرورة إشتراك هذه الفئات في هدف واحد .
- 2- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات ، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها إهتمام واحد ، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين ، وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة ، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها ، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن إلتزام الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبيا .
- 8- الإجراءات المنهجية للدراسة :

- 8-1 منهج الدراسة : تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول وصف وتقييم " العلاقة بين التمكن الإداري والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي " .
- 8-2 عينة الدراسة : لقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 151 عامل من عمال جامعة عمار ثليجي - الأغواط - وقد تم إختيارهم عشوائيا وقد تم توزيع (151) إستبانة على موظفي الجامعة قيد الدراسة ، وتم إسترداد عدد (122) إستبانة ، بنسبة إسترجاع (80.8%) .

3-8 حدود الدراسة :

حدود الدراسة المكانية : أجريت الدراسة بجامعة عمار ثليجي الأغواط.
الحدود الزمانية : والمتمثلة في السنة الجامعية 2018 / 2019 ، وقد إمتدت الدراسة من 20 ديسمبر 2018 إلى 10 جانفي 2019.

4-8 أدوات الدراسة : تم إستخدام إستبانة أمل فوزي إبراهيم الحاج (2015) ، وتم إعدادها وفق نموذج الأسئلة المغلقة والتي تتطلب من مجتمع الدراسة تحديد إستجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة بمحاور أداة الدراسة وفق تدرج (ليكرت) السباعي بغرض الحصول على دقة عالية في النتائج ، وتكونت محاور الإستبانة من محورين رئيسيين هما :

المحور الأول : التمكين الإداري وتنمون من (42) فقرة وينقسم هذا المحور إلى سبعة أبعاد فرعية هي :

البعد الأول : التعليم ويتكون من (7) فقرات .

البعد الثاني : التحفيز ويتكون من (6) فقرات .

البعد الثالث : وضوح الهدف ويتكون من (6) فقرات .

البعد الرابع : الملكية ويتكون من (6) فقرات .

البعد الخامس : الرغبة في التغيير ويتكون من (6) فقرات .

البعد السادس : العمل الجماعي ويتكون من (6) فقرات .

البعد السابع : الإحترام والتقدير ويتكون من (6) فقرة .

9- الاجراءات الميدانية للدراسة:

المحور الثاني : الإلتزام التنظيمي ويتكون من (20) فقرة .

إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي "

جدول رقم (1) إختبار العلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي		المحور
معامل ارتباط بيرمان	0.602**	التمكين الإداري
مستوى الدلالة	0.000	

** دالة عند مستوى 0.05

يتضح من خلال الجدول السابق نتيجة إختبار العلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثليجي حيث إتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.602) وتعبّر عن وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05.
وبناء عليه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي . وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من :

(2014)، Amirkabir&Mohammadin، (2013) Keradmandmn&Chegin،
(2013) Jafri&Mordai، (2013) Yangeta، عبد المحسن (2012)،
(2011) Westgeest، (2010) Ugboro، (2006) Liu et al، في وجود علاقة طردية بين التمكين

الإداري بالإلتزام التنظيمي ، مما يعني انه كلما زادت عملية التمكين الإداري للموظفين زاد إلتزامهم التنظيمي ونفسر ذلك بإيجابية تطبيق فلسفة التمكين في جامعة عمار ثليجي ودورها الفعال والمهم في خلق الإلتزام التنظيم لدى الأفراد بأنواعه الثلاثة العاطفي والمعياري والمستمر ، حيث يعمل إشراك العاملين في إتخاذ القرارات وإعطائهم هامش من الحرية ومشاركتهم في المعلومات على تحقيق حالة من الرضا والإلتزام والرغبة في الإستمرار بالمؤسسة وبذل الجهود الإضافية من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة وهذا ما يسمى بالإلتزام لدى الأفراد .

الفرضية الفرعية الأولى : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التعليم والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي "

جدول رقم (2) إختبار العلاقة بين التعليم والإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي		البعد
	معامل ارتباط بيرمان	التعليم
	مستوى الدلالة	
	0.532**	
	0.000	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرمان كانت متوسطة حيث بلغت قيمتها (0.532) في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (sig=0.00) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم ومستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثليجي .

ومنه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الأولى التابعة لفرضية الدراسة الأولى .

الفرضية الفرعية الثانية : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحفيز والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي " .

جدول رقم (3) إختبار العلاقة بين التحفيز والإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي		البعد
	معامل ارتباط بيرمان	التحفيز
	مستوى الدلالة	
	0.307**	
	0.01	

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل سبيرمان كانت منخفضة حيث بلغت قيمتها (0.307) في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (sig=0.00) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومستوى الإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي .

وبناء على هذه النتائج نستنتج صحة الفرضية الفرعية الثانية التابعة لفرضية الدراسة الأولى .

الفرضية الفرعية الثالثة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وضوح الهدف والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي " .

جدول رقم (4) إختبار العلاقة بين وضوح الهدف والإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي		البعد
	معامل ارتباط بيرمان	وضوح الهدف
	مستوى الدلالة	
	0.481**	
	0.000	

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان كانت منخفضة حيث بلغت قيمتها (0.481) في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (sig=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الهدف ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثليجي . وبناء على هذه النتيجة نستنتج صحة الفرضية الفرعية الثالثة التابعة لفرضية الدراسة الأولى .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الملكية والالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي .

جدول رقم (5) إختبار العلاقة بين الملكية والالتزام التنظيمي

البعد	الالتزام التنظيمي
الملكية	معامل ارتباط سبيرمان
	مستوى الدلالة
	0.537**
	0.000

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان كانت متوسطة حيث بلغت قيمتها (0.537) في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (sig=0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملكية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة عمار ثليجي . وبناء على هذه النتيجة نستنتج صحة الفرضية الفرعية الرابعة وتتفق نتيجة الدراسة في وجود علاقة طردية بين الملكية والالتزام التنظيمي مع دراسة عبد الحسن (2012) التي أظهرت وجود علاقة بين الإستقلالية وحرية التصرف مع الالتزام التنظيمي ، ونفسر ذلك بإعطاء إدارة الجامعة للعاملين بها الفرصة في إتخاذ القرارات من خلال إتاحة الحرية لهم وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار مما يولد شعور الفرد بأهميته كونه جزء مهم في المنظمة ويشارك في تحقيق أهدافها ، فيخلق نوعاً من الإلتزام والرغبة في البقاء في المنظمة ويرفع نسبة الإلتزام التنظيمي لديه .

الفرضية الفرعية الخامسة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرغبة في التغيير والالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي " .

جدول رقم (06) إختبار العلاقة بين الرغبة في التغيير والالتزام التنظيمي

البعد	الالتزام التنظيمي
الرغبة في التغيير	معامل ارتباط سبيرمان
	مستوى الدلالة
	0.483**
	0.000

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان كانت متوسطة حيث بلغت قيمتها (0.483) في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في التغيير ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة عمار ثليجي ، ومنه نستنتج صحة الفرضية ، تتفق نتيجة الفرضية مع نتيجة دراسة كل من (2013) Yang et al و (2006) Liu et al التي أظهرت وجود علاقة وجود بين المعلومات ومشاركتها بالالتزام التنظيمي ، وطبقاً لتعريف STIRR فإن الرغبة في التغيير تشمل أيضاً تغير طرق الإتصال وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية ونفسر ذلك بأن جامعة عمار ثليجي تسمح بمشاركة المعلومات بين المستويات الإدارية من إعطائهم فرصة بإتخاذ القرارات الصائبة ، ويعزى أيضاً لرغبة القادة والعاملين في مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل من خلال إظهار رغبة حقيقية بالتغيير مع تعزيزها بإجراءات فعلية لتمكين العاملين فالرغبة غير كافية ما لم تعزز بإجراءات تطبيقية في المؤسسة .

الفرضية الفرعية السادسة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العمل الجماعي والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي " .

جدول رقم (7) إختبار العلاقة بين العمل الجماعي والإلتزام التنظيمي

التزام التنظيمي		البعد
معامل الارتباط بيرمان	0.488**	العمل الجماعي
مستوى الدلالة	0.000	

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرمان كانت منخفضة جدا حيث بلغت قيمتها (0.488) في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نستنتج وجود وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي ومستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بجامعة عمار ثليجي ، منه نقبل صحة الفرضية الفرعية السادسة ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبد المحسن (2013) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين بناء فرق العمل والإلتزام التنظيمي . وذلك لتبني جامعة عمار ثليجي مبدأ فرق العمل وإيمانها بفوائده الإيجابية على صعيد المؤسسة حيث يؤدي إلى خلق نوع من الولاء والانتماء إلى فرق العمل وإظهار وبذل المزيد من الجهود الإضافية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة مما يولد شعورا إيجابيا حيال المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع شعوره المستمر بالرغبة والبقاء فيها على المدى البعيد.

الفرضية الفرعية السابعة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإحترام والتقدير والإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي " .

جدول رقم(8) إختبار العلاقة بين الإحترام والتقدير والإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي		البعد
معامل ارتباط بيرمان	0.495**	الإحترام والتقدير
مستوى الدلالة	0.000	

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرمان كانت متوسطة حيث بلغت قيمتها (0.495) في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإحترام والتقدير ومستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثليجي . ومنه صحة الفرضية السابعة .

النتائج : قدم هذا البحث تحليلا لكيفية الاستفادة من أبعاد التمكين الإداري (التعليم ، التحفيز ، وضوح الهدف ، الملكية الإحترام والتقدير ، فرق العمل ، الرغبة في التغيير) في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثليجي ، وقد أظهر البحث النتائج التالية :

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري منفردة ومجموعة والإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمار ثليجي ، الأمر الذي يدل على أن تبني إستراتيجية التمكين الإداري للعاملين يساهم في تعزيز الإلتزام التنظيمي .
- 2- توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري للموظفين في جامعة عمار ثليجي مرتفع بدرجة متوسطة بوزن نسبي (8.83%) ونفسر ذلك بارتفاع مستوى التمكين الإداري في جامعة عمار ثليجي إلى إدراك الجامعة لأهمية التمكين وتبنيه كمبدأ إداري معاصر في ظل التغييرات المعاصرة التي تشهدها بيئة هذه المؤسسة ، والتي تستدعي مواكبة هذه التغييرات بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة ورفع الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي .

3- توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي للموظفين العاملين في جامعة عمار ثلجي مرتفع بدرجة متوسطة بوزن نسبي (86%) وهذا يدل على وجود حالة من الرضا العام من العاملين على أوضاعهم الوظيفية داخل الجامعة بما ينعكس إيجابيا على مستوى إلتزامهم الوظيفي .

10- قائمة المراجع :

أ) المراجع العربية:

القرآن الكريم

- 1- أفندي عطية حسن (2003)، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- 10- مسعود أماني (2006)، التمكين ، مجلة مفاهيم ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية ، العدد 22 ، السنة الثانية ، أكتوبر .
- 11- مصطفى أحمد سيد (2004)، تمكين العاملين ... السمات المميزة ... والمقاييس المؤشرة ، محاضرة أقيمت في المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية ، القاهرة ، 20-22 أبريل .
- 12- ملحم يحي (2006)، التمكين مفهوم إداري معاصر ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- 13- خضير نعمة عباس والنعمي عدنان تاية والنعمي فلاح تاية (1996)، الإلتزام التنظيمي وفاعلية العمل ، مجلة إتحاد الجامعات العربية ، العدد (31).
- 14- عبد الباقي صلاح الدين (2004)، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- 15- هيجان عبد الرحمن (1998)، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، معهد الإدارة العاملة ، الرياض ، السعودية .
- 2- العبيدين بشينة (2004)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ - دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن .
- 3- العتيبي سعد (2004)، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، 29/27 نوفمبر .
- 4- العتيبي سعد (2005)، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشرة لإدارة الجودة الشاملة ، الخبر 18/17 أبريل .
- 5- العواد فؤاد والهران محمد عبد الله (2006) : العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود .
- 6- المعاني أيمن عودة (1996)، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن .
- 7- المدهون موسى توفيق (1999) نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد والإدارة ، مجلد 13 ، عدد 2.
- 8- الفهداوي فهمي خليفة والقطاونة نشات محمد (2004) : تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية ، المجلة العلمية العربية للإدارة ، العدد 2 ، المجلد 24 ، ص 1-52.

9 - اندراوس رامي، معاينة عادل (2008) الإدارة بالثقة والتمكين : دخل لتطوير المؤسسات (مؤلف ثاني) .أريد (الأردن) : عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .

المراجع الأجنبية :

- 1- Allen.N.J.and Meyer J.P(1990) : The Measurement and Antecedents of Affective , Continuance and Normative Commitment to the Organization , Journal of Occupational Psychology ,Vol ,63,pp,1-18.
- 2- Harris ,L (2003) , Home-based teleworking and the employment relationship : Managerial challenges and dilemmas . Personnel review , 32(4),422-437.
- 3- Hardy and Lieba-O'Sullivan , S,(1998) , " The power behind empowerment : implications for research and practiceg " . Human Relations , Vol 51 , No 44 , pp 451-83.
- 4- Porter , L.w, Steers , R , M , Mowday , R ,T , &Boulia , P , V (1974) , Organizational commitment , job satisfaction , and turnover among psychiatric technicians .Journal of applied psychology , 59 (5) , 603.
- 5- Bowen ,D,E.and Lawler , E E (1992) , the Empowerment of Service Workers:
- 6 - Robinson , R (1997) , "Loosening the reins without losing control " , Empowerment in organization , Vol 5 , No 2 , pp , 76-81.
- 7 - Swenson , D , X (1997) ."Rrquisite conditions for team empowerment " . Empowerment in organization , Vol 5 , No , 1 pp16-25.
- What , why , How , and When , Sloan Management Review ,Spring , pp , 31-40.