

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة فرتيال _ عنابة _ الجزائر.

عيساوي فلة

جامعة محمد ملين دباغين، سطيف 2.

بومنقار مراد

جامعة باجي مختار. عنابة

ملخص: تمثل هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة فرتيال-عنابة؟

وبغرض الإجابة على التساؤل المطروح، استخدمنا المنهج الوصفي، حيث تضمنت الدراسة جانبا نظريا شمل كل ما يتعلق بمتغيري التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي، وجانبا ميدانيا للتحقق من الفرضيات الموضوعية حيث اخترنا منظمة فرتيال بإجراء مسح شامل على إطاراتها الوسطى المقدر عددهم بـ 162 كونهم أكثر فئة تؤثر و تتأثر بالتمكين، واستعملنا الاستبيان كأداة للبحث والتي استرجعنا منها 85 التي قمنا بتحليل بياناتها احصائيا باستعمال برنامج "spss 15.0" وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من خلال توجهات الإطارات الوسطى، ومن هنا قمنا بتقاسم 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 أيضا في صنع واتخاذ القرارات ومنحهم جانبا من الاستقلالية ما يدعم التزامهم نحو منظماتهم، بالإضافة إلى الحد من معوقات التمكين كالإجراءات الصارمة والمركزية الشديدة. **الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، الإطارات الوسطى.

Summary :

This study aims to propose an answer to the following question: Is there a relationship between administrative Empowerment and organizational engagement at the level of middle managers at Fertial – Annaba?

In order to solve the asked question, we have used the descriptive approach .

Our study includes theoretical side that encompass everything related to administrative Empowerment and organizational engagement variants, and a practical side aiming to check asked hypothesis .

We have choosing Fertial firm to proceed to a global test of its 162 middle managers, since is the most influential and influenced category by Empowerment .

We have used questionnaire as means of research, where we have collected over 85 copies, which we have statistically analysed using the program « spss 15.0 .«

According to the practical study, we have achieved several results, especially the strong relationship between administrative Empowerment and organizational engagement through middle managers directions. However, we have presented a set of recommendations to the managers, aim of the study, and Algerian organism managers in general, about the importance to be more oriented to the Empowerment of employees

through sharing information and delegating them with more prerogatives, as well as their contribution to take decisions and confer them more autonomy that enable them to better strengthen their engagement toward their organisms; and to diminish a certain degree of Empowerment hindrances as harsh, central, and severe procedures .

Key Words :Administrative Empowerment, Organizational Engagement, Middle Managers..

مقدمة:

تواجه منظمات اليوم تغيرات سريعة و متلاحقة في سعيها لتحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، في ظل ازدياد حاجات و تطلعات السوق و تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي و العولمة وكذا ازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، ولتحقيق التكيف مع هذه الأوضاع يتطلب البحث عن وسائل حديثة لمواكبتها و التي أهمها ما يولي الاهتمام بالموارد البشري كونه الركيزة في تحقيق النجاح، من خلال تحفيزه و تطويره ودعمه. ومن ضمن تلك الوسائل ما يعرف بتمكين العاملين أو التمكين الإداري الذي تقوم فكرته على منح الأفراد العاملين الثقة و تفويضهم الصلاحيات و تدريبهم ومنحهم الحرية ما يفجر طاقاتهم الكامنة و يزيد من دافعيتهم نحو الانجاز الكفاء، وهنا يبرز دور القادة الأكفاء الذين إذا امتلكوا رؤية واضحة لتمكين الآخرين فإن ذلك يمكن أن يحقق مناخ المشاركة و يهيئ الظروف المساعدة التي عن طريقها يستطيع الأفراد أن يأخذوا على عاتقهم السلطة الممنوحة لهم، وهذا ما قد ينعكس في مظاهر سلوكية متعددة كزيادة تعلقهم بمنظمتهم و أهدافها و قيمها و العمل على خدمتها بأقصى الجهود و هذا ما يترجم لنا معنى الالتزام التنظيمي الذي أصبح من المتطلبات الهامة لنجاح و تميز المنظمات.

و هنا يتبادر في أذهاننا تساؤل هام و هو: هل السلطة الممنوحة للأفراد العاملين من خلال عملية تمكينهم، ستجعلهم يتمسكون أكثر بمنظمتهم و يبذلون المزيد من الجهود لخدمتها أم أنهم سيشعرون بزيادة العبء عليهم و لا يقدرتون تحمل المسؤوليات الجديدة الموكلة إليهم؟ وهل سيستغلون تلك السلطة في خدمة منظمتهم أم في خدمة مصالحهم الشخصية؟

ومن هذا المنطلق، كانت الإشكالية المطروحة كالتالي:

هل توجد علاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي لدى هيئة الإطار الوسطى بمنظمة فرتيال، عناية؟

وتنطلق هذه الدراسة من الفرضية العامة التالية:

توجد علاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة فرتيال، عنابة.

وتندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الجزئية و هي كما يلي:

1. التمكين الإداري بمنظمة فرتيال إيجابي حسب وجهة نظر الإطارات الوسطى.
2. الإطارات الوسطى ملتزمون نحو عملهم بميدان الدراسة.
3. توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد تفويض السلطة و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.
4. توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد المشاركة بالمعلومات و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.
5. توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد الاستقلالية و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.
6. توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.
7. توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد المساءلة و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.
8. يوجد اختلاف في وجهة نظر الإطارات الوسطى نحو الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية –السن، الجنس، الأقدمية-

أهمية الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع التمكين الإداري و التي تكمن

في النقاط التالية:

1. يعتبر موضوع التمكين الإداري موضوعاً في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء و لا ذلك المدير المتردد.
2. موضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة و العديد من الأمور التي تتعلق بنجاح المنظمات و تفوقها و قدرتها التنافسية.
3. نظراً لحداثة موضوع البحث، فإنه يعتبر محل دراسة من قبل المفكرين و الباحثين لتعقده نوعاً ما، مما يجعل البحث قابلاً للإثراء في مختلف مراحله.
4. كذلك تكمن الأهمية في أن هذه الدراسة تساعد على إثراء المعرفة العلمية للمسؤولين والعاملين ومن ثم الاستفادة منها في الواقع العملي.

أهداف الدراسة:

من خلال تناولنا لهذا الموضوع، فإننا نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. التعرف على طبيعة التمكين الإداري السائد بمنظمة البحث من خلال اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاده.
2. التعرف على طبيعة الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.
3. معرفة إذا ما كانت توجد علاقة بين متغيري الدراسة ثم إبرازها مع توضيح تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية على الالتزام التنظيمي للإطارات الوسطى.
4. تقديم مجموعة من التوصيات لمسيري منظمة فرتيال بشكل خاص، ولمسيري المنظمات بشكل عام حول أهمية تمكين العاملين وفوائد تطبيقه للمنظمة وعاملاتها وكذا العملاء مع محاولة اقتراحه كنموذج تسييري يمكن المنظمات من مواجهة تحديات العصر.

الجانب النظري للدراسة:

1. التمكين الإداري:

- مفهوم التمكين الإداري:

يعرف الفعل يمكن empower في قاموس ويستر على أنه عملية منح السلطة القانونية Investwithlegal power أو تحويل السلطة إلى شخص ما authorize، أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما enable. وأيضا لجأ كتّاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة بالتركيز على مكون القوة power بداخل مصطلح التمكين empowerment، يتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة، و التمكين بهذا المعنى يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية⁽¹⁾.

أما اصطلاحا، فقد وردت مجموعة من التعريفات حول هذا المفهوم نذكر البعض منها:

- عرفه (Fay,1999) كما يلي: التمكين هو ببساطة الحصول على القوة التي تجعل صوتك مسموعا و أن تساهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تؤثر فيك، و أن تستخدم خبراتك في العمل من أجل تحسين أدائك مع أداء كل العاملين معك في منطمتك.⁽²⁾

- ويقول (بسيوني محمد البرادعي) أن تمكين العاملين له معاني في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة و السلطة و المسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، و بلغة أخرى يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، وهو الدور الذي كان مقصورا في السابق على المديرين ومجموعة المهندسين.⁽³⁾

- في حين ذكر (Brown , 2006) أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، و أن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد و إشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة و أهدافها بعيدة الأمد.⁽⁴⁾

ومن خلال هذه التعريفات و غيرها من الأفكار التي تناولت هذا المفهوم، فإننا نلاحظ أن هناك آراء مختلفة ومتعددة حوله، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين هو: عملية يقوم بها المدبرون في

المنظمات تجاه مرؤوسيههم، حيث يمنحونهم السلطة و حرية أكبر لأداء أعمالهم و يشاركونهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط من أجل حل المشاكل وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

2. أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين، فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيههم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة و العاملين معا.

و تأتي أهمية التمكين أيضا كونه يحقق القدرة على الانجاز و الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين و الذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين و اطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز، ويعد سببا رئيسا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.⁽⁵⁾

3. آثار التمكين الإداري:

- آثار التمكين على العاملين:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للعاملين، لعل أهمها زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف وانتمائه للمهام التي يقوم بها و للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه، كذلك زيادة المشاركة الفاعلة و الإيجابية في المنظمة، أضف لذلك تطور مستوى أداء العاملين من خلال منحهم الاستقلالية و حرية التصرف، بالإضافة إلى ذلك إكسابهم المعرفة و المهارة و شعور الموظف بمعنى الوظيفة أي بمعنى آخر يدرك قيمة العمل و يشعر بأنه عنصر هام، له دوره و له مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة ، كذلك يحقق الرضا الوظيفي و شعور الموظف بالسعادة.

- آثار التمكين على المنظمة:

ينتج من تمكين العاملين آثار إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى و قصيرة المدى، من أهمها: تحسين إنتاجية العامل كما ونوعا، مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد، جودة الأداء و

الربحية، بالإضافة لذلك تحسين العلاقة بين العاملين، وتنمية طرق التفكير لدى المدراء، كذلك التركيز على المسائل الاستراتيجية و أخيرا جودة القرارات.⁽⁶⁾

4. معوقات عملية التمكين الإداري:

مما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير تقابلها مقاومة. هذه المقاومة قد تتأتى من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته، أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة و يحدد مراكز القرار و يقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية، و يذكر من تلك العقبات أيضا:

1. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
2. خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
3. خوف الموظفين من تحمل السلطة و المسؤولية.
4. الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة و الابتكار.
5. السرية في تبادل المعلومات.
6. ضعف نظام التحفيز.
7. ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
8. ضعف التدريب و التطوير الذاتي.
9. غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة و المدراء.
10. نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين و فرق العمل.⁽⁷⁾

5. الالتزام التنظيمي:

- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي ظاهرة سلوكية تترجم العلاقة بين الفرد العامل ومنظمتها، حيث بدأ الاهتمام به في النصف الثاني من القرن العشرين من خلال الدراسات الغربية خاصة، و لازال الباحثون لحد الآن يدرسون تأثيراته على العامل و الجماعة و المنظمة.

ومن التعريفات التي وردت حول هذا المفهوم، نذكر ما يلي:

1. تعريف موداي و بورتر ستيرز-1989- "هو إيمان قوي بأهداف المنظمة و قيم العمل فيها و قبول هذه الأهداف و تلك القيم و الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة و الرغبة القوية في البقاء في المنظمة".⁽⁸⁾

2. تعريف ديفز -1989- "هو درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، و إلى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسيا في حياته".⁽⁹⁾

6. أهمية الالتزام لتنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم و الظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ونالت إهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب و الباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها.

و في عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة الأعمال، لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، و إن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظمتهم، و الأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط تنظيمية قوية وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم و سيزداد التزامهم تجاه المنظمة و يقل دوران العمل و الغياب.⁽¹⁰⁾

7. أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي:

1. الالتزام الاستمراري: و يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل خطط المعاشات و الصداقات الحميمة

لبعض الأفراد. وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم بأن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (11)

2. الالتزام العاطفي: و يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل لأنه موافق على أهدافها وقيمتها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، و أحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض الأهداف و القيم، و هنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف و القيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم، فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

3. الالتزام المعياري: وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط من الآخرين، فالشخص الذي يقوى لديه الالتزام المعياري يأخذ في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه. (12)

أما إيتزيوني Etzioni فيعرف الالتزام بأنه علاقة الفرد بمحيطه المهني، و يقسمه إلى ثلاثة أقسام هي:

1. الالتزام المعنوي: ويمثل اتجاهها إيجابيا وقويا نحو المنظمة، يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية. وينتج هذا النوع من الالتزام عن شعور الفرد بأن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، وعادة ما تستخدم المكافآت الرمزية لدعم الالتزام المعنوي للأفراد.

2. الالتزام التراكمي: و يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم، ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء و التنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام.

3. الالتزام الاضطراري: ويمثل اتجاهها سلبيا نحو المنظمة وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو بالإكراه و التقيد، وما السحن "التنظيم" إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم، وعادة ما تستخدم في هذا النوع القوة لدعم التزم الأفراد.

ويلاحظ من خلال ما جاء به اتزيوني أنه أعطى للسلطة أهمية كبيرة، كما أنه جعل الأبعاد الثلاثة السابقة في نفس المستوى، فلا يوجد بعد أعلى من بعد. (13)

المنهج المستخدم:

انطلاقاً من كون دراستنا ذات طبيعة ارتباطية، تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرين هما: التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي، فإن ذلك يدعونا لاستخدام المنهج الوصفي من أجل وصف و تحليل الجوانب المتعلقة بمشكلة البحث سواء ما تعلق منها بمتغير تمكين العاملين أو متغير الالتزام التنظيمي، نظراً لما تقدمه أدوات البحث من بيانات إحصائية يتم تحليلها و تفسيرها في ضوء المعطيات المحددة و عينة الدراسة وكشف نوعية الارتباط و التي من خلالها تؤكد أو تنفي فروض البحث.

مجتمع و عينة البحث:

كان مجتمع بحثنا جميع الإطارات الوسطى بمنظمة فرتيال، ونظراً لصغر حجمه قمنا بمسح شامل لكل أفراد مجتمع الدراسة حيث قدر المجتمع بـ 162 إطاراً، وتم توزيع الاستمارات عليهم، وبعد التدقيق و الفحص أصبح العدد المشارك في هذه الدراسة يعادل 85 مفردة.

أدوات جمع البيانات:

تماشياً مع طبيعة الموضوع، اعتمدنا على أداة الاستمارة لجمع البيانات، وقد تم تصميم استمارتين، الأولى لقياس أبعاد التمكين الإداري و الثانية لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي لدى عينة الإطارات الوسطى وذلك انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية و إجراء مقابلات أولية مع بعض الإطارات وكذا بعد الاطلاع على الموروث النظري.

و قد اشتملت أداة التمكين على خمسة أبعاد وهي: تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساءلة. أما استمارة الالتزام التنظيمي فقد اشتملت أبعادها على أنواعه وهي الالتزام الاستمراري، العاطفي و المعياري. وتتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

تحليل النتائج:

بعد تفريغ بيانات الاستمارة و حساب المتوسطات الحسابية وكذا معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات، استطعنا الإجابة على الفرضيات الموضوعية و كشف العلاقة بين متغيرات الدراسة و التي سنوضحها فيما يلي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد تفويض السلطة و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.

عدد الأفراد	قيمة بيرسون	المتغير الثاني	المتغير الأول
85	0.51	الالتزام التنظيمي	تفويض السلطة

مستوى الدلالة: 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة بيرسون بلغت 0.51 وهي درجة دالة احصائيا على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين توجهات الإطارات الوسطى نحو بعد تفويض السلطة و الالتزام التنظيمي لديهم بمنظمة البحث، أي قبول الفرضية الجزئية الأولى.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد المشاركة بالمعلومات و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.

عدد الأفراد	قيمة بيرسون	المتغير الثاني	المتغير الأول
85	0.74	الالتزام التنظيمي	المشاركة بالمعلومات

مستوى الدلالة: 0.01

من خلال النتائج المحصل عليها يمكننا الإشارة إلى تحقق الفرضية الجزئية الثانية و التي نصت على وجود توجهات إيجابية للإطارات الوسطى نحو المشاركة بالمعلومات و علاقتها بالتزامهم التنظيمي بمنظمة فرتيال، حيث بلغت قيمة الارتباط بيرسون 0.74 و هي تدل على أن العلاقة موجبة قوية و هذا يعود إلى أن المنظمة حسنت كثيرا في هذا الجانب خاصة في ظل الشراكة الأجنبية الإسبانية و بالتالي نقبل هذه الفرضية.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد الاستقلالية و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.

عدد الأفراد	قيمة بيرسون	المتغير الثاني	المتغير الأول
85	0.40	الالتزام التنظيمي	الاستقلالية

مستوى الدلالة: 0.01

استنتجنا من الفرضية الجزئية الرابعة و المتعلقة بوجود توجهات إيجابية لمفردات العينة نحو بعد الاستقلالية و علاقتها بالالتزام التنظيمي في ميدان الدراسة، وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة و هذا ما تعكسه قيمة بيرسون البالغة 0.40 أي قبول هذه الفرضية.

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.

عدد الأفراد	قيمة بيرسون	المتغير الثاني	المتغير الأول
85	0.56	الالتزام التنظيمي	المشاركة في اتخاذ القرارات

مستوى الدلالة: 0.01

فيما يخص هذه الفرضية، نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي من خلال توجهات الأفراد المبحوثين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.56 وهذا ما يثبت فعلا وجود مشاركة في اتخاذ القرارات .

- الفرضية الخامسة: توجد علاقة بين إجابات الإطارات الوسطى على بعد المساءلة و الالتزام التنظيمي بمنظمة فرتيال.

عدد الأفراد	قيمة بيرسون	المتغير الثاني	المتغير الأول
85	0.32	الالتزام التنظيمي	المساءلة

مستوى الدلالة: 0.01

بالنسبة لهذه الفرضية المعبرة عن وجود توجهات إيجابية للإطارات الوسطى نحو بعد المساءلة و علاقتها بالتزامهم التنظيمي، فقد استنتجنا وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة و هذا ما تعكسه قيمة بيرسون التي قدرت بـ 0.32 و بالتالي نقبل الفرضية.

وبالنسبة للفرضيات الصفيرية و المتعلقة بالسن، الجنس و الأقدمية و التي كان الهدف من ورائها التأكد من وجود أو عدم وجود اختلاف في توجهات مفردات العينة نحو الالتزام التنظيمي السائد بمنظمة فرتيال يعزى إلى تلك المتغيرات الديمغرافية، بمعنى هل تؤثر على توجهات الإطارات الوسطى نحو التزامهم التنظيمي، فقد خلصنا إلى أنه لا يوجد اختلاف في توجهاتهم أي قبول الفرضيات الصفيرية الثلاث.

خاتمة:

بالرغم من أهمية التمكين الإداري، إلا أن الكثير من المنظمات لا تتوافر على رؤية واضحة المعالم لتبنيه وتطبيقه، و يعود هذا بشكل أساسي إلى عدم الوعي بمكانة و أهمية العلاقة بين تمكين العاملين و قدرتهم على إحداث التميز و الإبداع و أشياء من هذا القبيل.

كما أن أغلبية المسيرين و تحديدا في الدول النامية مازالت طريقة تفكيرهم وعملهم تقليدية إذ يعتقدون بأن تمكين عاملهم من خلال إعطائهم المزيد من المرونة و الاستقلالية في العمل، سينقص من قوتهم ونفوذهم، وهذا ما سينعكس في غياب الثقة بالعاملين و عدم إشراكهم بالمعلومات الهامة و عدم منحهم فرص المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و بالتالي تقليل فرص النجاح و القدرة على المنافسة والتميز في سوق العمل.

قائمة الهوامش:

1. عالية عبد الحميد مرسي عارف: تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه، القاهرة، مصر، 2004، ص 14.
2. سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية)، دون دار نشر، مصر، 2009، ص 253.
3. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين (سلسلة تنمية المهارات)، إيتراك، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص 189.
4. Brown, D.R. and Harvey, D. An experimental approach to organization development, 7 th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U S A. 2006, p 241.
5. عطا الله صلاح: دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية، بحوث و أوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، أكتوبر، 2011، الأردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص ص 302، 303.
6. سالم فالخ المعاينة، أحمد عارف ملحم: أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، مجلة التعاون، العدد التاسع و السبعون، أبريل، 2013، ص 132.
7. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 54، 55.
8. ريان عادل ريان محمد: أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد التاسع و العشرون، جامعة أسيوط، مصر، 2000، ص 42.
9. حسين حريم: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 1997، ص 100.

10. حكمت محمد فليح: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، العراق، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الثالث و الثمانون، اليمن، 2010، ص 178.
11. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة الرفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: السلوك التنظيمي، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 216، 217.
12. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون: مرجع سابق، ص ص 216، 217.
13. مراد نعموني: القيم واتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 155، 156.

قائمة المراجع:

- 1- عالية عبد الحميد مرسي عارف: تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه، القاهرة، مصر، 2004.
- 2- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية)، دون دار نشر، مصر، 2009.
- 3- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين (سلسلة تنمية المهارات)، إيتراك، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 4- عطا الله صلاح: دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية، بحوث و أوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، أكتوبر، 2011، الأردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
- 5- سالم فالح المعاينة، أحمد عارف ملحم: أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، مجلة التعاون، العدد التاسع و السبعون، أبريل، 2013.
- 6- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الحفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.

- 7- ريان عادل ريان محمد: أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد التاسع و العشرون، جامعة أسيوط، مصر، 2000.
- 8- حسين حريم: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 1997.
- 9- حكمت محمد فليح: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، العراق، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الثالث و الثمانون، اليمن، 2010.
- 10- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة الرفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: السلوك التنظيمي، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 11- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون: مرجع سابق.
- 12- مراد نعموني: القيم واتساقها و علاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.
- 13- Brown, D.R. and Harvey, D. An experimental approach to organization development, 7 th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U S A. 2006.