

علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي  
دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة -الطيبات -ولاية تقرت  
The relationship of administrative empowerment with organizational commitment

سراوي محمد الجموعي<sup>1</sup> \* ، شنة محمد رضا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الوادي، مخبر علم النفس العصبي المعرفي الاجتماعي (الجزائر) serraouidjemoi@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الوادي (الجزائر) chenna.ridha@gmail.com

تاريخ النشر: 2022-12-31

تاريخ القبول: 2022-12-21

تاريخ الاستلام: 2022-09-11

**ملخص:** هدف البحث الى إمكانية وجود علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة -الطيبات -ولاية تقرت. لننطلق بتساؤلات وبفرضيات متعددة. أما من حيث المنهج فاستعملنا فيها المنهج الوصفي الاستكشافي الفارقي من أجل الوصول الى النتائج، وكانت دراستنا الاستطلاعية تضم عينة من 30 فرداً، من أجل صدق وثبات الأداة، بأبعادها الخمسة (التمكين الإداري) ثم تم عرض الجانب النظري والدراسات السابقة. أما الجانب التطبيقي وبعد عرض النتائج لعينة مكونة من 49 فرداً حصلنا على أهم النتائج والتي منها أن هناك علاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي أيضاً مستوى التمكين الإداري لعمال المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة متوسط. أما مستوى الالتزام التنظيمي للعمال مرتفع. أما من حيث الفروق فليست هنالك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل الجنس، وكذا المستوى التعليمي.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين، التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، المؤسسة الاستشفائية

**Abstract :** the aim of the research is to establish the possibility of a relationship between administrative empowerment and organizational commitment to the public hospital institution Bashir bin Azza-tayebat-Wilaya. Let's start with multiple questions and hypotheses. In terms of the methodology, we used the descriptive exploratory differential approach in order to reach the results, and our survey study included a sample of 30 individuals, for the sake of the honesty and stability of the tool, with its five dimensions (administrative empowerment), then the theoretical aspect and previous studies were presented. As for the practical side, after presenting the results to a sample of 49 individuals, we obtained the most important results, including that there is a relationship between empowerment and organizational commitment, as well as the level of administrative empowerment of the workers of the public hospital institution Bashir bin Azza is average. The level of organizational commitment of workers is high. In terms of differences, there are no differences in administrative empowerment due to the sex factor, as well as the level of Education.

**Key words:** empowerment, managerial empowerment, organizational commitment, Hospital institution

\*المؤلف المراسل.

## 1-مقدمة وإشكالية:

لقد كانت التغييرات والقضايا الكبيرة في محيط المؤسسة هي الدافع الرامي للكثير من التطورات الجوهرية في الفكر الاداري النظري والاتجاه التطبيقي لها، ومن بين هذه التطورات والقضايا: التطور المعرفي، المركزية، الجودة الشاملة، التميز، المنظمة المتعلمة، فرق العمل .... فكان نتاج ذلك تصاعد الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية والزبائن، كما ان العاملين المتسلحين بالمعرفة صاروا يشكلون جزءاً أساسياً في نجاح واستمرارية المؤسسات في الوقت الحاضر، مما اقتضى منحهم فرصة التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطراً أو فرصاً جوهرية للمؤسسة وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المؤسسة. (عطية، 2003، ص 121)

إن فكرة تمكين العاملين واشراكهم في اداره المؤسسة، وصنع عقاراتها يزرع الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه مهم في تحقيق اهداف المؤسسة ونمائها، كما يؤكد التمكين ان العاملين على مختلف مواقعهم إنما هو شركاء لهم قيمه واهمية في رسم رسالة المؤسسة وتحقيقها. (المهيرات، 2009، ص 29)

ومن هنا يأتي دور التمكين حيث يعتبر أحد المتغيرات الهامة، ومفتاحاً أساسياً في تحديد توافق العمال مع المنظمة، والذي بدوره سيؤدي بالعامل الى أن يملك الاستعداد التام في إنجاح المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار فيها، بعكس إذا انخفض الالتزام يؤدي الى اثار سلبية مكلفة كدوران العمل والتسيب وغيرها من الامراض التي تتخر جسد المؤسسة، ومن هذا المنطلق أصبح الموضوع مطلباً أساسياً لتحقيق الكفاءة والفعالية في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمات. وعليه جاءت أسئلة البحث مندرجة تحت التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي؟
- ما مستوى التمكين الإداري للعمال بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة -الطيبات؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعمال بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة -الطيبات؟
- هل هنالك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل الجنس؟
- هل هنالك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل المستوى التعليمي؟

## 2-الفرضيات:

- هناك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي
- مستوى التمكين الإداري للعمال بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة متوسط.
- مستوى الالتزام التنظيمي للعمال بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة متوسط.
- هنالك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل الجنس.
- هنالك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل المستوى التعليمي.

## 3- أهمية الدراسة: وتتجلى الأهمية في عدة جوانب منها:

- أ- الجانب النظري:
- الكشف عن بعدين أساسيين في بنية الإدارة ألا وهما التمكين الإداري والالتزام التنظيمي
- تسهم هذه الدراسة في زيادة فعالية المؤسسة كماً وكيفاً.
- يرى الباحث حسب رأيه المتواضع أنها تثري التراث النظري

#### ب- الجانب العملي:

- الحفاظ على بنية الهيكل التنظيمي المؤسسة من التصدع وذلك بمنع دوران اليد العاملة وتحقيق الرضى الوظيفي.
  - تسهم الدراسة في تقريب أهداف المؤسسة مع أهداف المشتغلين فيها.
  - زيادة مهارات الإدارة العليا في التصدي للمشاكل والصراعات وحلها بالطرق العلمية.
- 4- أهداف الدراسة: وتكمن الأهداف من دراستنا:
- معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بن عزة بشير-الطيبات، وهذا للوقوف على أهم المشاكل التنظيمية والعمل على تلافيتها بقدر الإمكان.
  - محاولة منا في معرفة مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، اتخاذ القرار).
  - معرفة مستوى الالتزام التنظيمي.
  - محاولة معرفة الفروق في التمكين الإداري تعزى لعوامل أهمها (عامل الجنس، تعزى لعامل المستوى التعليمي).

#### 5- التعاريف الإجرائية:

أ- التمكين الإداري: إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين. (الكيلاني وآخرون. 2018).

كما يرى الباحث أن التمكين الإداري وكتعريف إجرائي هو مدى حرية العامل في صنع القرار، ورفع القيود في ممارسة العمل، ومدى تكوينه، وذلك من أجل الوصول الى الأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها، أما قياسها فهي ما يحصل عليه العامل المبحوث من درجة في مقياس التمكين الإداري.

ب- الالتزام التنظيمي: وهو شعور العامل بأن له نفس الأهداف والمنظمة التي يشتغل فيها والانتماء إليها ومحاولته بذل ما أمكنه من جهد من أجل رفع الإنتاجية والتي بدورها تسهم في تحقيق هدف الجميع واشباع حاجاته المادية والمعنوية. والذي سيقاس بمقياس الالتزام التنظيمي.

#### 6- حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرنا دراستنا الى محاولة معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، من خلال الدراسة التطبيقية لعمال المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة بالطيبات ولاية تفرت.

ب- الحدود الزمنية: الإطار الزمني الذي تم فيه البحث جوان 2022

ج- الحدود المكانية: تم البحث بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة بالطيبات ولاية تفرت. (الجزائر)

#### 7- الدراسات السابقة:

1. دراسة عواطف وحليمة بوقرة، 2017، بعنوان: التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

سعت الدراسة الحالية من خلال جانبها النظري والميداني إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لهم. والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري

والالتزام التنظيمي. والتعرف على دلالتها الإحصائية. من خلال تطبيق مقياسي التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي على عينة من (40) (أستاذًا بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة. وقد توصلت إلى:

- مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء متوسطاً. حيث حقق مجال المشاركة في صنع القرار للأساتذة درجة ضعيفة، بينما حقق مجال الاستقلالية في ممارسة العمل درجة متوسطة.

- مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة جاء متوسطاً، لمجالي الدراسة المتعلقة بالمسؤولية تجاه العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل.

- وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم

II. دراسة العساف (2006) بعنوان: "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"

من أهم مخرجات تلك الدراسة ما يلي:

- مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة جاء متوسطاً

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة جاء مرتفعاً

- مستوى الاستقرار الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة جاء مرتفعاً.

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة والالتزام التنظيمي.

III. دراسة محمديّة (2016) بعنوان: "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة

تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة:" هدفت هذه الدراسة تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، بينما شملت عينة الدراسة (65 فرداً). اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصالحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، م وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً.

IV. 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 والاتصال الفعال، التدريب، فرق العمل، ولمعرفة ذلك تم توزيع استبانة 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.

V. دراسة (الجميلي، 2012): بعنوان "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار" وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي منطلقاً من فرضية وجود علاقة وتأثير بين بعض المتغيرات والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني بالأنبار وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها اتجاه عينة البحث ايجابياً نحو الالتزام التنظيمي وان هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي .

VI. دراسة (الخشروم، 2011): بعنوان "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب واثّر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك وتحديد اثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة وان هناك فروقا معنوية لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر وعدد سنوات الخدمة وان هناك أثر معنويًا لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي.

VII. دراسة نسمان (2011) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد خرجت الدراسة الى توفر أبعاد الابداع الإداري والتمكين الإداري بدرجة كبيرة، وجود علاقة احصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدقق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين، وجود فروق احصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وجود فروق احصائية تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة.

#### - التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال بعض الدراسات السابقة أن:

- هناك علاقة بين التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي على الرغم من ضعفها
- مستوى التمكين جاء متوسطاً
- مستوى الالتزام التنظيمي أيضاً جاء متوسطاً
- هناك فروق بين الجنسين والعمر وسنوات الخبرة بالنسبة للتمكين الإداري.
- أيضاً هناك فروق في الالتزام التنظيمي وبين العمر وعدد سنوات الخدمة.

#### الاطار النظري للدراسة:

##### 1-تعريف التمكين:

أ- التمكين: جاء في القرآن الكريم قال الله تعالى في كتابه الكريم: بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ قال تعالى: وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلْ سَأَلْتُ عَنْهُ مِنْهُ ذِكْرًا ﴿١٠١﴾ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴿١٠٢﴾ -سورة الكهف: 83، 84

وقال الله تعالى ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾ يوسف. (56) .

عرف العديد من الباحثين التمكين الإداري ومن جملة هذه التعاريف نجد:

هي عملية ارساء هياكل تنظيميه افقيه والايامن بأهمية التدريب والتنمية والتطوير في المنظمة والعمل على ايجاد ثقافه تنظيميه تشجع التغيير والمبادرة وتهيئ نظام اداريه سانه وخصوصا نظام المكافآت والاجور (احسان، 2011، ص 454 )

عرف ( **bowen and lawler.1995** ) بأن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها ، بل حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني و تمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (خالد المومني، 2009)

أما ( **Laverack, 2006** ) فقد عرف التمكين الإداري بأنه منهج وأسلوب لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفرق أن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل، وهو عملية اكتساب القوة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين الثقة مما يساعد على وضع الخطط والبرامج، وإعداد التصورات لتنمية قدرات الأفراد القيادية داخل المنظمات، وتوظيف هذه القرارات في تحسين الأداء لديهم، وتطوير سلوكياتهم من أجل زيادة إنتاجية المنظمة، ويكمن جوهر التمكين في أنه لا يمكن أن يمنح للآخرين ولكن يجب أن يكتسبه من يسعى إليه. (ماجدة سليمان، 2021).

#### ب-أبعاد التمكين الإداري:

لم يتفق الباحثون وأهل الإدارة على أبعاد بعينها حيث وجدنا مجموعة متنوعة ومتعددة من الابعاد حيث عرضنا أهمها على سبيل المثال لا الحصر.

#### الجدول رقم (01) يبين بعض أبعاد التمكين الإداري

الابعد	السنة	الباحث
المشاركة بالمعلومات - المعرفة - القوة	1992	Daft
القوة- الموارد - الحرية	1993	Eccles
الحرية- المسؤولية عن النتائج	1995	Huxtable
الجودة- السلطة- الموارد - المعلومات	1996	Brown
فريق العمل - التفاوض	1996	Guzzo
فريق العمل - المشاركة - الهيكل	1997	Ivancevich
الحرية - تثبيت المسؤولية	1997	Choi
دعم المنظمة - حرية التصرف	1998	Argyris
الهيكل - الرقابة	1998	Robbins
تأهيل العاملين - الرقابة	1999	Griffin
فرق العمل - الهيكل	1999	Lloyd
دعم المنظمة - المكافآت	2000	Hunt
الحرية - القوة- المشاركة	2001	Daftsnai

السلطة - المهارات - الحرية	2001	Hellriegelatal
المشاركة بالمعلومات - حرية الأقسام - استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتي	1996- 2001	Blanchard et all
المعلومات - المعرفة-القوة-المكافأة	2003	Daftsnoi

(حسوني، 2012، ص 36)

إلا أن الباحث ومن خلال المقارنة بين أهم الابعاد توقفنا على أهمها والمشاركة بينهم وهم:

1. بعد تفويض السلطة
2. بعد التدريب
3. بعد التحفيز
4. بعد فرق العمل
5. بعد اتخاذ القرار

ج-فوائد التمكين الإداري: من أبرز الفوائد الناتجة عن التمكين ما يلي:

1. تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
2. ضمان فاعلية المنظمة.
3. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الإفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى السلعة أو الخدمة المقدمة.
4. زيادة فاعلية الاتصال، وإيجاد العلاقات المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.
5. السرعة في انجاز المهام والاجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية. (اسيا محمد عيسى، 2018، ص113).

## 2-الالتزام التنظيمي.

- الالتزام: هو تلك الرغبة التي يبديها الفرد العامل في التفاعل الاجتماعي في أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .
- يعرف الالتزام التنظيمي : بأنه "الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار فيها. (العميان محمود سليمان، 2003).

## 2-1-أهمية الالتزام التنظيمي:

- هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي :
- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتعقب بالعديد من النواحي. السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون. أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  - أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
  - أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (أكرم حلس، 2012، ص41).

## 2-2- أبعاد الالتزام التنظيمي:

أ- **الالتزام الاستمراري:** 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. (رفاعي، بسيوني، 2004: ص216).

ب- **الالتزام المعياري:** يعتبر هذا المقصود إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو تركوا العمل بالمنظمة، إذا فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل. (العميان محمود موسى 2000).

ويشير أيضاً إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة. (سليمان وسوس وهب، 2011، ص 69).

ج- **الالتزام العاطفي:** يعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه مواقف على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. (العميان محمود موسى . 2000)

## 2-3- خصائص الالتزام التنظيمي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته في البقاء بها بشدة، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى عملية التفاعل الاجتماعي التي يقوم بها الفرد من أجل تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية ومنها الولاء.
- يعمل الالتزام التنظيمي على الربط بين المنظمة والفرد والعمل بطريقة يمكن من خلالها تحقيق أهداف ومصالح المنظمة.
- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم والذي يجسد مدى ولائهم للمنظمة.
- الالتزام متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً منها: الرباط العاطفي الوجداني، الاستمرار والبقاء في العمل، الشعور بالواجب اتجاه المنظمة وهاته الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (صلاح الدين، 2004ص. 24)

## الاطار الميداني:

- 1- **منهج الدراسة:** يعرفه "عبد القادر القصيبي" المنهج بأنه: «طريقة البحث أي الطريقة أو المسلك الذي يتخذه الباحث في المراحل المختلفة لعملية البحث " (صلاح الشروخ، 2003).
- تهدف دراستنا إلى معرفة ما إذا كانت هنالك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. حيث يعتبر المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة.
- أما الباحث فقد اعتمد المنهج الأكثر استخداماً في دراسة الظاهرة الاجتماعية لتتاسبها وهاته الدراسة حيث كان منهجنا المنهج الوصفي الفارقي.



2- الأساليب الإحصائية: اعتمدنا في بحثنا هذا للمعالجة الإحصائية برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss 25 ) وفق الخطوات الآتية والتي منها:

1. معامل الارتباط بيرسون
2. معامل الانحدار البسيط
3. اختبار (ت لعينتين مستقلتين).
4. اختبار التباين الأحادي (أنوفا).

3- مجتمع الدراسة وعينة البحث: تمثلت عينة البحث في مجموعة من عمال الإدارة وممرضين حيث بلغ العدد حوالي (49 فرداً) لعمال المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة بالطيبات ولاية تفرت.

4- أدوات الدراسة: واستعملنا:

- مقياس التمكين الإداري: استبيان من اعداد الباحث
- مقياس الالتزام التنظيمي: تم تعريف مقياس الالتزام التنظيمي والذي بناه بورتر وسميث عام 1970 porter ( et smith ) وقد استخدمه عدد من الباحثين ففي عام 1984 استخدمه مودي وبورتر ودبلين وكذلك استخدمه بورتر ودبلن، كما استخدمه في 1975 بورتر وكرامبون وسميث كما استخدمه ستيرز عام 1977 وسبنسر. كما تم تعريف المقياس لميلر والن 1990 وبعد ذلك قام الباحث بدمج المقياسين معاً واستل منهما (21) فقرة معبرة عن الالتزام التنظيمي ضمن ثلاثة أبعاد. (خليل القيسي، 2019 ص154).
- الصدق والثبات:

• مقياس التمكين الإداري:

- الصدق: يعد الصدق من العوامل الأساسية التي يجب على مستخدم المقياس أو واضعه التأكد منه والمقياس الصادق يجب أن يقيس ما وضع لقياسه. (السيد، 2006، ص 400) .

أ.1. صدق الاتساق الداخلي:

1- البعد الأول: تفويض السلطة

جدول (02) يبين صدق البعد الأول -تفويض السلطة

		Correlations				
		تفويض_السلطة	س1	س2	س3	س4
تفويض_السلطة	Pearson Correlation	1	.558**	.769**	.865**	.835**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

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

المصدر: من اعداد الباحث انطلافا من مخرجات spss 25

يتضح من الجدول التالي أن جميع بنود البعد لها علاقة بقياس ذلك البعد عند مستوى دلالة 0.01

2- البعد الثاني: بعد التدريب:

جدول(02) يبين صدق البعد الثاني - بعد التدريب

		Correlations				
		بعد_التدريب	س5	س6	س7	س8
بعد_التدريب	Pearson Correlation	1	.679**	.886**	.540**	.824**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: الجدول 2 بعد التدريب من اعداد الباحث انطلاقا من مخرجات spss 25

3- البعد الثالث: بعد التحفيز

جدول(03) يبين صدق البعد الثالث - بعد التحفيز

		Correlations				
		بعد_التحفيز	س9	س10	س11	س12
بعد_التحفيز	Pearson Correlation	1	.737**	.798**	.480**	.905**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.007	.000
	N	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: الجدول 3 بعد التحفيز من اعداد الباحث انطلاقا من مخرجات spss 25

4- البعد الرابع: فريق العمل.

جدول(04) يبين صدق البعد الرابع - بعد فريق العمل

		Correlations				
		بعد_فريق_العمل	س13	س14	س15	س16
بعد_فريق_العمل	Pearson Correlation	1	.554**	.899**	.883**	.896**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: الجدول 4 بعد فريق العمل من اعداد الباحث انطلاقا من مخرجات spss 25

5- البعد الخامس: بعد اتخاذ القرار

جدول(05) يبين صدق البعد الخامس - بعد اتخاذ القرار

		Correlations				
		بعد_اتخاذ_القرار	س17	س18	س19	س20
بعد_اتخاذ_القرار	Pearson Correlation	1	.854**	.769**	.952**	.793**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: الجدول 5 بعد اتخاذ القرار من اعداد الباحث انطلاقا من مخرجات spss 25

الثبات: من خلال الجدول التالي يتضح:

أن معامل الفا كرونباخ يساوي: 0.921 وهو ثابت على درجة كبيرة لأنه قريب من 1

جدول (06) يبين معامل الفا كرونباخ للتمكين الإداري

عدد البنود	معامل الفا كرونباخ
20	0.921

• استبيان الالتزام التنظيمي:

1- الصدق: من خلال الجدول التالي يتضح أن الاستبانة على درجة كبيرة من الصدق (الجدول في الملاحق نظرا لحجمه)

2- الثبات: من خلال الجدول التالي يتضح أن الاستبانة على درجة كبيرة الثبات حيث يقدر ب0.916

3- جدول (07) يبين معامل الفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي

عدد البنود	معامل الفا كرونباخ
21	0.916

5- عرض النتائج:

1-5- الفرضية 01: هناك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

يتضح من الجدول ما يلي:

جدول 08 يوضح العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري

Correlations			
		الالتزام_التنظيمي	التمكين_الإداري
Pearson Correlation	الالتزام_التنظيمي	1.000	.626
	التمكين_الإداري	.626	1.000
Sig. (1-tailed)	الالتزام_التنظيمي	.	.000
	التمكين_الإداري	.000	.
N	الالتزام_التنظيمي	94	94
	التمكين_الإداري	94	94

من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أن هناك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالمئة وعليه نقول أن الفرضية الأولى محققة.

5-2- الفرضية 02: مستوى التمكين الإداري للعمال بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة

متوسط

من خلال سلم ليكرت الخماسي قمنا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغرها قيمة لدرجات المقياس من (1 إلى 5) حيث تم تقسيم على المجالات ويتم ذلك بالقانون التالي: (أكبر حد - أقل حد) / عدد الحدود ومنه بعد تطبيق القانون نجد:

$$0.8 = 5 / (1-5)$$

**جدول 09 يوضح مستويات التمكين الإداري بناءً على سلم ليكرت**

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المجال	1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5

ويعد حساب المتوسط للتمكين الإداري تحصلنا على القيمة: 3.3 ومن خلال مقارنتها بالجدول السابق نحصل على أن عمال المؤسسة الاستشفائية العمومية (بشير بن عزة) متوسط وهذا ما يوافق الفرضية البحثية 3-5-الفرضية 03: مستوى الالتزام التنظيمي للعمال بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة متوسط: بعد المقارنة النتائج بالجدول نجد ما يلي:

**جدول 10 يوضح مستويات الالتزام التنظيمي بناءً على سلم ليكرت**

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المجال	1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5

بعد حساب المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي مقسوم على عدد البنود (21) نجد انه يساوي: 3.48 وهي دالة ايضاً على أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع.

**4-5-الفرضية 04: هنالك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل الجنس.**

**جدول 11 يوضح الفروق في التمكين الإداري حسب الجنس**

متغير الجنس	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	34	70.70	13.86	47	1.08	0.862
إناث	15	66.46	12.82			

ينضح من خلال الجدول أن عدد الذكور 34 بمتوسط حسابي 70.70 وعدد الاناث 15 بمتوسط حسابي 66.46 ودرجة الحرية 47 ومستوى الدلالة = 0.862 وهو أكبر من 0.05 ومنه وهي غير دالة، ومنه يمكننا القول أنه ليس هناك فروق بين الجنسين في التمكين الإداري. أي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه هنالك فروق بين الجنسين في التمكين الإداري .

**5-5-الفرضية 05: هناك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل المستوى التعليمي.**

**جدول 12 يوضح الفروق في التمكين الإداري حسب المستوى التعليمي**

متغير المؤهل العلمي	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
جامعي	22	66.40	12.91	47	1.72	0.165
ثانوي	27	71.85	13.82			

ينضح من خلال الجدول أن عدد العمال الجامعيين حوالي 22 عاملاً وعدد العمال ذو المستوى الثانوي يقدر ب 27 عاملاً كما نلاحظ ان قيمة ت المحسوبة 1.72 بمستوى دلالة 0.165 وهي أكبر من 0.05 - أي

غير دالة احصائياً. أي نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه ليس هناك فروق بين الجامعيين والثانويين في التمكين الإداري

**6- تفسير النتائج:**

**6-1- النتيجة الأولى:** هناك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

وهذا ما وافق دراسة العساف (2006) بعنوان: "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية" أيضاً توافق الدراسة دراسة عبد الحسين، (2012) التي توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين المتمثلة في) المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف وبناء فرق العمل الذاتية في مستوى الالتزام التنظيمي

❖ أما الباحث فيرى أنه من الطبيعي جداً الحصول على هذه النتيجة كون أن العامل يشعر بنوع من الاحترام والتقدير إذا أشرك في الأمر، كما يشعر بتحمل المسؤولية إذا أشرك في القرارات المتخذة كونه طرفاً في عملية اتخاذ القرار وكذا تفويض السلطة والتحفيز والتدريب.

**6-2- النتيجة الثانية:** مستوى التمكين الإداري لعمال المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة متوسط جاءت هذه النتيجة موافقة لدراسة العساف (2006) بعنوان: "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"

❖ يُرجع الباحث دائماً السبب الى حادثة المصطلح حيث مازال لم يفهم بالقدر الكافي، خاصة على مستوى القيادات والمديرين عندنا، وكذلك الى شمولية المصطلح وتنوع ابعاده.

**6-3- النتيجة الثالثة:** مستوى الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة مرتفع هذه النتيجة موافقة لدراسة (الخشروم، 2011): بعنوان "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي" والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب

❖ أما الباحث فيرى أن سبب ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يعود إلى إدراك العامل في قطاع الصحة مدى الخطر المحدق بالعميل أو المريض في ظل التخاذل وما ينجر عنه من أضرار على صحة الأخير أمراً ألزم عمال المؤسسة الاستشفائية الوقوف على قدم وساق والسهر على مراعاة صحة المريض.

**6-4- النتيجة الرابعة:** ليس هنالك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل الجنس، حيث جاءت هذه النتيجة مخالفة لنتائج دراسة نسمان (2011) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية والتي توصلت الى وجود فروق بين الجنسين في التمكين الإداري

❖ أما الباحث فيرجع السبب إلى:

- الطريقة المماثلة التي يفهم فيها الجنسين على اختلافهم لعملية التمكين بحكم أن الموضوع يعتبر حديثاً نوعاً ما حيث ظهر هذا المصطلح في بداية الثمانينيات من القرن الماضي.

- أيضاً قد يرجع عدم الاختلاف الى كون أن القائد والمدير عندنا يستمد إلهامه من القانون ويحتكر السلطة بيده خوفاً من ذهابها الى غيره، فهو لا يرض أن يكون تابعاً بعد أن كان مسؤولاً أسباب تجعل مستوى التمكين متوسط.

6-5- النتيجة الخامسة: ليس هنالك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل المستوى التعليمي. جاءت نتائج الدراسة موافقة لدراسة الجرايدة والمنوري (2014) التي تحمل عنوان: واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان

❖ في نظر الباحث يعود انعدام الفروق الى كون أن كلا الجنسين يشغلان في الظروف نفسها من حيث المهام والواجبات، وكذا روح المسؤولية التي يتمتع بها عمال المؤسسة الاستشفائية، كون أن الأوامر تفهم بالطريقة نفسها لكلا المستويين بحكم أنها أوامر واضحة ومباشرة ولا تحتاج لنوع من الشرح والتفسير.

7- التوصيات:

- اعتماد ثقافة التمكين الإداري على مستوى جميع المؤسسات الحكومية والخاصة.
- إعطاء صلاحيات أكبر للموظف أهمها: والذي سيؤدي
- إجراء دراسات مقارنة حول التمكين والالتزام التنظيمي على مستوى مؤسسات متنوعة عبر انحاء الوطن
- اجراء دراسات بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى كون أن الأخير حديثاً نوعاً ما
- اجراء دراسات بين الالتزام التنظيمي ومتغيرات أخرى لما للأخير من أهمية بالغة على مستوى المنظمة.
- عقد دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين تعرفهم على أهمية كل من الالتزام والتمكين، بما يعود على المؤسسة والعامل من نتائج حسنة.

#### الاحالات والمراجع:

القران الكريم.

احسان دهش جلاب. (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1.

اسيا محمد عيسى. (2008)، الإدارة التربوية الحديثة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

جرينبرج جيرالد براون - روبرت. (2004)، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: محمد رفاعي، علي بسيوني إسماعيل. السعودية: دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

حسوني أثير عبد الأمير. (2012)، تأثير ثقافة التمكين في المنظمة - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية. العراق: الديوانية مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 2.

خالد المومني ومحمد علي القضاة. (2009)، معالم في الفكر الإداري. دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.

خليل عوض القيسي. (2019)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي، دار اليازوري العلمية.

السيد فؤاد البهي. (2006)، علم النفس الاحصائي. لبنان: دار الفكر العربي - بيروت .

صقر محمد أكرم حلس. (2012)، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، فلسطين: رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة.

صلاح الدين عبد الباقي. (2004)، السلوك الفعال في التنظيمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

صلاح شروخ. (2003)، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع.

عطية حسين أفندي، (2003) تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

عماد علي المهيرات، (2009) أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار الجليس الزمان، عمان.  
العميان محمود سليمان. (2003)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

العميان محمود موسى. (2000)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الكيلاوي وآخرون. (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا. ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الادارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الادارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الادارة العامة التونسي.

ماجدة إريثمة وهاني رتيمة. (2019)، مستوى التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.

محمد أحمد سليمان. (2011)، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم واخلاقيات العمل. الاردن: زمزم ناشرون وموزعون، عمان.