

## التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

د/ أحمد مصنوعة\*

مخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة  
جامعة الشلف - الجزائر

### Abstract

The research study was designed to study the relationship between two main variables, The Empowerment administrative and The Organizational Commitment with an attempt to know the effect of the dimensions of empowerment administrative in achieving the Commitment to the employees of institutions, where such questionnaire main tool for research, which was distributed to a random sample represent Forty-one employs (president or vice president of the Department ) at the University of Hassiba Ben Bouali " Chlef ".

The result of this research was positive relationship between the practice of empowerment administrative and commitment employees, And that the leadership of the university in question to pay attention empowerment strategy because of its positive impact on the behavior and performance of employees, and therefore on the success and development of the university.

### المقدمة:

أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة على جعل المنظمات قادرة على مسايرة التحولات التي أفرزتها التغيرات والتطورات الاقتصادية والسياسية والتقنية والقانونية السريعة والمستمرة، الأمر الذي تطلب اعتماد أنماط وممارسات إدارية ذات أبعاد استراتيجية تؤسس على مجموعة من القيم والقواعد جديدة كما تستمد قوتها من خلال التركيز على مشاركة العاملين

\* أستاذ محاضر قسم ب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، مايل:

[Mesnoua.a@gmail.com](mailto:Mesnoua.a@gmail.com)

ذوي القدرات والمهارات والمواهب المتميزة التي يتم استثمارها في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق الكفاءة والفعالية المستمرة، حيث يعتبر تمكين الاداري أحد هذه الأنماط الحديثة الذي يمكن عن طريقه جعل المؤسسة متجددة ومبدعة، وذات أفق استراتيجي يسمح بتحقيق متطلبات التطوير الاداري وفي نفس الوقت يستجيب ويولي احتياجات المواطنين المختلفة، ووفقا لذلك فان المؤسسات المعاصرة بحاجة ماسة لتبني بيئة تساند التمكين والقيادة الذاتية والتي تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما لها من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

يعتبر الاهتمام بالتمكين الاداري وأثره في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين عنصرا أساسيا وحاسما في تطوير مؤسسات التعليم العالي بالجزائر خصوصا في ظل اتجاهها نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تطبيق مفهوم التمكين الاداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تبني مختلف المفاهيم الإدارية الحديثة، ونظرا لأهمية دور المؤسسات الجامعية في كونها تقدم خدمات تعليمية ومعرفية لشريحة مهمة في المجتمع، فإن التعرف على التمكين الإداري وأثره في الالتزام التنظيمي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، حيث أن عدم توفر الحد الأدنى من الالتزام التنظيمي لدى مسؤولي الإدارة الإشرافية بالكليات والذين يمثلون النواة الحقيقية للإدارة الجامعية قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص، ومن ثم فإن هذا البحث يسعى لاستكشاف دور التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بما يسمح بالنهوض بأدائهم الوظيفي وتطوير فكرهم القيادي.

### اشكالية البحث:

إن عملية نجاح التحسين والتطوير بالجامعة تعتمد وبشكل أساسي على تدعيم مستوى التزام العاملين بها وخاصة المشرفين منهم بتحقيق أهدافها من خلال التشجيع على تطبيق برامج التمكين الاداري وربطها بأهداف وقيم الجامعة، خاصة وأن تمكين العاملين يمثل تحولا جذريا في ثقافة المؤسسة الجامعية، وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة اشكالية الدراسة في الأسئلة الرئيسية التالية:

هل هناك علاقة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لأعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف؟  
هل يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري على تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف؟

### أهمية البحث:

تتناول هذه الدراسة مفهوم اداري معاصر يتمثل في التمكين الإداري وأهمية تطبيقه في الجامعة لتحقيق مشاركة ودور أكبر لأعضاء الإدارة الإشرافية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤوليات وتطوير أساليب العمل، وهذا يعني بالضرورة تقليل الرقابة المباشرة للقيادة الجامعية انطلاقاً من إيمانها بقدرات ومهارات وقابليات المرؤوسين في تحملهم للمسؤوليات المناطة بهم، وكذلك حكمة تصرفاتهم في المواقف المختلفة دون الرجوع للإدارة، لذا فإن هذه الدراسة تحاول الكشف عن الدور الهام الذي يؤديه التمكين في جعل العاملين ذوي قدرات ومهارات لتحمل المسؤوليات.

### أهداف الدراسة:

- ترمي هذه الدراسة الى تحقيق العديد من الأهداف وفي مقدمتها ما يلي:
- التعرف على مستوى التمكين الإداري السائد في جامعة الشلف.
  - التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في جامعة الشلف.
  - تشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد تمكين الإداري والالتزام التنظيمي لمجتمع الدراسة.
  - تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لإدارة جامعة الشلف والتي تسمح لها بالتوسع في تطبيق التمكين الإداري لغرض تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الإدارة الإشرافية.

### فرضيات البحث:

وفق ما تضمنته اشكالية البحث فإن الفرضيات الرئيسية للدراسة يمكن صياغتها كما يلي:  
لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq a$ ) لأبعاد التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي المرغوب لدى أعضاء الإدارة الإشرافية بإدارة جامعة الشلف.  
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq a$ ) لأبعاد التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي المرغوب لدى أعضاء الإدارة الإشرافية بإدارة جامعة الشلف.

### حدود الدراسة:

تتضمن الدراسة العديد من الحدود ومنها:

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى جامعة حسبية بن بوعلي الشلف  
**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الأول من الموسم الجامعي 2016-  
2017 .

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي  
لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشلف .

### **الدراسات السابقة:**

- **دراسة علي الضالعين** " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة  
الاتصالات الأردنية" 2010، حيث توصلت الدراسة الى الكثير من النتائج اهمها ما يلي:  
ان مستوى ادراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا، وأن  
مستوى ادراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة.  
وجود أثر هام ذي دلالة احصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركات الاتصال  
الأردنية.

- **دراسة عزيز ديلمان أحمد** " التمكين ودوره في الابداع الإداري، دراسة ميدانية لمجموعة من  
المصارف الأهلية العراقية" رسالة ماجستير جامعة السليمانية 2011، حيث توصلت الدراسة  
الى مجموعة من النتائج أهمها:

اتفاق أغلبية أفراد العينة على وجود برامج تطويرية مستمرة لتحسين أداء العاملين مما يعزز من  
ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم فضلا عن سعي المصارف لتوفير معلومات للعاملين ما يعزز الالتزام  
الذاتي لديهم ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة.

وجود علاقة ارتباط معنوي بين ابعاد التمكين وبين الابداع الإداري، فضلا عن التأثير المعنوي  
لأبعاد التمكين في الابداع الإداري.

- **دراسة بون و أروموغام :**

Culture on Organizational "The Influence of Corporate Commitment :  
Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia » ,2006.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

الاتصال، التدريب والتطوير، المكافأة والتقدير، وفريق العمل كأبعاد للثقافة ارتبطت ايجابيا مع  
التزام العاملين.

إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي .

هناك تأثير واضح للثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع المواصلات الماليزي.

## أولاً: التأطير النظري

### 1- ماهية التمكين وأبعاده:

#### 1-1- ماهية ومبادئ التمكين الإداري:

يعتقد كثير من الباحثين أن التمكين هو عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة هدفها منح العاملين درجات أكبر من المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي.

#### 1-1-1- تعريف التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري (empowerment) على أنه: " أحد مداخل التطوير الإداري، حيث يهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بجرية في الإبداع في حل المشاكل، من خلال نشر ومشاركة قوة اتخاذ القرارات في كل مكان من المؤسسة. (1)

كما يعرف على أنه: " عملية إكساب الأفراد القوة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم، بالإضافة الى حفزهم على استخدام الخبرة لتحسين أداء المؤسسة. (2)

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند باون ولولار (Bowen and Lawler) حيث يتمثل التمكين الإداري حسبهما في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياس إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (3)

يقتضي التمكين الإداري مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، فهو نظام إداري يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، حيث

يساهم هذا الرضا وكذا حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي بما يساهم في سرعة معالجة شكاوى العملاء الداخليين والخارجيين.

### 2-1-1- أهداف التمكين الإداري:

يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية القيادة التشاركية داخل المؤسسة، فالمنظمات عندما تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم فهي بذلك تسمح لهم بأن يشعروا بالمسئولية و الرضا عن الانجازات التي يساهمون في تحقيقها، فالتمكين يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويوثق الصلة بينهم، والغاية الأساسية من هذا تطبيق هذا النظام الإداري هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافر خارجية والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل توفر لهم حوافر ذاتية المنشأ تنبع من ذوات الأشخاص كالفخر والاعتزاز بأداء العمل بالطريقة الصحيحة دون الحاجة إلى رقابة الرؤساء.

تحتاج المؤسسات الممكنة الى تحقيق عدد من الأهداف ومن بينها نذكر: (4)

السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا وفعالاً.  
جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات.

التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل المشاكل والأزمات المتعلقة بالعمل.  
تكريس القناعة لدى أفراد المؤسسة بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.  
تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة.  
تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

### 2-1- أبعاد التمكين الإداري:

يعمل التمكين الإداري على إطلاق العنان لإمكانيات العاملين في مجال الابتكار، كما يفتح أمامهم مجالاً للتعلم ويعطيهم الحرية الكافية للتصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، وتعزيزاً لمتطلبات تطبيق هذا المفهوم يتعين على إدارة المؤسسة أن تعمل على تجسيد أبعاد التمكين والمتمثلة في الآتي:

### 1-2-1- المشاركة بالمعلومات: تلعب المعلومات دوراً مركزياً في تمكين الأفراد فالمعلومات

هي التي تجعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المؤسسة، وحسب دراسة كوللين (Collins) فإن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة، ولكنها لا تغني عن التمكين لأن تلك الطرق تنقل شكاوى العاملين لكن ربما لا

ينظر إليها بالعناية والمتابعة التي تتطلبها، في حين يعني التمكين التفاعل الايجابي مع مشكلات.<sup>(5)</sup>

تتضمن مشاركة المعلومات مجموعة الممارسات التي تتبناها المؤسسات لنشر وتلقي المعلومات، وبالتالي فإن الإدارة في هذا المجال لا تركز فقط على توضيح أهداف المؤسسة وتوقعاتها للمستقبل، وإنما كذلك تركز على الجهود التي تسمح بتطوير أساليب الاستماع والاستجابة لانشغالات العاملين.<sup>(6)</sup>

إن المؤسسات التي تكتسب المعلومات على نحو جيد و تنشرها وتستهملها على نحو جيد هي منظمات قادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين، فالمعلومات تعزز الثقة لدى العاملين و تضعهم أمام مسؤولياتهم.<sup>(7)</sup> يتضمن هذا البعد البعاد الفرعية التالية:<sup>(8)</sup>

- بناء الثقة: سواء كانت ثقة الادارة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة من خلال جسور المعلومات المشترك بين الادارة والعاملين.

- تعزيز المسؤولية: تضع المشاركة بالمعلومات الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

- قنوات الاتصال: لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول اليها في الزمان والمكان الملائمين.

إن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، حيث لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي لا يعرفها الآخرون ممن ليس لديهم انتماء لها، فإشراك الإدارة للأفراد في المعلومات رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق به، وترغب في أن يستخدم تلك المعلومات مع المهارة التي يمتلكها خدمة للمؤسسة.

**1-2-2- الحرية والاستقلالية:** تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في عملية التمكين لأنها تتضمن منح الأفراد إمكانية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، فقد تكون هذه الحرية روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، وقد تكون خلاقة عندما يعتمد الشخص على قدراته الإبداعية لاختيار البديل المناسب، أما الاستقلالية ضمن عملية التمكين فتعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أداءه لعمله، وكذلك درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة بما يتوافق

واحتياجات العمل، بحيث تتضمن الاستقلالية حرية الاختيار والمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية.<sup>(9)</sup>

حسب وليكنسون (Wilkinson) فإن الاستقلالية تعني إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة تسمح لهم باتخاذ الإجراءات التي تتعلق بمهامهم كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعه بينهم، وتحديد مسارات تدفق المنتج واستحداث مجاميع عمل شبه متنقلة والتي يشار إليها بفرق العمل.<sup>(10)</sup>

في إطار ترسيخ قيم التمكين وتجسيد مفهوم الاستقلالية تعمل إدارة المؤسسة على تصميم نظم العمل التي تتيح للعاملين الحرية الكاملة للتصرف وتضمن لهم القدر المناسب من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع محاسبتهم على النتائج المحققة ومن أهم صور الممارسة العملية لهذا المفهوم نجد ما يلي:<sup>(11)</sup>

- إتاحة المجال لممارسة الحرية في اختيار أو ابتكار أسلوب العمل المناسب.
  - إتاحة المجال لممارسة الحرية في تغيير طرق أداء العمل متاحة، أو تجريب طرق عمل جديدة.
  - إتاحة المجال لممارسة الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل.
  - إتاحة المجال للممارسة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع مشكلات العمل.
- إن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو ماهي حدود هذه الحرية؟ ومتى وكيف تكون؟ والاجابة على هذا السؤال تؤكد على أهمية وضع الأطر الإرشادية والتي تساهم في المساعدة على تسجيل نقاط التقييم للأداء الشخصي وكيفية تطوره.
- يتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية:<sup>(12)</sup>

- **وضوح الرؤية:** معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.
- **تحديد الأطر الإرشادية:** ويعني ضمان التصرف وفق ما هو مخطط له في إطار رؤية المؤسسة.

- **نظم الرقابة:** أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى.

إن عدم قيام ادارة الموارد البشرية بتوضيح الحدود في المرحلة الأولى من تحرك العاملين سيترتب عنه صعوبات عديدة، فإما يقعون في الالتباس لدى ممارسة الحرية أو أن تكون التصرفات أكثر طوباوية لاعتقادهم أن كل شيء أصبح في متناولهم دونما حدود، وإذا اتجهت الأمور بهذا الوصف فإن ذلك سيؤدي الى اجهاض التمكين، لذلك فإن الحرية التي يعمل في ظلها العاملون لا يمكن أن تتحقق دونما استقلالية، وهذه الاستقلالية لا يمكن ان تمارس الا من خلال الحدود.



### 1-2-3- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية:

لا شك أن المشاركة المعلوماتية وحرية واستقلالية العاملين ستحتاجان الى آلية لتسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية الادارة وما تقدمه من مساعدة للآخرين، حيث يختلف دور الفريق في المؤسسات الممكنة عنه في المؤسسات الهرمية، حيث في هذه الأخيرة يشكل الفريق من الادارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة، بينما في المؤسسات الممكنة فان الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرارية وأنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة، كما يتميز بأنه يدير نفسه بنفسه، فالتمكن هنا ينصب على وحدة عمل تنظيمية لها كيانها المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية منه هي ارشاد فريق العمل بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الادارة العليا في ادارة نشاطاتهم.<sup>(13)</sup>

يتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية:<sup>(14)</sup>

- ثقافة المؤسسة: وتعني قيم المؤسسة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة.
- نزوع الأشخاص تجاه العمل الجماعي: رغبة الأفراد في اخضاع الأهداف الشخصية وما يصابها من أفعال الى أهداف وأفعال جماعية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في تحقيق التحول نحو فرق العمل ذاتية الادارة من خلال ما تحققة من أنشطة التدريب والتأهيل، حيث تعمل هذه الادارة على تصميم برامج تطويرية مستمرة هدفها تعزيز ثقة الأفراد بقدراتهم من جهة ومن جهة أخرى دعم مشروع التآزر بينهم في اطار العمل الجماعي.

### 2- الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

يتعلق مفهوم الالتزام التنظيمي بدرجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها، حيث يختلف هذا المفهوم عن غيره من المفاهيم الادارية، حيث يعد الالتزام من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الباحثين لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المؤسسة واستمرارها، حيث أكدت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى الكثير من الظواهر السلبية.

هناك العديد من الأبعاد التي أشار اليها الباحثون والتي تندرج ضمن ثلاث مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي، فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي، ومنها ما يركز على المدخل النفسي ومنها ما يعتمد المدخل التكاملية والذي يتمثل في مجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة من جانب، والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المؤسسة من جانب آخر، حيث يتضمن

هذا المدخل ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) وهي الأبعاد التي يتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

**1-2- مفهوم الالتزام التنظيمي:** تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي من الناحية الاصطلاحية نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، حيث تميز هذا المفهوم ببعض من التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المؤسسة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي .  
تعريف بورتر وزملائه (porter & autres): "الالتزام التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الالتزام تكون لديه الصفات التالية:

- إيمان قوي بالمؤسسة وقبول لأهدافها وقيمها.
  - الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة.
  - الرغبة القوية لدى الفرد في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة. (15)
- تعريف شلدون (Sheldon): "الالتزام هو التقييم الإيجابي للمؤسسة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها".
- تعريف جوهن (John): "هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمؤسسة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهداف وقيم المؤسسة والرغبة في بذل الجهود و المحافظة على عضويته فيها". (16)

أما بوشانان (Buchanan) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمؤسسة التي يعمل لها، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي: (17)

- **التطابق:** ويعني تبني أهداف وقيم المؤسسة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
  - **الانهماك:** ويقصد به الاستغراق النفسي للفرد في أنشطة المؤسسة.
  - **الولاء:** والمقصود به احساس الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المؤسسة.
- مما سبق يتبين لنا ان الالتزام التنظيمي هو ذلك الشعور الإيجابي المتولد عند العامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم الارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها .

**2-2- أهمية الالتزام التنظيمي:** أشارت الكثير من الدراسات الى الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أكدت على أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى تأثير العديد من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب ودوران العمل، وبشكل عام يمكن ابراز أهمية الالتزام التنظيمي من حيث أنه:

- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

- يزيد الالتزام من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط. (18)

- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المؤسسات.

- يمثل عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

- يعتبر التزام الأفراد تجاه مؤسساتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المؤسسة. (19)

**2-3- أبعاد الالتزام التنظيمي:** تختلف صور التزام الأفراد تجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، حيث يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع هي:

**2-3-1- الالتزام العاطفي Affective Commitment:** وهو يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. (20)

فالالتزام العاطفي يعكس ارتباط الفرد بمؤسسته من خلال مشاعره، فالعامل الذي يسود لديه هذا النوع من الالتزام ستكون شدة اهتمامه ومسؤوليته أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك رغبة منه في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

يتأثر الالتزام العاطفي بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ

القرارات، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمؤسسة وفق ما تقدمه لهم مؤسستهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمؤسسة. (21)

**2-3-2- بعد الالتزام المعياري Normative Commitment:** ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (22)

يرجع بعض الباحثين الالتزام المعياري الى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين، فالشخص الذي يقوى لديه الالتزام المعياري يأخذ في حسابه الى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمؤسسة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو أن يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، لذلك فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه. (23)

**2-3-3- بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment:** يشير هذا البعد الى ان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها، فما دامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المؤسسة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. (24)

**2-4- مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:** هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، ومع ذلك فإن الإدارة بإمكانها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال: (25)

- **الإثراء الوظيفي:** إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

- **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين:** يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المؤسسة، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دورا فعالا في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

- **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المؤسسة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المؤسسة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة.

## **ثانيا: الإطار الميداني للبحث:**

### **1- عرض نتائج البحث:**

1-1- **مجتمع البحث والعينة:** يمثل مجتمع الدراسة أعضاء الإدارة الإشرافية على مستوى جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف (رئيس أو نائب رئيس قسم)، وقد اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية، حيث شملت الدراسة عدد من الكليات وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة خمسون بنسبة استرداد قدرت بـ 82% وهي نسبة صالحة ومقبولة احصائيا، وعليه أصبح عدد افراد العينة واحد وأربعون مفردة.

1-2- **نموذج الاستبيان:** تضمن الاستبيان محورين، يتعلق الأول بالمتغير المستقل للدراسة ويتمثل في التمكين الإداري حيث خصصت له 23 فقرة موزعة على أبعاده (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية)، أما الثاني فيتعلق بالمتغير

التابع ويتمثل في الالتزام التنظيمي حيث خصصت له 19 فقرة موزعة على أبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري)، وقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرو نباخ والذي بلغ للاستبيان ككل 0.927 لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

وسعى لتحقيق أهداف الدراسة و الاجابة على تساؤلاتها و الخروج بنتائج صحيحة قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الاحصائية الموجودة في برنامج (SPSS)، ومن بين المقاييس الاحصائية المستخدمة نجد ما يلي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط.

2- **عرض خصائص عينة البحث:** بعد تحليل الاستبيانات المسترجعة والمقبولة احصائيا لتكون مصدر لبيانات الدراسة، توصلنا الى عرض أفراد العينة حسب الخصائص المميزة لها وهذا ما يظهره الجدول رقم 01.

الجدول رقم 01 : يعبر عن توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
الموقع الاداري	رئيس قسم	27	66
	نائب رئيس قسم	14	34
	المجموع	41	%100
الرتبة الادارية	أستاذ مساعد ب	3	8
	أستاذ مساعد أ	12	29
	أستاذ محاضر ب	16	39
	أستاذ محاضر أ	10	24
	المجموع	41	%100
الخبرة المهنية	أقل من 6 سنوات	17	41
	من 6 الى 12 سنة	21	51
	12 سنة فأكثر	3	8
	المجموع	45	%100

المصدر: من اعداد الباحث وبالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

3- **عرض نتائج الدراسة:** تم تحليل الاستبيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، مع تحديد درجة الاستجابة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

### 3-1- وصف وتشخيص متغير الدراسة التمكين الإداري: يوضح الجدول رقم (02)

قيم المتوسطات الحسابية للعبارة المتعلقة بقياس مدى التزام إدارة جامعة الشلف بتحقيق أبعاد التمكين، حيث يبين الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ (3.68) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا المحور قدر (0.60) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، مع ملاحظة أن هذا المحور تضمن العديد من الأبعاد كان بعد المشاركة بالمعلومات الأكثر اسهاما في تشكيل هذا المتغير، وفيما يلي توضيح لكل الأبعاد التي تضمنها هذا المتغير:

- **البعد الأول:** يوضح التزام إدارة جامعة الشلف بتجسيد بعد المشاركة بالمعلومات ضمن ممارساتها الداعمة لتطبيق التمكين الإداري ( من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 08): يظهر من خلال الجدول رقم (02) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.80) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 8 (أجد سهولة كبيرة في التواصل مع ادارة الكلية.) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.07) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 5 (توجد مسارات متعددة للحصول على المعلومات.) ، حيث بلغت قيمته (3.34) وهو يشير الى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات التي تضمنها هذا البعد فقد حازت كلها على قيم أكبر من (3.5) وهي تشير كلها الى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكرت، مما يشير الى وجود حالة ايجابية بالمؤسسة على مستوى هذا البعد وتوجه جيد من الادارة نحو تحقيق المشاركة بالمعلومات بين أعضاء الادارة بالشكل الذي يعزز من فرص تطبيق التمكين الإداري.

بشكل عام تتوافق بيانات هذا البعد مع توجهات أعضاء الادارة المركزية لقطاع التعليم العالي والتي أكد من خلالها هؤلاء على أهمية مختلف الممارسات التي يجب أن تقوم بها ادارة الكليات بمشاركة الادارة العامة للجامعة لبناء رؤية واضحة في تدفق المعلومات وضمان مشاركتها، تأخذ هذه الرؤية بعين الاعتبار حاجة كل المتدخلين والمتفاعلين في الوسط الجامعي.

- **البعد الثاني:** يوضح مدى التزام إدارة جامعة الشلف بتحقيق بعد الاستقلالية وحرية التصرف ضمن ممارساتها الداعمة لتطبيق التمكين الإداري ( من العبارة رقم 09 الى العبارة رقم 16): يظهر من خلال الجدول رقم (02) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ

(3.75) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب تقييم المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 11 (تعطيني الإدارة سلطات لمراقبة أعمالتي دون تدخل رئيسي المباشر) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.08) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 13 (أستطيع التكيف مع المستجدات الطارئة في بيئة عملي)، حيث بلغت قيمته (3.38) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد، أما باقي عبارات هذا البعد فقد حازت على متوسط حسابي يشير إلى تقييم مرتفع حسب المقياس المعتمد .  
بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها على مستوى هذا البعد يمكن أن نستنتج أن إدارة جامعة الشلف تلجأ إلى تطبيق المتطلبات الضرورية لتعزيز استقلالية أعضاء الإدارة الإشرافية في قراراتهم ضمن مجال سلطتهم وبالتالي فهي توفر لهم القدر الملائم من حرية التصرف في إدارة الأعمال اليومية للقسم، وهذه النتائج تتوافق إلى حد كبير مع الجهود المبذولة من طرف إدارة الجامعة لتعزيز سياسة استقلالية مختلف الكليات سواء في مجال اتخاذ القرارات ذات البعد البيداغوجي أو ذات البعد الإداري.

- البعد الثالث: يوضح مدى التزام إدارة الجامعة بعد بناء فرق العمل الذاتية ضمن ممارساتها الداعمة لتطبيق التمكين الإداري ( من العبارة رقم 17 إلى العبارة رقم 23):  
يظهر الجدول (02) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.49) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب تقييم المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 21 (تشجع إدارة الكلية على إنجاز العمل من خلال اللجان والفرق البيداغوجية) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.78) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما يلاحظ أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم 18 (تحفز إدارة الكلية الموظفين للاهتمام ببعضهم البعض كجماعة وليس كأفراد) والذي بلغت قيمته (3.03) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي عبارات هذا البعد فقد تراوحت قيمها بين 3.2 و 3.7 وهي تشير إلى تقييم بمستوى متوسط أو مرتفع حسب مقياس ليكارت.

انطلاقاً من نتائج هذا البعد نستنتج بأن أفراد الدراسة يعكسون استجابة أقل لهذا البعد مقارنة بالبعدين السابقين، ويعزى هذا السلوك لأسباب تنظيمية والتي من شأنها أن تحد من مشروع ترسيخ العمل الجماعي بالجامعة، وهذا ما يبرر حاجة إدارة الجامعة للاهتمام بتشكيل جماعات العمل وتشجيع العاملين على تبني روح العمل الجماعي بما يعزز مبدأ التآزر التنظيمي،



والمشاركة في تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال المختلفة، وهذا يعني ضرورة تصميم السياسات والبرامج التي تدار بواسطتها كل أنشطة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق المرونة الكافية لبروز كل أسباب وعوامل تنمية القدرات الفردية والجماعية.

الجدول رقم (02) : يبين مدى مساهمة ممارسات ادارة جامعة الشلف في تحقيق أبعاد

#### التمكين الاداري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	تساهم اتاحة المعلومات في الجامعة في توحيد رؤية ووضوح الأهداف.	4.01	0.69	الأول
2	توفر ادارة الكلية خطوط الاتصال بشكل مستمر.	3.68	0.62	السابع
3	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.	3.76	0.66	السادس
4	توفر ادارة الكلية المعلومات الكافية التي يتطلبها عملي بإدارة القسم.	3.96	0.44	الثالث
5	توجد مسارات متعددة للحصول على المعلومات.	3.34	0.87	الثامن
6	أحصل على المعلومات الضرورية للقيام بعملتي في الوقت المناسب.	3.81	0.59	الرابع
7	لدي اطلاع جيد على معظم المعلومات المداولة بالكلية التي أعمل بها.	3.74	0.79	الخامس
8	أجد سهولة كبيرة في التواصل مع ادارة الكلية.	4.07	0.48	الثاني
البعد 1	المتوسط العام لبعء المشاركة بالمعلومات	3.80	0.64	مرتفع
9	ادارة الكلية تفسح لي المجال للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالي.	3.54	0.43	السابع
10	ادارة الكلية تسمح لي باقتراح أي اجراء ضروري لتطوير كفاءة العمل بالقسم.	3.70	0.63	الرابع
11	تعطيني الادارة سلطات مراقبة أعمالي دون تدخل رئيسي المباشر.	4.08	0.77	الأول

التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم)  
بجامعة حسينية بن بوعلي - الشلف - د. أحمد مصنوعة

12	أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب.	3.57	0.58	السادس
13	أستطيع التكيف مع المستجدات الطارئة في بيئة عملي.	3.38	0.64	الخامس
14	أشعر بأنني أتمتع بجرية كافية لاختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.	3.93	0.74	الثاني
15	أشعر بالحرية في تطبيق الأسلوب الإداري الذي اعتقد أنه مناسب لتطوير القسم الذي أعمل به.	3.87	0.44	الثالث
16	أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين	3.95	0.50	الثامن
البعد 2	المتوسط العام لبعد الاستقلالية وحرية التصرف	3.75	0.59	مرتفع
17	تدعم ادارة الكلية أفكارى المتعلقة بتحسين الأداء.	3.51	0.56	الرابع
18	تشجع ادارة الكلية المبادرات الصادرة عن كافة الموظفين.	3.25	0.46	السادس
19	تضمن ادارة الكلية المشاركة والتشاور بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.75	0.69	الثاني
20	تعزز ادارة الكلية التعاون بين الرؤساء فيما يخص حل مشاكل العمل.	3.69	0.52	الثالث
21	تشجع ادارة الكلية على إنجاز العمل من خلال اللجان والفرق البيداغوجية.	3.78	0.61	الأول
22	تحفز ادارة الكلية الموظفين للاهتمام ببعضهم البعض كجماعة وليس كأفراد.	3.03	0.45	السابع
23	تعتبر ادارة الكلية الأخطاء التي ارتكبتها فرصا للتعلم واكتساب الخبرة.	3.44	0.58	الخامس
البعد 3	المتوسط العام لبعد بناء فرق العمل الذاتية	3.49	0.55	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري	3.68	0.60	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث وبالاغتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

### 3-2- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الخاصة بالالتزام التنظيمي: يوضح

الجدول رقم (03) قيم المتوسطات الحسابية للعبارة المتعلقة بقياس مدى تحقيق إدارة جامعة الشلف لأبعاد الالتزام التنظيمي لأعضاء الإدارة الإشرافية، حيث يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (3.62) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لأغلب العبارات المشكلة لهذا المحور تراوحت ما بين (0.5) و(0.96) ، بمعنى أن معظم المبحوثين يوافقون على محتوى العبارات التي تضمنها هذا المحور، مع ملاحظة أن هذا المحور تضمن العديد من الأبعاد كان بعد الالتزام المعياري الأكثر اسهاما في تشكيل هذا المتغير وأن هذا المحور تضمن العديد من الأبعاد كانت كما يلي:

- البعد الأول: مدى تحقيق إدارة الجامعة لبعد الالتزام العاطفي ضمن ممارساتها الداعمة لتطبيق الالتزام التنظيمي (من العبارة رقم 24 الى العبارة رقم 31): يظهر من خلال الجدول رقم (03) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.53) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة 26 (أشعر بسعادة بالغة لاختياري هذا المجال من المسؤولية الادارية) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.89) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 31 (أشعر بأن الوقت الذي أفضيه في انجاز الواجبات المتعلقة بمهامي الادارية استثمار حقيقي لقدراتي ومهاراتي)، حيث بلغت قيمته (3.07) وهو يشير الى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات التي تضمنها هذا البعد فقد حاز أغلبها على قيم أكبر من (3.40) وهي تشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت، مما يشير الى وجود حالة ايجابية بالمؤسسة على مستوى هذا البعد وتوجه مقبول من ادارة المؤسسة نحو تحقيق مختلف المتطلبات التي تساعد على دعم وتعزيز الالتزام العاطفي لدى أعضاء الإدارة الإشرافية.

من خلال نتائج هذا البعد نستنتج أن أفراد الدراسة يعتقدون بأن تحققه إدارة جامعة الشلف من السياسات تعزز لديهم الشعور بالالتزام العاطفي، كما تسعى الى تحقيق التغيير

الإيجابي للاتجاهات ودعم القيم الإيجابية لدى العاملين وتعزيز دافعيتهم لأداء العمل بأسلوب متميز، حيث تلعب برامج التدريب وإعادة التأهيل وبرامج التحفيز الدور المحوري في تعديل نظام الإدراك لدى العاملين إلى جانب تعزيز القيم الإيجابية وتطوير مستوى الالتزام بها، بالإضافة إلى وضع برامج للتعليم التنظيمي وتطوير أساليبه على أساس أنه الوسيلة الفعالة لخلق البيئة الثقافية المساعدة على تطوير المكتسبات والمعارف المهنية والإدارية وفق ما تتطلبه مشاريع التغيير المبرمجة.

- البعد الثاني: مدى تحقيق إدارة الجامعة لبعد الالتزام المعياري ضمن ممارساتها الداعمة لتطبيق الالتزام التنظيمي (من العبارة رقم 32 الى العبارة رقم 36): يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.75) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن العبارة 33 (أدين كثيرا الى الجامعة التي أعمل بها) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.19) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب تقييم المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 32 (اشعر بأن مؤسستي الجامعية تستحق مني الاخلاص والولاء) حيث بلغت قيمته (3.51) وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات التي تضمنها هذا البعد فقد حازت كلها على قيم أكبر من (3.4) وهي تشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت.

بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها على مستوى هذا البعد يمكن أن نستنتج أن إدارة جامعة الشلف في اطار ممارساتها المتنوعة الموجهة لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين تسعى الى دعم قد نُححت في تصميم السياسات الداعمة لشعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة، ومن ثم دفعهم الى الالتزام ببذل مزيد من الجهد لفائدة المؤسسة والعمل من أجل انجاح برامجها ومشاريعها.

- البعد الثالث: مدى تحقيق إدارة الجامعة لبعد الالتزام الاستمراري ضمن ممارساتها الداعمة لتطبيق الالتزام التنظيمي (من العبارة رقم 37 الى العبارة رقم 42): يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.57) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة 39 (بقائي في

الطاقم الإداري للكلية حتى نهاية مساري المهني أمر يسعدني) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.97) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 37 (أشعر بالخوف من ترك مناصبي، لأنني أعتقد بأن أمور كثيرة في حياتي المهنية بالجامعة ستتأثر)، حيث بلغت قيمته (3.16) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب تقييم المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات التي تضمنها هذا البعد فقد حاز أغلبها على قيم أكبر من (3.4) وهي تشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت.

بناء على النتائج المتحصل عليها على مستوى هذا البعد يمكن أن نستنتج أن إدارة جامعة الشلف تسعى من خلال ممارستها المتنوعة إلى تطوير الالتزام الاستمراري للعاملين، فإدارة الجامعة تعمل على بناء ولاء والتزام الأفراد تجاه الرؤية الجديدة للمؤسسة والتي تعكس توجهات المؤسسة المستقبلية التي تدخل في إطار تطوير وتحسين أداء الإدارات العمومية الجزائرية، وبالتالي فهي تساعدهم بشكل واضح في استيعاب الأهداف والأولويات التي تحرص المؤسسة على تحقيقها، كما تساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية وتوجيه نشاطات وسلوكيات أفراد المؤسسة خاصة تلك الأفعال والقرارات المهمة المسموح مزاولتها بحكم الاستقلالية المعطاة لهم في حدود الوظيفة التي يؤديونها.

الجدول رقم (03) : يبين الممارسات الدالة على مدى تحقيق إدارة جامعة الشلف لأبعاد

#### الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
24	أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة ادارتي على تحقيق الأهداف.	3.45	0.91	الخامس
25	أنا مستعد للقيام بأي مهام يتطلبها تحسين الدور الذي تلعبه ادارة القسم في الأداء الجامعي.	3.63	0.57	الرابع
26	أشعر بسعادة بالغة لاختياري هذا المجال من المسؤولية الادارية.	3.89	0.61	الأول
27	أشعر بالاعتزاز وأنا اتحدث للآخرين عن الادارة التي أشرف عليها.	3.78	0.46	الثاني
28	يستثير العمل في ادارة القسم قدراتي وطاقاتي العلمية والادارية.	3.40	0.69	السادس

29	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد الطاقم الإداري للجامعة.	3.70	0.38	الثالث
30	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي الوظيفية في رئاسة القسم الذي أعمل فيه.	3.07	0.33	الثامن
31	أشعر بأن الوقت الذي أمضيه في الجاز الواجبات الإدارية هو استثمار حقيقي لقدراتي .	3.31	0.48	السابع
البعد 1	المتوسط العام لبعد الالتزام العاطفي	3.53	/	مرتفع
32	أشعر بأن مؤسستي الجامعية تستحق مني الاخلاص والولاء.	3.51	0.31	الخامس
33	أدين كثيرا الى الجامعة التي أعمل بها.	4.19	0.96	الأول
34	أشعر بالالتزام تجاه زملائي الأمر الذي يدفعني للبقاء في مناصبي.	3.82	0.58	الثاني
35	سأشعر بالذنب إذ أنا غادرت مناصبي حاليا.	3.54	0.67	الرابع
36	حتى ولو كان الأمر مفيدا لي، أشعر أنه من الخطأ مغادرة مناصبي الإداري حاليا.	3.71	0.45	الثالث
البعد 2	المتوسط العام لبعد الالتزام المعياري	3.75	/	مرتفع
37	أشعر بالخوف من ترك مناصبي، لأنني أعتقد بأن أمور كثيرة في حياتي المهنية بالجامعة ستأثر.	3.16	0.86	السادس
38	أشعر بأن وجودي في إدارة القسم يمثل استثمار وظيفيا بالنسبة لي ضمن مساري المهني.	3.70	0.59	الثاني
39	بقائي في الطاقم الإداري للكلية حتى نهاية مساري المهني أمر يسعدني.	3.97	0.67	الأول
40	بقائي في الوقت الحالي في مناصبي الإداري نابع من طموحي المهني.	3.60	0.37	الثالث
41	أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل فيها.	3.55	0.45	الرابع
42	مناخ العمل في الكلية التي أعمل فيها مريح ومستقر ويشجع على التطور المهني.	3.42	0.29	الخامس
البعد 3	المتوسط العام لبعد الالتزام الاستمراري	3.57	/	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الالتزام التنظيمي	3.62	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث وبالاتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

#### 4- اختبار الفرضيات:

**4-1- اختبار الفرضية الأولى:** للإجابة على الفرضية الأولى تم استخراج معاملات ارتباط المتغيرات الفرعية المستقلة (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية)، والمتغير التابع للالتزام التنظيمي، هذا ما يوضحه الجدول رقم 04.

**جدول رقم 04: علاقات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي**

مؤشر الكلي للالتزام التنظيمي	الالتزام المستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي التمكين الإداري
0.449	0.307	0.509	0.448	المشاركة بالمعلومات
0.504	0.356	0.493	0.589	الاستقلالية وحرية التصرف
0.298	0.277	0.381	0.315	بناء فرق العمل الذاتية
0.417	0.319	0.479	0.452	المؤشر الكلي للتمكين الإداري

دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث

- **العلاقة بين اجمالي التمكين والالتزام التنظيمي:** حسب الجدول رقم 04 نلاحظ بان معامل الارتباط بين اجمالي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي قد بلغت قيمته (0.417) عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ارتباط موجب ودال معنوي، وهذه النتيجة تدل على أن الالتزام التنظيمي للعاملين يرتبطا طرديا بمستوى التمكين الإداري السائد في جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف.

- **العلاقة بين بعد المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي:** على مستوى هذا البعد من أبعاد التمكين الإداري حققت العلاقة ارتباطا موجبا بلغت قيمته (0.449) وهو دال معنويا، وحسب بيانات الجدول رقم 04 فان هذا البعد يرتبط بعلاقة طردية وقوية مع الالتزام المعياري والالتزام العاطفي حيث بلغ معامل الارتباط وعلى الترتيب (0.509) و(0.448) عند مستوى دلالة (0.05)، أما مع الالتزام المستمراري فيرتبط هذا البعد بعلاقة طردية ضعيفة (0.307).

- **العلاقة بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف والالتزام التنظيمي:** على مستوى هذا البعد من أبعاد التمكين الإداري حققت العلاقة ارتباطا موجبا بلغت قيمته (0.504) وهو دال معنويا، وحسب بيانات الجدول رقم 04 فإن هذا البعد يرتبط بعلاقة طردية وقوية مع الالتزام العاطفي والالتزام المعياري حيث بلغ معامل الارتباط وعلى الترتيب (0.569) و(0.493) عند مستوى دلالة (0.05)، أما مع الالتزام الاستمراري فيرتبط هذا البعد بعلاقة طردية ضعيفة بلغت قيمتها (0.356).

- **العلاقة بين بعد بناء فرق العمل الذاتية والالتزام التنظيمي:** على مستوى هذا البعد من أبعاد التمكين الإداري حققت العلاقة ارتباطا موجبا بلغت قيمته (0.298) وهو دال معنويا، وحسب بيانات الجدول رقم 04 فإن هذا البعد يرتبط بعلاقة طردية ضعيفة مع كل عناصر الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط لكل من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري وعلى الترتيب القيم التالية (0.381) و(0.315) و(0.277) عند مستوى دلالة (0.05).

بناء على ما يوفره الجدول رقم 04 من نتائج يمكن الاستدلال على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية) مع المتغير التابع الالتزام التنظيمي وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية وتبني الفرضية البديلة.

**2-4- اختبار الفرضية الثانية:** للإجابة على الفرضية الثانية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف على أثر التمكين الإداري وأبعاده الثلاث (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية)، على الالتزام التنظيمي، و هذا ما يوضحه الجدول رقم 05.



جدول رقم 05: تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي

مؤشرات التمكين	R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة F معنوية الانحدار	معامل الانحدار	قيم T المحسوبة	مستوى الدلالة
المشاركة بالمعلومات	0.251	3.582	0.311	5.154	0.0190
الاستقلالية وحرية التصرف	0.302	4.170	0.363	7.891	0.0212
بناء فرق العمل الذاتية	0.164	2.051	0.242	3.363	0.0309

المصدر: من اعداد الباحث دال عند مستوى (0.05)

تشير نتائج الجدول رقم 05 أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لبعده المشاركة بالمعلومات بلغت (0.251)، وهذا يعني أن ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ترجع إلى تأثير المتغير المستقل (المشاركة بالمعلومات) أي أن (25%) من عملية امتلاك المعلومات ومشاركتها بين أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسبية بن بوعلي يتحدد من خلال اهتمام الإدارة المركزية للجامعة بتعزيز الشعور بالالتزام التنظيمي، وأن (75%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة، كما بلغت القيم المحسوبة لكل من (F) و (T) وعل الترتيب (3.58) و (5.15) وهما معنويتان عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل الانحدار فكانت قيمته (0.31) مما يشير إلى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلا عن معنوية معامل الانحدار، ولذا فإن النتائج تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوي بين المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي.

كما تشير نتائج الجدول رقم 05 كذلك إلى أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لبعده الاستقلالية وحرية التصرف بلغت (0.302)، وهذا يعني أن ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ترجع إلى تأثير المتغير المستقل (الاستقلالية وحرية التصرف) أي أن (30%) من توفير الاستقلالية وحرية التصرف لأعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسبية بن بوعلي يتحدد من خلال اهتمام الإدارة المركزية للجامعة بتعزيز الشعور بالالتزام التنظيمي، وأن (70%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة، كما بلغت القيم المحسوبة لكل من (F) و (T) وعل الترتيب (4.17) و (7.89) وهما معنويتان عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل الانحدار فكانت قيمته (0.36) مما يشير إلى أن

منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلا عن معنوية معامل الانحدار، ولذا فان هذه النتائج تشير الى أن هناك علاقة تأثير معنوي بين الاستقلالية وحرية التصرف والالتزام التنظيمي.

وتشير نتائج الجدول رقم 05 كذلك الى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لبعد بناء فرق عمل ذاتية بلغت (0.164)، وهذا يعني أن ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ترجع الى تأثير المتغير المستقل (بناء فرق عمل ذاتية) أي أن (16%) من جهود بناء فرق عمل ذاتية بين أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسبية بن بوعلي يتحدد من خلال اهتمام الإدارة المركزية للجامعة بتعزيز الشعور بالالتزام التنظيمي، وأن (84%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة، كما بلغت القيم المحسوبة لكل من (F) و (T) وعل الترتيب (2.05) و (3.36) وهما معنويتان عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل الانحدار فكانت قيمته (0.24) مما يشير الى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلا عن معنوية معامل الانحدار، ولذا فان هذه النتائج تشير الى أن هناك علاقة تأثير معنوي بين بناء فرق عمل ذاتية والالتزام التنظيمي.

اعتمادا على ما يوفره الجدول رقم 05 من نتائج يمكن الاستدلال على وجود علاقة تأثير معنوي بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية) والمتغير التابع الالتزام التنظيمي وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية وتبني الفرضية البديلة.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

من خلال عملية تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات تم التوصل الى الاستنتاجات التالية:  
حسب النتائج المتحصل عليها فان المؤسسة محل البحث تتبنى أسلوب التمكين الاداري وبمستوى أعلى من المتوسط، حيث جاءت كل المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين بقيم أكبر من (3)، حيث يبين الجدول رقم 02 أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ (3.68) وهو يشير الى تقييم مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن الانحراف معياري لهذا المحور بلغ قيمة (0.60) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، مع ملاحظة أن هذا المحور تضمن العديد من الأبعاد كان بعد المشاركة بالمعلومات الأكثر اسهاما في تشكيل هذا المتغير، اذ حصل على وسط حسابي قدره (3.80).

حسب النتائج المتحصل عليها فان اتجاهات أفراد العينة نحو ابعاد الالتزام التنظيمي جاءت بمستوى أعلى من المتوسط، حيث جاءت كل المتوسطات الحسابية لأبعاد الالتزام بقيم أكبر من (3)، حيث يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (3.62) وهو يشير الى تقييم مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لأغلب العبارات المشكلة لهذا المحور تراوحت ما بين (0.5) و(0.96)، بمعنى أن معظم أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارات التي تضمنها هذا المحور، مع ملاحظة أن هذا المحور تضمن العديد من الأبعاد كان بعد الالتزام المعياري الأكثر اسهاما في تشكيل هذا المتغير، اذ حصل على وسط حسابي قدره (3.75).

أكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل أبعاد التمكين الاداري (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية) ومستوى الالتزام التنظيمي، وهذا يعني أن استمرار الادارة المركزية للجامعة محل الدراسة في مشروع تعزيز التمكين الاداري سيسمح بتنمية التزام العاملين تجاه المؤسسة، وبالتالي تم رفض الفرضية الأولى للدراسة وتبني الفرضية البديلة.

أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد التمكين الاداري (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وبناء فرق العمل الذاتية) على مستوى الالتزام التنظيمي، وبالتالي تم رفض الفرضية الثانية للدراسة وتبني الفرضية البديلة.

## ثانياً: التوصيات

يتعين على الإدارة المركزية لجامعة الشلف التوسع في ممارسة التمكين الإداري، وذلك من خلال ضمان تدفق المعلومات وتوفير المسارات المناسبة لانتقالها الى جميع المستويات، مع العمل على تعزيز مشاركة الأفراد في كل مراحل اتخاذ القرارات واتاحة الفرصة لديهم للتصرف وفق ما يقتضيه الموقف الإداري، الى جانب تمكين الأفراد من بناء فرق عمل ذاتية الإدارة تعزز من مشروع العمل الجماعي بالجامعة.

على ادارة الجامعة السهر على نشر ثقافة التمكين الإداري وفوائده بين كل المستويات الادارية، مع تشجيع العاملين بها على ممارسة الأدوار القيادية ضمن مواقعهم المهنية بالشكل الذي يؤدي الى إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة.

تطالب ادارة الجامعة بتوفير الجو المناسب والمحفز على السلوك الايجابي للعاملين، مع ضرورة دعم روح الانتماء والولاء لديهم بالشكل الذي يقوى من الشعور بالالتزام التنظيمي.

على ادارة الجامعة أن تركز في سياسات ادارة الموارد البشرية على دعم الالتزام التنظيمي للعاملين، سواء في اطار تحقيقها لعمليات التوظيف أو لعمليات التدريب والتنمية أو في اطار نظم المكافأة والتحفيز.

## المواضع

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب " جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية " جامعة قناة السويس، السويس، مصر، 2008، ص 57.

2- Foy, N "Empowering People at work " Gower-Publisher Ltd, USA, 1994, P37.

3- رامي جمال أندرسون، عادل سالم معاينة " الإدارة بالثقة والتمكين " عالم الكتاب الحديث ، أربد، الأردن، 2008، ص.144

4- ميسوم عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين " استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة آراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، نينوى " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد30، العراق، 2013، ص105.

5- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: " إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة " دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 79.

Michel Tremblay et autres "L'engagement Organisationnel Et Les Comportement 6- discrétionnaires " Série Scientifiques, Centre Internationale de Recherche en Analyse des Organisation ( CIRANO), Montréal, 2000, P24.

7- الملوك سعد الملوك " دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل " أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص 63.

8- مؤيد نعمة الساعدي " مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 74.

9- أبو بكر سالم " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص 23.

10- Wilkinson. A "Empowerment: Theory & Practice" Personal Review, Vol 27, N 1, 1999, P44.

11- خليدة محمد بلكير " تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية " أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص 69.

12- مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

13- عبد العزيز الشريبي " أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية " مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، العدد 6، 1996. ص 103.

14- مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

15- عبد الرحيم القطان " العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والاداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الأسبوية والعمالة العربية والعمالة الغربية "، المجلة العربية للإدارة مج 11، العدد 2، 1987، ص 6.

16- John, D 'Leadership style and Organizational Commitment' ASBBS Annual Conference, Las vegas, 2010, p280.

17- حسين موسى العساف " التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئاتها التدريسية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 89.

18- Nezstrom, John w ' Organization Behavior, Human Behavior At Work', Tata Graw- Hill, 2007, p123.

- 19- صلاح الدين عبد الباقي " مبادئ السلوك التنظيمي " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 139.
- 20- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون " ادره السلوك في المنظمات " دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص217.
- 21- Mowday, R.T, R.M. Steer and L.W. Porter 'The Measurement of Organizational Commitment', Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, 1982, pp 247.
- 22 – Wiener, Yoash ' Commitment in Organizations: A normative View', Academy of Management Review, No. 7,1982, p428.
- 23 -جيرالد جرينبرج، روبرت بارون مرجع سبق ذكره، ص218.
- 24- Allen, N. J., & J. P. Meyer 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', Journal of Occupational Psychology, No. 63,1990, p18.
- 25- أحمد سيد كردي " ادارة السلوك التنظيمي " دار ابن حزم، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2011، ص54.