



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي

The Effect of Employees Empowerment On Organizational

إعداد الطالبة

غصون منير الأشقر

إشراف الأستاذة الدكتورة

فاطمة بدر

الفصل الدراسي ربيع 2019

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر.. إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى من علمني العطاء بدون انتظار

أبي الحبيب

إلى الروح التي سكنت روحي

أخي الشهيد

إلى ذوي القلوب البيضاء إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من أثروني على أنفسهم

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

أخوتي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من أفنقدهم وأتمنى أن ألتقيهم

إلى من يجمع بين سعادتي وحزني

إلى من أتمنى أن أذكرهم ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

أصدقائي

إلى من هم أكرم من في الدنيا وأنبل بني البشر

لأرواح شهدائنا الأبرار

شكر وتقدير

أتقدم بعظيم الشكر والامتنان عرفاناً منّي بعمق الجميل مع بالغ الاحترام والتقدير
أستاذتي المشرفة على الدراسة **الدكتورة فاطمة بدر**

وأخص بشكري الكبير والاحترام والتقدير
والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وعلمنا
وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا في الجامعة
الافتراضية السورية الذي لولا جهوده لما وصلنا إلى ما نحن عليه الآن
أستاذي **الدكتور خليل عجمي**.

وأتقدم ببالغ الشكر والتقدير للذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة
التي كانت تقف أحياناً في طريقي لأستاذتي في برنامجي الاقتصاد والماجستير

وزملائي العاملين في الجامعة الافتراضية السورية لكم مني كل التحية

محتويات مشروع التخرج

رقم الصفحة	الفصول
	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة (منهجية الدراسة)
5	اولا- المقدمة
6	ثانيا- مشكلة الدراسة
7	ثالثا - أهمية الدراسة
9	رابعا - متغيرات الدراسة
10	خامسا - أهداف الدراسة
12	سادساً- مجتمع البحث والعينة
14	سابعاً- الدراسات السابقة (باللغتين العربية والأجنبية)
	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
	المبحث الأول ؛ التمكين الاداري
21	أولاً - مقدمة
22	ثانياً - خطوات التمكين
23	ثالثاً - أهمية التمكين
27	رابعا - معوقات التمكين
29	خامسا - دعائم التمكين
30	سادساً - فوائد التمكين
31	سابعاً - نماذج التمكين
	المبحث الثاني - الالتزام التنظيمي
35	أولاً - مفهوم الالتزام التنظيمي
37	ثانياً - أبعاد الالتزام التنظيمي
41	الفصل الثالث : الإطار الميداني للدراسة
43	أولاً - الأساليب الاحصائية المستخدمة
45	ثانياً - توصيف متغيرات البحث
55	ثالثاً - اختبار الفرضيات
64	رابعا - النتائج والتوصيات
67	خامساً - المصادر (المراجع)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
1	الاستبيان	70

المقدمة

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تواجه المؤسسات اليوم جملة من المتغيرات والتحديات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها، الأمر الذي دفع بها إلى إعادة النظر في رأس مالها البشري من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية بتفريعاتها المختلفة، إذ ليس من الغريب أن يحظى التمكين بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجهاً حديثاً وإستراتيجية قائمة بذاتها تندرج تحت الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تقوم على مشاركة كل من القادة والعاملين على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات وكذلك تكوين الثقة بين الإدارة و الأفراد والتي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة، ويعتبر موضوع تمكين العاملين من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في الدول العربية.

ويضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى، وأكثر تحفيزاً، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعملاء، ويسرع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فعالية وجودة.

ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ولذلك يتوقف مستوى الأداء على خبرات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، والتي تتبع مجموعة من المتطلبات تتضمن الاهتمامات والميول ودرجة التمكين الإداري وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف وشغلها فالأداء الجيد يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح مهام العمل وإجراءاته، أما الهدف من تطوير الأداء فهو مواجهة المشكلات الإدارية وتيسير الإجراءات وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية للمنظمة

وسعيًا في الوصول إلى هذا الهدف لا بد لها من أن تكسب ولاء المجموعات الداخلية (Internal Groups) وهم المديرين والعاملين في مختلف دوائر المنظمة.

وإن موضوع الولاء التنظيمي لم يعد طرْحاً للمنظمات بخصوص اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، لذا نجد المنظمات تسعى لتحقيقه إيماناً منها بتأثيراته الكبيرة على الأداء العام، وتختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من منظمة لأخرى حسب إمكانياتها ونوع القائمين عليها، إلا أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من بينها إلزامية

تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادرة، والابتكار لديهم، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال، وتقوية نظامها المعلوماتي، وتسريع اتخاذ القرارات، وخاصة أن المنظمات في صراع مع الوقت في ظل عصر المعلومات، وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لموظفي الجامعة الافتراضية السورية .

❖ مشكلة الدراسة.

الكثير من المنظمات العربية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعدديتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين، ما شكّل عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل إنه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه ، وبالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع تمكين العاملين، باعتباره من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية تمكين العاملين مازال محدوداً -خصوصاً في الدول النامية- والتي تعاني منظماتها من عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، واعتقاد المديرين أن المشاركة وتفويض السلطة للعاملين سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظيفتهم، بالإضافة إلى أن الرؤية مازالت غير واضحة من حيث متغيرات تمكين العاملين وآثارها في الولاء التنظيمي وذلك استناداً إلى ماجاء في دراسة كل (Crawford, 2008) و (Baird, 2006) وما أظهرته الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع. وقد أصبح التمكين جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، حيث يقع على عاتق المديرين في المؤسسة مسؤولية انتهاج أحدث الأساليب والاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية، بما فيها إستراتيجية التمكين التي تجعل الأفراد يتجاوزون ما هو متوقع من خلال بذلهم لمجهودات إضافية ترتقي بهم إلى درجة المواطنة الوظيفية؛ ونظراً للأزمة التي تعرضت لها الجمهورية العربية السورية منذ العام 2011 وحتى الآن وانطلاقاً من تسرب الكوادر الكفوءة من المؤسسات السورية وضرورة بحث المؤسسات عن أدوات جذب وأساليب تحفيزية جديدة تجذب الكفاءات الممكنة للعمل فيها وتشجعها على البقاء فيها.

ونتيجة المقابلات الشخصية والزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحث للجامعة الافتراضية السورية لاحظ ضعف في قدرة بعض الموظفين على اتخاذ القرارات بنفسه دون الرجوع للإدارات العليا، ويرجع ذلك ربما لعدم وجود تحفيز وتدريب كافيين وقلة مشاركة المعلومات بين الموظفين بالإضافة إلى عدم تفويض السلطة للمرؤوسين مما يؤثر على المناخ التنظيمي ويحد من الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الموظفين، مما سبق يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية؟ وينتج عن التساؤل الرئيسي التساؤلات البحثية التالية:

- ما هو مستوى التمكين الإداري في الجامعة الافتراضية السورية؟
- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية؟
- هل هناك أثر لأبعاد التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة الافتراضية السورية
- هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي الجامعة الافتراضية السورية تجاه مستوى الالتزام التنظيمي لديها تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)؟

❖ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، لدى العاملين في الجامعات السورية وأخص بالذكر الجامعة الافتراضية السورية و ترجع أهمية البحث إلى كَوْن التمكين الإداري يعد من العوامل الرئيسة في استقرار المنظمات، ويعمل على تحسين الأداء الوظيفي، إضافة لما سنتضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للأدب الإداري خاصة العربي منها.

الأهمية العلمية:

- يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الهامة وتحاول هذه الدراسة تحليل موضوع تمكين العاملين من خلال تقديم الإطار الفكري وعوامل ومتغيرات التمكين، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على عينة الدراسة.
- تكمن أهمية موضوع تمكين العاملين العلمية في ارتباطه بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات، من خلال الدراسات الأجنبية التي تناولته بالتأصيل والتطبيق الميداني.

- إثراء المكتبة العربية وتعزيزها بالأبحاث التي من شأنها أن تضيف مساهمة متواضعة إلى الأبحاث التي تتناول أبعاد التمكين الإداري، وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

الأهمية العملية:

- محاولة لفت نظر المدراء إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين المزايا التنافسية للمنظمات، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية (Hancer, 2001)، (Mineghino,2001) قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات العربية على وجه الخصوص.

- تناول البحث قطاع حيوي مهم للتنمية في المجتمع السوري هو قطاع المنظمات غير الربحية، وبشكل محدد مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار من خلال توضيح مفهوم التمكين كممارسة إدارية حديثة.

- و تساعد في تعزيز التمكين الإداري في الجامعة الافتراضية السورية مما يساهم في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

- تخدم هذه الدراسة الشركة المبحوثة بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن مستويات تمكين العاملين والالتزام التنظيمي.

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أن التزام الجامعة بتمكين العاملين يعد من النشاطات المهمة والأساسية والتي يمكن أن تلبي للموظف حاجاته وبخاصة أنها من الحاجات الأساسية لهم والتي تعد من الخدمات التي تقدمها القليل من الجامعات.

- لأنه يمكن للجامعة محل البحث الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحديد أبعاد وملامح

ثقافتها، ومدى تأثيرها في سلوكيات الالتزام التنظيمي للموظفين، مما قد يدفعها إلى تقييم هذه

الثقافة وتطويرها بوضع الأنظمة أو اللوائح المناسبة التي تساعد على تفعيل سلوكيات الالتزام

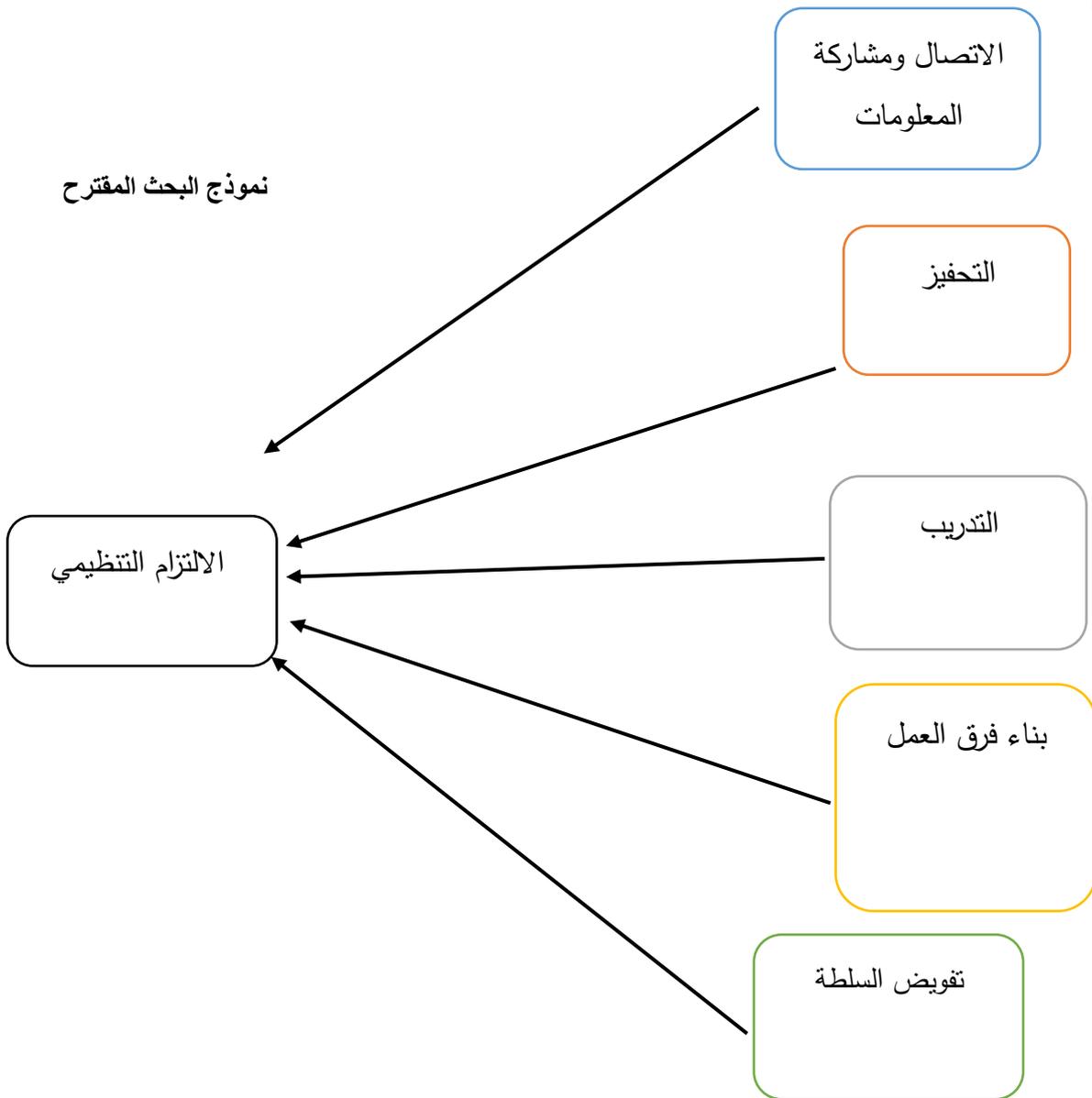
التنظيمي للأفراد العاملين بها.

❖ متغيرات البحث:

▪ المتغير المستقل: التمكين الإداري

وتشمل أبعاد التمكين الإداري: (الاتصال ومشاركة المعلومات – التحفيز - التدريب - بناء فرق العمل - تفويض السلطة)

▪ المتغير التابع: الالتزام التنظيمي



❖ أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري في الجامعة الافتراضية السورية.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية؟
- التأكيد على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية
- توضيح أثر أبعاد التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة الافتراضية السورية.
- معرفة مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي الجامعة الافتراضية السورية تجاه تنمية الالتزام التنظيمي لديها تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).
- قياس أثر الاتصال ومشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة.
- قياس أثر تحفيز العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة.
- قياس أثر التدريب في الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة.
- قياس أثر بناء فرق العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة.
- قياس أثر تفويض السلطة في الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة.

❖ حدود البحث:

الحدود الزمانية: خلال فترة توزيع الاستبيان. (من تاريخ 30-1-2020 ولغاية 4-2-2020)

الحدود المكانية: الجامعة الافتراضية السورية في سوريا.

❖ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، ينتج

عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H 1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على الالتزام التنظيمي.

H 1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي

H 1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي.

H 1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على الالتزام التنظيمي

H 1-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H 2-1: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغير الديموغرافي الجنس.

H 2-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغير الديموغرافي العمر.

H 2-3: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي.

H 2-4: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغير الديموغرافي المستوى الوظيفي.

H 2-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H 3-1: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغير الديموغرافي الجنس.

H 3-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي

الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغير الديموغرافي العمر.

H 3-3: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي

الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي.

H 3-4: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي

الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغير الديموغرافي المستوى الوظيفي.

H 3-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى موظفي

الجامعة الافتراضية السورية تُعزى تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة.

مجتمع وعينة البحث:

(1) مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من موظفي الجامعة الافتراضية السورية في مدينة دمشق ومراكز نفاذها في

المحافظات ، وقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث 150 موظف .

(2) عينة البحث:

تم اختيار عينة ميسرة تتألف من 43 موظف يعملون لدى الجامعة الافتراضية السورية في مدينة

دمشق ومراكز نفاذها في المحافظات

❖ منهج البحث

اعتمد البحث بصفة أساسية على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة

وأهداف الدراسة. وكذلك على المعلومات المتاحة من الدراسات والمصادر المنهجية وقد استند في

تناوله وتحليله للمعلومات على طريقة أو أسلوب التكامل الانتقائي للمعلومات في محاولة فهم أثر

تمكين العاملين، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من موظفي الجامعة الافتراضية بعدد

(150) مبحوث وفق استمارة استبيان الكتروني صممت لهذا الغرض.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، من خلال الاعتماد على جانبين أساسيين هما:

- 1) **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في معالجة الجانب النظري للدراسة على عدد من الكتب والدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية، إضافةً إلى مواقع الإنترنت المتخصصة.
- 2) **الجانب العملي:** قام الباحث باستقصاء آراء عينة البحث لقياس التمكين الإداري وقياس الالتزام التنظيمي، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العينة، ثم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

❖ مصادر جمع المعلومات

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة :

المصادر الثانوية: وقد تم الحصول على البيانات الثانوية من الأدبيات المتوفرة ونتائج بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك بهدف استكمال الإطار النظري ووضع الفرضيات بالدراسة.

المصادر الأولية: فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي استخدمت الاستبانة تم تصميمها وتطويرها لتشمل مختلف متغيرات.

❖ الدراسات السابقة

اعتماداً على أهمية الدراسات السابقة في المساعدة باستخدام منهجية البحث العملي

الصحيح، إضافة الى معرفة العوائق التي واجهت الباحثين السابقين من أجل تخطيها

في هذا البحث، تم الاعتماد على كل من الدراسات التالية:

الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (علي الضلعين، 2010) " أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، بالاعتماد على مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة ، تنمية السلوك الإبداعي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته مكونة من (50) فقرة، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وإجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعاً وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عملياً في الشركة وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة.

- دراسة (صفاء الضمور، 2009)، " العوامل المؤثرة على تمكين العاملين: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تمكين العاملين لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (66) فقرة أمام كل فقرة تدرج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً) وقد تم توزيع إستبانته على جميع أفراد مجتمع الدراسة، أسترجع منها (294) إستبانة أي بنسبة (88%) وقد كانت جميع الإستبانات المرتجعة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية: الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع (تمكين العاملين). كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على صعيدين: الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس، والثاني يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهاراتهم.

■ دراسة (مشعل العتيبي، 2008) " دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون في رفع مستوى ولائهم التنظيمي، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية، والوظيفية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمجلس الشورى الذين يشغلون من المرتبة السادسة إلى المرتبة الرابعة عشر والبالغ عددهم (437) موظف، وقام الباحث بتوزيع (270) إستبانة ليستفيد في الأخير من (229) إستبانة صالحة للتحليل وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الفرد في عينة الدراسة بوجه عام هو مرتفع.
- ✓ أن البرامج التدريبية ساهمت بنسبة متوسطة في رفع مستوى الولاء التنظيمي للمشاركين فيها.
- ✓ أن أفراد عينة الدراسة لم يختلف مستوى ولائهم التنظيمي باختلاف خصائصهم الوظيفية.

■ دراسة (أثير عبد الأمير و حسين عبد الرسول، 2008)، " إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"

تختبر الدراسة العلاقة بين إستراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية، وتمثلت العينة في رؤساء الأقسام والفروع، وتحددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين، وفاعلية فريق العمل، وجمعت البيانات عن طريق استبيان يتكون من جزئين: الجزء الأول يخص إستراتيجية التمكين والجزء الثاني يخص فاعلية فريق العمل، وقد تم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط البسيط، واختبارات T و F ومعامل التحديد لإثبات صحة الفرضية الرئيسية، وأظهرت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية والفرعية، وصيغة على أثرها مجموعة من التوصيات من أبرزها هو ضرورة إيمان الإدارة العليا بإمكانيات أعضاء فريق العمل عن طريق إعطائه معلومات تتعلق بالمنظمة.

■ دراسة (يحي ملحم، 2006) " متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية"

شملت هذه الدراسة عينة مكونة من (191) موظف خدمات مباشرة من شركات الهاتف الخليوي الأردنية، وقد دلت الدراسة على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أربعة متطلبات للتمكين، وتتضمن هذه المتطلبات الأساسية كل من: الثقة، الحوافز، الاتصال وتدفق المعلومات، والمعرفة والمهارة، وعلاقتها مع تمكين موظفي الخدمات في الشركات المبحوثة. وقد بينت نتائج الدراسة تأثيراً قوياً ومباشراً لهذه المتغيرات الأربعة المستقلة على المتغير التابع، وهو تمكين الموظفين، من هنا فإن متطلبات التمكين وشروطه التي تمت دراستها في هذا الموضوع كانت تدل على أهمية إحصائية واضحة لمستوى التمكين بين العاملين في شركات الخليوي. وقد شملت الدراسة عدداً من التوصيات التي تتعلق بالأبحاث المستقبلية ذات العلاقة، بالإضافة إلى توصيات ربما تهتم الباحثين والمديرين على حد سواء.

■ دراسة (محمد القريوتي و عوض العنزي، 2006) " الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت"

تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 455 شخصاً من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى هذه الفئة انطلاقاً من مجموعة أبعاد تباهاها الباحثين هي (تفويض السلطة، المساءلة عن الأداء ، حرية اتخاذ القرارات، فرص التطور الذاتي، تبادل المعلومات، التشجيع والدعم من أجل التميز والإبداع)، و من نظرة العاملين فيها لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي : جهة العمل، العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال فحص عدة فرضيات عن الموضوع وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن.

الدراسات باللغة الأجنبية:

■ دراسة (Henry Ongori, 2009)؛ "Managing behind the scenes: A view point on Employee Empowerment"

تهدف هذه الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الإستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في المنظمة، وتخفيض معدلات دوران العمل فيها، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج:

1- تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة، لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتخفيض معدل دوران العمل.

2- تمكين العاملين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم.

3- تمكين العاملين يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات:

✓ ضرورة إشراك العمال في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم.

✓ ضرورة أخذ التمكين كإستراتيجية لإنجاز أهداف المنظمة.

✓ ضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في المنظمات لنجاح التمكين.

■ دراسة (Onne Jandsen, 2004) "The Barrier Effect Of Conflict with Superiors In The Relationship Between Employee Empowerment & Organizational Commitment"

تناولت الدراسة الصراع القائم بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك في العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وأنطلق الباحث من افتراض أن العلاقة الصراعية بين المشرفين والموظفين تشكل عائقاً للعلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية تمكين العاملين ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي، وقام الباحث بتوزيع (91) إستبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن الصراع مع المشرفين قد يعيق تمكين العاملين وهذا بدوره يؤثر على الالتزام.

■ دراسة (Psoinos&Smithson,2002) "Employee Empowerment In

Manufacturing: Study Of Organizations In The UK"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تمكين العاملين لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الآتية: اللامركزية في اتخاذ القرارات، ونظم المعلومات، وبيئة العمل، وفرق العمل وقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 موظف ممن يعملون في الشركات الصناعية البريطانية وجمع الباحث معلومات الدراسة من خلال إستبانة، ثم أتبعها بإجراء مقابلات مع عينة من الموظفين في 17 شركة مختارة وخلصت الدراسة إلى أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجيتها، وخفض نفقاتها، وأن هذه التغييرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

■ دراسة (Huei-Fang Chen,2008)¹؛ " The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment "

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تأسيس إطار نظري يوضح كيفية استخدام تمكين العاملين في زيادة التزام العمال اتجاه المنظمة.

وقد تم استطلاع رأي (213) عامل في ثلاث مواقع عمل مختلفة في تايوان، وقد بينت نتائج الدراسة أن التمكين أدرك من قبل العمال الذين كان لهم تأثير إيجابي من جهات التحكم في المنظمة، وكشفت النتائج أيضا الدور الهام الذي تلعبه الحرية الشخصية ومالها من تأثير إيجابي في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، كما ناقشت الدراسة في الأخير بعض المقترحات المستقبلية حول إجراء بعض الدراسات الأكاديمية حول موضوع التمكين

■ دراسة (Jon T. Turner Jr., B .A.2006)²؛ " Employee Empowerment: Relationship Between Location In The Hierarchy , Span of control, And Industry type on Perceptions of Empowerment

هدفت الدراسة إلى الابتعاد عن النمط التقليدي للإدارة من خلال دراسة بعض المتغيرات التنظيمية التي لم تدرس من قبل والتي من شأنها أن تؤثر على تمكين العاملين. وقد اهتم الباحث في بداية دراسته بتحديد مفهوم واضح وجلي للتمكين ولخصه في ثلاث محاور أساسية.

1-التمكين أن يصل العامل إلى مستوى معين من التحكم في عمله ومشاركته في الإستراتيجية التنظيمية.

2-التمكين يعبر عن أوجه مختلفة للعمل فهو أشمل من أن يكون إثراء للعمل . -

3التمكين مفهوم فردي لا يمكن أن يحقق في فرق العمل بعكس الإثراء.

دراسة (Psoinos&Smithson,2002)¹ "Employee Empowerment In Manufacturing: Study Of Organizations In The UK"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تمكين العاملين لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الآتية: اللامركزية في اتخاذ القرارات، ونظم المعلومات، وبيئة العمل، وفرق العمل. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 موظف ممن يعملون في الشركات الصناعية البريطانية. وجمع الباحث معلومات الدراسة من خلال إستبانة، ثم أتبعها بإجراء مقابلات مع عينة من الموظفين في 17 شركة مختارة. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجيتها، وخفض نفقاتها، وأن هذه التغييرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل. وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

الهدف من الدراسات



السابقة.

جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل تمكين العاملين، وما توصلت إليه من إستنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لتغييرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي.

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- 1- هناك أثر لمجالات تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.
- 2- هناك ارتباط معنوي بين مستويات التمكين وبين أنماط القيادة الإدارية.
- 3- هناك أثر ضعيف لتمكين العاملين والالتزام التنظيمي على معدل إنتاجية العمل.
- 4- هناك مساهمة للتمكين الإداري في جعل الفرد يتحكم في عمله، ويشارك في بناء الإستراتيجية التنظيمية.
- 5- ليس هناك معنى للتمكين الإداري في التنظيمات التي لاتعتمد على فرق العمل وتختلف هذه

الدراسة عن الدراسات السابقة بمايلي:

- ✓ تحاول هذه الدراسة ربط تمكين العاملين بمتغير سلوكي هام هو الولاء التنظيمي، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية السابقة التي ربطت التمكين مع عدة متغيرات أخرى.
- ✓ غطت هذه الدراسة خمسة أبعاد للتمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز، التدريب ، تفويض السلطة).

المبحث الأول التمكين الإداري

يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي (Flattening)، وفي ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جاء بمدخل تمكين العاملين كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها (الدوري وصالح، 2009)، كما يشير (Ongori, 2009) أن تمكين العاملين (Employees Empowerment) في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة. ومن هذا المنطلق سنحاول استعراض ومناقشة المفاهيم المختلفة التي لخصت في الإطار النظري والدراسات السابقة للتمكين من أجل استخلاص مفهوم إجرائي يخدم الدراسة.

1- مفهوم تمكين العاملين:

تبرز الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين والجانب النظري للمواضيع ذات الصلة بهذا الحقل الإداري ذلك الاهتمام الكبير بمواضيع التمكين الذي يثير في السنوات الأخيرة انتباه العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم، مما يستوجب استعراض أهم ما جاء منها لاستخلاص مفهوم لتمكين العاملين من خلال إجراء مقارنة لتلك المفاهيم مع بعضها البعض.

يشير كل من (Manuela & Bruce, 2003) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darlington, 2007) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة

الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan,2006) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز (Carole,2006) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف (David,2005) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة ويرى كل من (Bowen & Lawler,1992) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي (Spritzer,1995) مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب أي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين

تماماً بل يحرف في معناه فقط، وتضيف (حسن 2004) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة كما عرفه (القريوتي و العنزي، 2006) بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي، ويشير (أفندي، 2003) إلى أن التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

ومن جهة أخرى يعرفه (عبد الوهاب، 1999) بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج وهناك اتجاه آخر أتى به (السلمي، 2001) يعرف فيه التمكين بأنه منح الصلاحيات للأفراد والمتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ويؤكد (Brilman,2003) على ضرورة تمتع الأفراد بالمهارة والخبرة الكافية لأداء المهام، والحرص على تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم.

إن النظر إلى مفاهيم التمكين من خلال ما جاء في الدراسات السابقة يظهر تعدد الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول تعريف تمكين العاملين، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه فمنهم من ركز على السلطة والقوة ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة، المعلومات، المكافآت، القوة) ولكن أغلب الأدبيات السابقة اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا تحديد مفهوم التمكين بأنه نمط تنظيمي يتم من خلاله النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساعلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

2- أهمية التمكين:

لقد تقدمت الإدارة حالياً تقدماً ملموساً وتنوعت الأساليب التي يمكن بها إدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمات المختلفة، كذلك تغيرت الكثير من المبادئ والممارسات واتجهت النظريات الحديثة اتجاهًا جديدًا يعايش التغيرات التي تحيط بإداري اليوم، لذلك فإن التمكين هو أحد إفرازات التحول عن الممارسات الإدارية القديمة التي تقوم فيها العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس تقديم الأمان والرعاية من الإدارة في مقابل إخلاص العاملين وطاعتهم التامة لها. أما العلاقة الجديدة بين الطرفين فهي علاقة عضوية وإدارة ذاتية وتحويل للسلطة والرقابة والمسؤولية إلى مستويات أدنى واستحواد وقبول من جانب العاملين للمشاركة للأسباب التالية:

- نضوج عامل اليوم أكثر من عامل الأمس بفعل التدريب وغيره.
- نظرة العاملين العملية بالنسبة للمشكلات التي يواجهونها.
- اشتراكهم يزيد من كفاءة العملية وسرعتها.
- اشتراكهم يجعلهم أكثر التزامًا واستجابة لجهودهم المبذولة.
- مشاركتهم تزيد دافعيتهم وترفع درجة رضاهم.
- مشاركتهم تزيد من وحدة المنظمة وترفع درجة تماسكها.

من ذلك يتبين أن الأساليب الإدارية القديمة لم تعد مناسبة لتحقيق نجاح الإدارة كما كانت في الماضي، مما يستتبع البحث عن أساليب حديث تتناسب وقدرات العاملين وإمكانياتهم واتجاهاتهم حتى بعد بلوغ الأهداف المنشودة. ومن هنا فإن أهمية التمكين تتمثل في:

- يساعد المرؤوسين على معرفة كيفية وصفهم للأداء الجيد وتهيئة جو العمل المناسب والأسلوب المناسب للتعامل معهم.
- يساعد على تشجيعهم لأنه يعطيهم الفرصة لإثبات جدارتهم بالمساهمة في حل المشكلات والشعور بالثقة وخلق المزيد من الفرص لوضع واختيار الحلول المساعدة للتغلب على المشكلات دون الرجوع للإدارة.
- يمنح المرؤوسين القدرة على إظهار قدراتهم الفنية وتطوير العمليات الإدارية من خلال تزويدهم بالتدريب اللازم ومنحهم مسؤوليات أكبر.

- يساعد العاملين على التطوير الذاتي والعمل من خلال فريق متكامل بالشكل الذي يدفعهم إلى المزيد من الإبداع والتميز مما يبين مدى أهمية التمكين في إنجاز العمل وتطوره¹.

3- خطوات التمكين الإداري:

يرى (Blanchard, 1996) أن تمكين العاملين يتم من خلال الخطوات التالية:

3-1 مشاركة المعلومات مع جميع أفراد التنظيم:

لكي يتسنى للمؤوسين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، حيث يشير (العنبي، 2005) إلى أن توفر الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات لدى الأفراد يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدي بها وظائفهم، فالتمكين بالأساس له صلة بالمشاركة حيث تعتبر المشاركة هي المفتاح الأول والركن الأساسي لتمكين العاملين، حيث يؤكد كل من (الطاهر ومرزوق، 2004) أن الأفراد بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية، ويرى (أندراس ومعاينة، 2008) أن العنصر الأساسي في إدارة المشاركة يتمثل في حث الموظفين على لعب دور في عملية صنع القرارات، وترتب عن مشاركة المعلومات بين أفراد التنظيم بناء الثقة التنظيمية ومحاولة إتاحة الفرصة للأفراد لتجسيد مبدأ الرقابة الذاتية مما يعطيهم فرص أكبر للتعلم وشعورهم بتملك المنظمة.

1 3-2 رسم إطار للإدارة الذاتية:

إن التمكين ولتجنب الفوضى وخط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، ويتم ذلك من خلال:

أ. التوضيح للأفراد معالم الإستراتيجية التي تسير عليها المنظمة من خلال تحديد العناصر الهامة (الرسالة، الأهداف، دور المنظمة في المجتمع، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة...الخ).

ب. وضع الأفراد في صورة النتائج التي تطمح المنظمة للوصول لها على المدى البعيد.

ج. توضيح حدود السلطة ونطاق المسؤولية للأفراد والذي يعكس درجة التمكين لديهم.

د. توفير التدريب الملائم من خلال تسطير مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تبني مدخل التمكين الإداري.

بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ماهو إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، وتحدد هذه القواعد والنظم في اتجاهين.

أ- الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو

المنظمة.

ب- **الاتجاه الثاني** : يتحدد في وضع أنظمة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتي تشجع المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

1 3-3 بناء فرق العمل المدارة ذاتياً:

يشير (أفندي، 2003) إلى أنه من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين هو الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي الذي تسيطر عليه سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة.

لذا فقد أصبح من الضروري على العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يجتمعوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء فريق العمل.

لذا يجب على جهود التمكين أن تتوفر على أسلوب الفريق، الذي يعتبر من أهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعاً حيث أن الأفراد الذين يعملون ضمن فريق تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من العاملين بشكل فردي مما يتطلب على الإدارة توفير التوجيه والتدريب الكافي لأعضاء الفريق وإمداد الفريق بدرجة كافية من الاستقلالية والحرية للسيطرة على شؤون الوظيفة وربط أهداف الفريق بأهداف بقية الفرق. تتمثل خطوات تطبيق التمكين الإداري وفقاً لـ (عفانة، 2013) بالخطوات التالية²:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير. وأياً كان السبب، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف إلى توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المدراء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث أنه لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

كما بشكل تدريجي، المرؤوسون فيها يشارك أن يمكن التي القرارات طبيعة الإدارة تحدد أن يفضل تحديد من المدراء والمرؤوسون يتمكن حتى ومي ي بشكل تتم التي القرارات نوعية تقييم يجب أنه فيها يشاركوا أن يمكن التي القرارات نوعية

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

فرق إذ إن طبيعي، بشكل العمل فرق تبرز حتى العمل تصميم إعادة على المنظمة تعمل أن يجب أفكارهم وقراراتهم تكون جماعي بشكل يعملون الذين العاملين تمكين عملية من أساسي جزء العمل منفرداً يعمل الذي الفرد من أفضل.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

معلومات عن إلى يحتاجون فإنهم للمنظمة، أفضل قرارات اتخاذ من المرؤوسون يتمكن لكي من الوصول لتمكينهم فرصة أعطوا الذين للعاملين يتوافر أن ويجب ككل، والمنظمة وظائفهم تفهم يسهمون في وتجعلهم للمنظمة، أفضل قرارات اتخاذ في تساعدهم التي والبيانات للمعلومات نجاح المنظمة إلى النهاية في يؤدي مما العمل، فرق في والمشاركة بوظائفهم، القيام كيفية

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

مع تؤهلهم للعمل التي والمهارات القدرات يمتلكون الذين الأفراد اختيار على تعمل أن للإدارة لابد المتقدمين اختيار الأفراد لكيفية ومحددة واضحة معايير توفير يتطلب وهذا جماعي، بشكل الآخرين للعمل

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

تتضمن جهود أن يجب حيث. العاملين تمكين لجهود الأساسية المكونات أحد هو التدريب إن حل المشكلات، مثل بالتمكين المتعلقة القضايا من العديد حول تدريبية برامج توفير المنظمة المستوى المهاري لرفع وذلك والتحفيز، العمل، فريق مع والعمل الصراع، وإدارة والاتصال، للعاملين والفني

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

ومتطلبات وظائفهم، بواجبات يتعلق فيما للعاملين بالتمكين المقصود وتوضيح شرح يتم أن يجب يحدد المدراء حيث للعاملين، الإدارة توقعات لتوصيل كوسيلة الإدارة عمل خطة واستخدام أو بأداء العمل تتعلق أن يمكن الأهداف وتلك فترة، كل تحقيقها يجب التي الأهداف للمرؤوسين والتطوير التعلم

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

عليها العاملون يحصل التي والتقدير المكافآت ربط يتم أن يجب النجاح التمكين لجهود يكتب لكي أداء نحو تفضيل اتجاهاتها مع يتلاءم للمكافآت نظام تصميم طريق عن وذلك المنظمة، بأهداف العمل فرق خلال من العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

العاملون حيث سيقاوم التغيير مقاومة من الحذر يجب وهنا وليلة، يوم في العمل بيئة تغيير يمكن لا برنامج تبني وبما أن جديدة، مسؤوليات عاتقهم على يضيف أن يمكن برنامج لإيجاد محاولة أية الجديدة لإيجاد المتطلبات وقتهم والعاملون الإدارة تأخذ أن نتوقع فإننا تغييراً، سيتضمن للتمكين فالتمكين سريعة، على نتائج الحصول استعجال عدم الإدارة على يجب وبالتالي التمكين، لبرنامج المنظمة في الأطراف جميع وتتضمن وقتاً تأخذ وهي شاملة، عملية

4- معوقات تطبيق التمكين:

أولاً، المنظمات خصائص نفحص أن المفيد من يكون المنظمات في التمكين تطبيق إلى التطرق عند التمكين برنامج فشل أو نجاح أن حيث التمكين، لتطبيق الملائمة البيئة توافر مدى من والتأكد أحياناً تساعد قد التي التنظيمية البيئة في الجوهرية المتطلبات توافر مدى إلى أساسي يخضع بشكل المرجوة. النتائج تحقيق إلى الوصول أحياناً أخرى تعيق أو

ومن العاملين، تمكين تطبيق على قدرتها من تحد قد التي المعوقات بعض المنظمات تواجه قد لذلك تلك المعوقات ما يلي:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.

- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

- عدم الثقة الإدارية.

- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

من جهة أخرى لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول رصدها واستعراضها، فالتمكين الإداري ليس اختياراً سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضامراً جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها:

1. تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين.

ويرى الباحث أنه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:

أ- دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كمايلي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.

- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتوقعة.

- تبني مفهوم القيادة التحويلية.

- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.

- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي.

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات

والتخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية.

ب- سلطة المدير لا تستمد فقط من درجة إعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد، بل تستمد

أيضاً من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها

تخلق اقتناع داخلي لدى الأفراد للمكانة التنظيمية للمدير بعكس السلطة المستمدة من المركز

الوظيفي والذي يخلق اقتناع خارجي منبوعه العقاب.

ت- نجاح الأفراد وإثباتهم لكفاءاتهم في مواقع العمل، يعد في حد ذاته نجاح للمدير كونه نجح في

زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدى الأفراد، وبالتالي فالنجاح هو مشترك بينهما.

2. تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات

وعدم تواجدهم روح المبادرة والابتكار لديهم لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية وتلقي

الأوامر وتنفيذها.

ويرى الباحث أنه لتفادي هذه العوائق يجب على الإدارة أن تنتقي الأفراد الذين لديهم

رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وتعمل على تقوية نقاط القوة لدى الأفراد الذين تتقصم الثقة والتدريب من خلال تبني مدخل التمتين الإداري، أما الأفراد الذين يظهرون نقاط ضعف وليس لهم استعداد لتحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين كونهم يصنفون ضمن الخصوم وليس من ضمن الأصول التي يمكن للمنظمة أن تصل من خلالها إلى التمكين.

3. الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث يشير (الخطيب، 2000)¹ أنه في الوقت الذي تتطلب فيه هذه العملية إلى وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف.

4. الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن (Benchmarking)، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة (Distinctive Competency)، التي تتوافر في المنظمة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.

5. تغيير مدير جديد قد يغير في فلسفة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين.

6. قيام المنظمة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.

7. عدم إحساس الأفراد بالأمان الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيتهم لفكرة التمكين، ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هو (Downsizing) أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف.

8. سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة بينما يقوم التمكين على سطح هرمي (Flattening).

5- دعائم عملية التمكين

يرى الباحث أن عملية التمكين وما تحمله من تغييرات في نظم المنظمة وبناءها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية ويمكننا ذكر بعض منها كآتي:

1-5 تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تفتتح الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولاً، قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة، لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.

2-5 تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغيير جذري في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث يرى كل من (Kirby& Wimpelberg& Keaster,1992) أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3-5 وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث يورد (Byham& Cox,1988) أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

4-5 الالتزام الداخلي:

تعتبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، ويشير (Lee,1991) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالالتزام الداخلي).

5-5 المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما يؤكد (Randolph,1995) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل.

6-6 فوائد عملية التمكين:

يرى (Spatz,2000) أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

6-1 يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.

- 6-2 يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
- 6-3 يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
- 6-4 زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
- 6-5 اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
- 6-6 تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع.
- 6-7 زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات أثر كبير في المنظمة.
- 6-8 تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
- 6-9 شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
- 6-10 زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
- 6-11 المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
- 6-12 خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

كما يصف (Blanchard,1996) مزايا التمكين على النحو التالي:

1. الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه واعتبار خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
2. التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
3. زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.
4. تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
5. تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
6. تحسين جودة المنتجات والعمليات.
7. تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

7- نماذج تمكين العاملين:

سيحاول الباحث من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة استعراض مختلف النماذج

التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه وفيما يلي عرض على حسب تسلسلها الزمني:

❖ نموذج (Conger&Kanungo,1988)¹

يهتم نموذج (Conger&Kanungo) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية

الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما اقترح

النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

- **الزاوية الأولى:** يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة.

- **الزاوية الثانية:** يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد

المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:

أ- **التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة:** ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية

التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل يمكن تقسيمها كمايلي:

➤ **عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

➤ **عوامل متعلقة بنظام المكافآت:** ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية.

➤ **عوامل متعلقة بالإشراف:** التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.

- **عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة:** كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة

والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية

واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى

انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

ولإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة

تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة

للتخلص من تلك الإشكاليات.

ب- **السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين:** يتم وضع السياسات الإدارية الملائمة

التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز

والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.

ت- **توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين:** ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة

كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.

ث- **تمكين العاملين:** ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى

الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى

الأفراد.

ج - التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك عندما يتوفر لدى الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

❖ نموذج (Hartline & Ferrell, 1996) :

يقوم نموذج (Hartline & Ferrell, 1996) على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن ويتضح لنا أن استخدام أسلوب تمكين العاملين والتقييم السلوكي يؤدي إلى:

1. تخفيض غموض الدور وصراع الدور والذي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والقدرة على التأقلم والفعالية الذاتية.
1. ارتفاع الفعالية الذاتية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وقدرتهم على التأقلم. انخفاض غموض وصراع الدور وارتفاع الرضا الوظيفي والفعالية الذاتية والقدرة على التأقلم تؤدي إلى تقديم العاملين لخدمة أفضل للزبائن و بالمقابل إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة.

❖ نموذج (Davis, 2001) :

اقترح (Davis, 2001) والمشار إليه في (اليعقوب، 2004) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

- 1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- 2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- 3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- 4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- 5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي

لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.

8- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل أظهار أداء متميز.

9- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.

10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانيات ومجال للخطأ كلما كانت إمكانيات التعلم لديه أكبر.

المبحث الثاني الالتزام التنظيمي

1- مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية، كما ويعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، الاستقرار والثقة بين العاملين، ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل.

ومن خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين العاملين والمنظمة، فتم الوصول إلى نتيجة وهي أن للعامل مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها.

وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بوظيفته ويقلل من الإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وغيره من السلوك السلبي للموظف.

و قد عرف (Jaw and Liu 2004)الالتزام على أنه ليس فقط مفهوم لعلاقة إنسانية و لكن يتضمن الالتزام أيضا توليد الطاقة البشرية و تنشيط العقل البشري.

وعرفه (Kantor. M، 1988) على أنه استعداد الفرد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم.

ويعد تعريف (Porter. L، 974) من أشهر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعاً، قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وبأن هنالك صفات لها تأثير كبير على تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على الفرد الذي يظهر التزاماً لمنظّمته لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظّمته. كما أن فهم واستيعاب الأشخاص لأهداف المنظمة، واستعدادهم لتكريس معظم طاقتهم من أجلها، سيجعلهم ميالين للبقاء في المنظمة لتحقيق أو إدراك أهداف ذات سمات عالية. مما يعني الصورة الايجابية والقدوة العالية التي يتمتع بها الأفراد والتي توجه المنظمة.

2-الالتزام التنظيمي

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي عموماً من بين المواضيع التي لاقت اهتماماً بشكل ملحوظ من قبل الباحثين في مختلف المجالات، حيث قاموا بدراسة هذه الظاهرة على المؤسسات المختلفة و ذلك للوصول إلى فهم عميق لطبيعة السلوك الإنساني و تحديد أوضح للعوامل المؤثرة به و لمساعدة إدارة تلك المنظمات في تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء، لما له من أثر في استمرارية المنظمة و بلوغها أهدافها، فالمنظمات الناجحة تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها، مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد في المنظمة والقيام بتوفير فرص التدريب كل ذلك لتعزيز التزام وإخلاص الموظفين.

وكذلك برز مفهوم الالتزام التنظيمي ليعبر عن الثقة والتوافق بين المتطلبات الانسانية والمتطلبات التنظيمية والإدارية في المنظمات إذ ينظر إلى الالتزام من زاوية تطابق قيم الفرد وأهدافه مع قيم وأهداف التنظيم الذي يعمل فيه. وعند الكثير من الباحثين رؤيتين للالتزام التنظيمي، هما اللتان تسيطران على عملية البحث فيه، الرؤية الأولى هي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين العامل و المنظمة، أما الرؤية الثانية فتتركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة و لكن لتصرفاته الخاصة، و تنص هذه

الرؤية على أن الشخص يحاول الاحتفاظ بكل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة.³

3- أبعاد الالتزام التنظيمي

قام (Merrey.J & Allen.N، 1991) بتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي والتي تشمل على ثلاث أبعاد وهي:

✓ الالتزام الاستمراري: Continuance Commitment

وهو الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في عين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة. وأنه يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة والوعي بالتكاليف المرتبطة بترك هذه المنظمة.

✓ الالتزام العاطفي: Affective Commitment

هو ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً. والالتزام العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتساب إليها والتوحد مع هويتها. أي أن هذا النوع من الالتزام يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة.

✓ الالتزام المعياري Normative Commitment :

هو احساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة وهو نوع من الواجب على الفرد يدفعه للبقاء والاستمرار في المنظمة.

4- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم.⁴

✓ السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد والعاملين في المنظمة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. و تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها.

✓ وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام بالمنظمة أكبر.

✓ مشاركة الافراد العاملين في المنظمة:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المنظمة، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية. إن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي الى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية.

✓ المناخ التنظيمي:

هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة دخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ الجيد يشجع على خلق جو إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل. حيث المشاركة في اتخاذ القرارات وسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

✓ أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة رضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

✓ العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحرام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وبالتالي زيادة الالتزام للمنظمة.

✓ نمط القيادة:

الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الافراد، والحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة، والتزامهم التنظيمي في تحقق شعورهم بعدالة الأجور ومزايا العمل والأمن الوظيفي.

✓ الخصائص الديمغرافية للفرد:

هناك جملة من الخصائص الشخصية للفرد مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وجميعها تؤثر على الالتزام التنظيمي كمايلي:

■ العمر:

أثبت (الفضيلي، 2007) وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن كبار السن أكثر التزاماً بالمنظمة من نظرائهم صغار السن، بالتالي يؤكد على الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين.

■ عدد سنوات الخبرة:

توصلت بعض الدراسات منها (Buchanan. B،1994) الى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المنظمة والالتزام التنظيمي مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والمرؤوس والرئيس المباشر من جهة ثانية.

■ الراتب:

وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك لأن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالباً أن يفي راتبه بالتزاماته المادية وهو يتوقع أن يسفر جهده وإخلاصه للعمل عن بعض العوائد أو الوات المرغوبة. وبحسب دراسة (زايد،1996) التي توصلت الى جود علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل.

■ النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية:

توصلت العديد من نتائج الدراسات على تأكيد أثر النوع الاجتماعي للموظف على الالتزام التنظيمي. ومنها (Haller. M & Rosen Mayer. O،1971) الى وجود ارتباط موجب فيما بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة.

الفصل الثالث الإطار الميداني للبحث

المبحث الأول

تصميم الدراسة الميدانية

يوضح الباحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات العملية التي تمت لتطبيق هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة المتبع، ومجتمع البحث، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، والأداة المستخدمة، وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، بالإضافة لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها بناءً على التحليل الإحصائي، وفي ضوء أدبيات الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان (أداة الدراسة) على كل موظفي الجامعة الافتراضية السورية في مدينة دمشق، وذلك بعد التأكد من ثبات أداة الاستبيان، كما تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS النسخة 23.

✚ أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات، المصادر الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة، وتم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والأبحاث، والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

○ أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيعها على موظفي الجامعة عينة البحث في مدينة دمشق، وتضمنت قسمين:

- القسم الأول: يعبر عن الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: يشمل العبارات التي تخص محور التمكين الإداري ومحور الالتزام التنظيمي، كما هو موضّح في الجدول رقم (1).

- الجدول رقم (1) عدد أسئلة المتغيرات

عدد العبارات	أبعاد البحث	محاور البحث
7	الاتصال ومشاركة المعلومات	المحور الأول (التمكين الإداري)
7	التحفيز	
6	التدريب	
8	بناء فرق العمل	
7	تفويض السلطة	
15	شامل	المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

مصدر: من إعداد الباحث

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على الشكل التالي:

الجدول رقم (2) تثقيل الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الرأي	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

كما تم تحديد دوال الفئات في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس من خلال العلاقة:

$$\text{أكبر قيمة في تدرج المقياس} - \text{أصغر قيمة في تدرج المقياس} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{وطول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد فئات المقياس} = 4 / 5 = 0.80$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي واحد صحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وكون الإجابات تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، فمن المتوسط تظهر الإجابات كما يلي:

1. إذا كان المتوسط الحسابي من 1.00 إلى 1.80 فإن درجة التوفر هي (كبيرة جداً).
2. إذا كان المتوسط الحسابي من 1.81 إلى 2.60 فإن درجة التوفر هي (كبير).
3. إذا كان المتوسط الحسابي من 2.61 إلى 3.40 فإن درجة التوفر هي (متوسطة).
4. إذا كان المتوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20 فإن درجة التوفر هي (قليلة).
5. إذا كان المتوسط الحسابي من 4.21 إلى 5.00 فإن درجة التوفر هي (قليلة جداً).

✚ الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

قام الباحث بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS - 23)،

وإستخدام الباحث الأدوات الإحصائية الآتية:

1) التكرارات والنسب المئوية (frequencies and percentages): لمعرفة توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

2) الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي (Mean) لعبارات وأبعاد ومحاور الدراسة.

3) معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation): من أجل معرفة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

4) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بطريقة (Enter): من أجل معرفة تأثير المتغيرات المستقلة كل منها على حدا في المتغير التابع.

5) اختبار (Independent Samples T-Test): لدراسة الدلالة الإحصائية لأثر الفروقات في العامل الديموغرافي (الجنس، المستوى الوظيفي) تجاه المتغير التابع.

6) تبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova): لدراسة الدلالة الإحصائية لأثر الفروقات في العوامل الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) تجاه المتغير التابع.

المبحث الثاني

توصيف متغيرات البحث

يهدف هذا الجزء إلى حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) وذلك لمعرفة توزيع العينة وفق هذه المتغيرات، كما يلي:

- متغير الجنس: يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (5) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	55.8	55.8	55.8
	أنثى	19	44.2	44.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الذكور 24 بنسبة 55.8%، بينما بلغ عدد الإناث 19 بنسبة 44.2% من حجم العينة المدروسة. نلاحظ أن نسبة الاستجابة والرد على الاستبيان كانت أعلى عند الذكور منها عند الإناث بالرغم من أن نسبة الإناث هي الأعلى في الجامعة الافتراضية (وهذه النسبة هي تقريبا 70%)، لا يوجد

تفسير مؤكد ولكن يمكن أن نرد ذلك إلى أن الإجابة على هذه الاستبيانات يتم على الأغلب خارج أوقات الدوام والوقت المتاح للذكور هو أعلى من الوقت المتاح للنساء وخصوصاً أن جزءاً كبيراً منهم متزوج ولديه مسؤوليات كثيرة.

▪ متغير العمر: يوضّح الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (6) توزيع العينة حسب الفئات العمرية

العمر					
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25 year	4	9.3	9.3	9.3
	26-33 year	14	32.6	32.6	41.9
	34-41 year	14	32.6	32.6	74.4
	42-49 year	7	16.3	16.3	90.7
	50 up year	4	9.3	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنّ النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها ما بين 26-33 سنة و الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها ما بين 34-41 سنة حيث بلغت نسبة كل منهم (32.6%) أي أكثر من نصف أفراد عينة البحث، وكانت النسبة الأقل للأفراد الذين تكون أعمارهم بين 18-25 سنة و 50 سنة فأكثر حيث بلغت نسبة كل منهم (9.3%).

ويرجع ذلك بحسب رأي الباحث إلى أنّ أغلب الذين يعملون في الجامعة هم من خريجي الجامعات الذين يزيد عمرهم عن 26 سنة .

- متغير المؤهل العلمي: يوضّح الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (7) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معهد	8	18.6	18.6	18.6
	إجازة جامعية	26	60.5	60.5	79.1
	دراسات عليا	9	20.9	20.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنّ نسبة الأفراد الحاصلين على الإجازة الجامعية كانت هي النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم (60.5%)، تليها الأفراد الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (20.9%).

ويرجع ذلك بحسب رأي الباحث وكما ذكرنا سابقاً أنّ أغلب الذين يعملون في الجامعة هم خريجو الجامعات الذين يزيد عمرهم عن 26 سنة.

- المستوى الوظيفي: يوضّح الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (9) توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	39	90.7	90.7	90.7
	مدير	4	9.3	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنَّ النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (90.7%)، وكانت النسبة الأقل للأفراد المدراء حيث بلغت نسبتهم (9.3%).

وهي نسبة طبيعية بحسب رأي الباحث، حيث أنَّ أي منظمة بغض النظر عن طبيعة وظروف العمل فيها تكون فيها نسبة الموظفين أكبر من نسبة المدراء.

▪ عدد سنوات الخبرة: يوضّح الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (10) توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة من أقل	2	4.7	4.7	4.7
	من سنة إلى 3 سنوات	15	34.9	34.9	39.5
	أكثر من 3 سنوات وأقل من خمس سنوات	6	14.0	14.0	53.5
	5سنوات فأكثر	20	46.5	46.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنّ النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث يتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (46.5%)، تليها الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من سنة إلى 3 سنوات حيث بلغت نسبتهم (15%).

ويرجع ذلك بحسب رأي الباحث إلى أنّ جزءاً لا بأس به من الأفراد بدأوا العمل في الجامعة منذ بداية الأزمة في سورية أي منذ أكثر من ثمان سنوات.

ثانياً: حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات وأبعاد ومحاور الدراسة:

(1) المتوسط الحسابي لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات:

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات

المتوسط الحسابي	عبارات الدراسة
2.55	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء
3.25	تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للموظفين
2.25	تسهم إتاحة المعلومات في فهم الموظفين لأدوارهم في المنظمة
1.95	تسهم إتاحة المعلومات في المنظمة في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف
1.88	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات
2.32	مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية مما يسهم في تسهيل إنجاز المهام
2.39	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات
2.37	الاتصال ومشاركة المعلومات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات (2.37) وبالتالي الاتصال ومشاركة المعلومات بين الموظفين والأقسام المختلفة في الجامعة عينة الدراسة كان بمستوى متوسط.

(2) المتوسط الحسابي لبعد التحفيز:

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي لبعد التحفيز

المتوسط الحسابي	عبارات الدراسة
2.44	يقوم رؤسائي في العمل بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر
3.00	نظام الحوافز المطبق في المنظمة يحقق العدالة للجميع
2.04	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة
1.83	تتوقع مني إدارة المنظمة النتائج والأعمال الجيدة باستمرار
2.39	تلقي مبادرات واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة
2.30	يشجع رؤسائي في العمل الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء
2.81	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية
2.40	التحفيز

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد التحفيز (2.40) وبالتالي تحفيز المدراء والمشرفين لموظفي الجامعة عينة البحث سواءً بالتحفيز المادي أو المعنوي كان بمستوى متوسط.

3) المتوسط الحسابي لبعء التدريب:

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي لبعء التدريب

المتوسط الحسابي	عبارات الدراسة
1.72	أنق من قدرتي على القيام بعملية
1.79	تتوفر لديّ المهارات الضرورية للقيام بمهامي الوظيفية
2.04	هناك ثقة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة
1.73	يعتبر عملي ذو أهمية بالنسبة إليّ
1.88	مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر
1.86	لديّ من المهارات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي
1.84	التدريب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعء التدريب (1.84) وبالتالي التدريب الذي يخضع له موظفو

الجامعة عينة البحث كان بمستوى كبير.

4) المتوسط الحسابي لبعء بناء فرق العمل:

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي لبعء بناء فرق العمل

المتوسط الحسابي	عبارات الدراسة
-----------------	----------------

1.88	ألتزم بالمهام عند العمل ضمن فريق العمل
2.04	تتقدم حاجات الفريق على حاجاتي الشخصية
2.55	تهتم الإدارة بإكساب الموظفين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها
2.55	تحرص المنظمة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم
1.95	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاون تسودها الثقة
2.37	يعمل الأفراد داخل المنظمة بروح الفريق الواحد
1.83	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل
2.18	تشجع المنظمة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل
2.36	بناء فرق العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد بناء فرق العمل (2.36) وبالتالي قدرة الجامعة على تشكيل فرق العمل فعالة وناجحة كان بمستوى كبير.

(5) المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة:

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة

المتوسط الحسابي	عبارات الدراسة
2.81	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية
2.34	تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين تشجيع ودعم الإدارة
2.27	لي الحرية في إنجاز أعمالي بأسلوبي
2.93	أسهم في وضع أهداف وخطط المنظمة
2.04	أساهم إيجاباً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم
2.20	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي

2.27	أستطيع إقناع رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية
2.41	تفويض السلطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة (2.41) وبالتالي تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤسين كان بمستوى قليل ويمكن اعتباره منطقي كون المشاركة في وضع أهداف وخطط المنظمة لا يشارك فيها الجميع في كل المستويات الإدارية، وبالتالي منطقي أن القيمة كانت قليلة.

(6) المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري:

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري

المتوسط الحسابي	عبارات الدراسة
2.37	الاتصال ومشاركة المعلومات
2.40	التحفيز
1.84	التدريب
2.36	بناء فرق العمل
2.41	تفويض السلطة
2.28	التمكين الإداري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري (2.28) وبالتالي قدرة الموظفين عينة البحث على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم كان بمستوى كبير.

(7) المتوسط الحسابي لمحور الالتزام:

جدول رقم (17) المتوسط الحسابي لمحور الالتزام

المتوسط الحسابي	عينة الدراسة
2.3256	سأكون سعيداً جداً إذا قضيت بقية حياتي المهنية في الجامعة
1.8837	أستمتع بالحديث عن الجامعة التي أعمل بها مع أفراد يعملون خارجها.
2.2791	أشعر أن مشاكل الجامعة هي مشاكل خاصة.
2.4884	أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أندمج في أي عمل جديد كما أنا مندمج الآن في الجامعة.
3.4419	لا أشعر بأنني "جزء من العائلة" في الجامعة التي أعمل بها.
3.3721	لا أشعر بأنني "مرتبطة عاطفياً" في الجامعة التي أعمل بها.
2.1163	الجامعة تعني لي الكثير.
2.2791	من الصعب عليّ أن أترك عملي في الجامعة الآن، حتى لو أردت ذلك.
2.4419	جزء كبير من حياتي سيكون مشوّش ومخرب إذا قررت أنني أريد أن أترك العمل في الجامعة الآن.
2.8372	إن بقائي في عملي الآن هو مسألة حاجة بقدر ما هو رغبة.
2.5116	أعتقد أن الأفراد في هذه الأيام ينتقلون كثيراً من منظمة إلى أخرى.
2.9535	إن الانتقال من منظمة إلى أخرى لا يعتبر عمل غير أخلاقي بالنسبة لي.
2.3721	أحد أهم الأسباب التي تدفعني للاستمرار في العمل في الجامعة هو أنني أوّمن بأن الولاء شيء هام، ولذلك أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه البقاء فيها.
2.6047	إذا حصلت على عرض آخر لوظيفة أفضل في مكان آخر لن أشعر بأن الصواب هو ترك الجامعة الذي أعمل بها.

2.1860	تعلمت أن أؤمن بقيمة الولاء لمنظمة واحدة.
2.54	الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الالتزام (2.54) وبالتالي قدرة موظفي الجامعة عينة البحث على الالتزام بالعمل كان بمستوى كبير.

المبحث الثالث
اختبار فرضيات البحث

1. تحليل الارتباط:

قام الباحث باستخدام تحليل الارتباط بيرسون من أجل معرفة نسبة الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما هو موضَّح بالجدول رقم (23).

جدول رقم (23) مصفوفة الارتباط

Correlations

	الالتزام	التمكين
الالتزام Pearson Correlation	1	.276
Sig. (2-tailed)		.073
N	43	43
التمكين Pearson Correlation	.276	1
Sig. (2-tailed)	.073	
N	43	43

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط لا يوجد علاقة ارتباط بين تمكين العاملين والالتزام

التنظيمي وهي علاقة ارتباط ضعيفة.

2. اختبار الفرضيات:

1) اختبار الفرضيات الفرعية:

سيتم دراسة الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وفق نموذج Enter عند مستوى

ثقة 95% وهي النسبة المعتمدة للدراسات الاجتماعية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.319 ^a	.102	-.019-	.37643

a. Predictors: (Constant), mo5, mo1, mo3, mo2, mo4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.596	5	.119	.841	.529 ^b
	Residual	5.243	37	.142		
	Total	5.839	42			

a. Dependent Variable: comm

b. Predictors: (Constant), mo5, mo1, mo3, mo2, mo4

جدول رقم (26) نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.830	.399		4.589	.000
الاتصال					
ومشاركة	.046	.054	.135	.843	.405
المعلومات					
التحفيز	.010	.124	.015	.085	.933
التدريب	.015	.165	.017	.092	.927
فرق العمل	.208	.184	.218	1.131	.265
تفويض					
السلطة	.055	.150	.069	.367	.716

a. Dependent Variable: comm

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.102) وهذا يعني أن المتغير المستقل (التمكين) يفسر ما مقداره

10.2 % من التغير الحاصل في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

(1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على الالتزام التنظيمي"

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، كما هو موضَّح في الجدول رقم (26). أنَّ قيمة مستوى المعنوية (0.40)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ولذلك لا يمكن رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه:

"لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على الالتزام التنظيمي"

2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي"

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما هو موضَّح في الجدول رقم (26). بأنَّ قيمة مستوى المعنوية (0.93)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ولذلك لا يمكن رفض فرضية العدم، والتي تنص على أنه:

"لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي"

3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي"

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كما هو موضَّح في الجدول رقم (26). بأنَّ قيمة مستوى المعنوية (0.92)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ولذلك لا يمكن رفض فرضية العدم، والتي تنص على أنه:

"لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي"

4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على الالتزام التنظيمي"

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، كما هو موضَّح في الجدول رقم (26). بأنَّ قيمة مستوى المعنوية (0.26)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ولذلك لا يمكن رفض فرضية العدم، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على الالتزام التنظيمي"

5) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي"

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، كما هو موضَّح في الجدول رقم (26). بأنَّ قيمة مستوى المعنوية (0.71)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ولذلك لا يمكن رفض فرضية العدم، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام"

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H 2-1: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى لمتغير الجنس.

H 2-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تنمية مستوى الالتزام لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى لمتغير العمر.

H 2-3: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H 2-4: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

H 2-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية تُعزى تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد استخدم الباحث تحليل (Independent Samples T_Tests) لدراسة الفروق الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في آراء موظفي الجامعة الافتراضية السورية تجاه الالتزام التنظيمي لديها تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمستوى الوظيفي)، كما هو موضح في الجدولين رقم (27) و (31)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova) لدراسة الفروق الجوهرية ذات

الدلالة الإحصائية في آراء موظفي الجامعة الافتراضية السورية تجاه الالتزام التنظيمي لديها تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة)، كما هو موضَّح في الجداول رقم (28) و (29) و (30)

1) الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (27) اختبار (Independent Sample T_Test) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الجنس)

Group Statistics					
الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
ذكر	24	2.5243	.38344	.07827	
أنثى	19	2.6447	.35772	.08207	

Independent Samples Test						
	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	.024	.877	1.053	41	.298
	Equal variances not assumed			1.062	39.841	.295

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية للجنس (0.298) وهي أكبر من (0.05)،

وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم، التي تنص على أنه:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس على مستوى الالتزام التنظيمي"

(2) الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (28) اختبار (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (العمر)

ANOVA

العمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.520	4	.130	.930	.457
Within Groups	5.318	38	.140		
Total	5.839	42			

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية للعمر (0.457) وهي أكبر من (0.05)،

وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على أنه:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير العمر على مستوى الالتزام التنظيمي"

(3) الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (29) اختبار (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)

ANOVA

المؤهل العلمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.005	2	.502	4.156	.023
Within Groups	4.834	40	.121		
Total	5.839	42			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية للمؤهل العلمي (0.02) وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنّه:

" توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير المؤهل العلمي على مستوى الالتزام التنظيمي "

4) الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (31) اختبار (Independent Sample T_Test) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (المستوى

الوظيفي)

Group Statistics

	المستوى الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
comm	موظف	39	2.5641	.35739	.05723
	مدير	4	2.7083	.55067	.27534

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية للمستوى الوظيفي (0.486) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على أنّه:

" لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير المستوى الوظيفي على الالتزام التنظيمي "

5) الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول رقم (32) اختبار (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة)

ANOVA
عدد سنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.690	3	.230	1.741	.174
Within Groups	5.149	39	.132		
Total	5.839	42			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية لعدد سنوات الخبرة (0.174) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم والتي تنص على أنّه:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير عدد سنوات الخبرة على الالتزام التنظيمي"

النتائج:

4.

استناداً إلى الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تم التوصل للنتائج التالية:

(1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على الالتزام التنظيمي لدى

موظفي الجامعة الافتراضية السورية.

(2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية.

(3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية.

(4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية.

(5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة الافتراضية السورية.

(6) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس على الالتزام التنظيمي، أي أنّ الالتزام التنظيمي لا يختلف بين موظفي الجامعة سواءً كانوا ذكور أو إناث.

(7) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير العمر على الالتزام التنظيمي، أي أنّ الالتزام التنظيمي لا يختلف بين موظفي الجامعة بحسب أعمارهم.

(8) وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير المؤهل العلمي على الالتزام التنظيمي، أي أنّ الالتزام التنظيمي يختلف بين موظفي الجامعة حسب المؤهل العلمي الحاصلين عليه.

(9) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير المستوى الوظيفي على الالتزام التنظيمي، أي أنّ الالتزام التنظيمي لا يختلف بين موظفي الجامعة سواءً كانوا موظفين أم مدراء.

(10) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير سنوات الخبرة على الالتزام التنظيمي، أي أنّ الالتزام التنظيمي لا يختلف بين موظفي الجامعة تبعاً لسنوات الخبرة.

5. التوصيات:

- 1) ضرورة التركيز على العاملين الذين لديهم مؤهل علمي للاعتماد عليهم في وضع الخطط والأهداف لتجعلهم يشعرون بالانتماء أكثر لعملهم.
- 2) محاولة دمج الموظفين بكافة نشاطات الجامعة وخاصةً من خلال المشاركة بكافة الاحتفاليات إضافةً الى القيام بفعل مادي او معنوي تجاه تلك النشاطات وذلك لزيادة ارتباطهم بالجامعة الذين يعملون فيها.
- 3) يجب على الجامعة أن تتوع من البرامج المرتبطة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، وتحاول تطويرها بشكل دائم والإبداع فيها للوصول إلى درجة عالية من التزام العاملين لديها وبالتالي التحسين من أداء الجامعة ككل.
- 4) التركيز على التحفيز المادي إضافة إلى تبني برامج ذات طبيعة اجتماعية وأخلاقية تركز على التحفيز المعنوي للعامل وتكافئ كل مجتهد وفق نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- 5) أهمية الاطلاع على تجارب الشركات الرائدة في مجال الالتزام المسؤول تجاه الموارد البشرية والتعرف على برامجها من أجل الاستفادة منها.

المراجع

- سعد بن مرزوق العتيبي " جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي" الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص37.
- الطاهر عبد الباري ومرزوق عبد العزيز " تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج" معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004، ص 62.
- رامي جمال أندرواس وعادل سالم معاينة، " الإدارة بالثقة والتمكين" مرجع سابق، ص 63.
- التمتين الإداري: هو مصطلح غير مألوف في الأدبيات الإدارية حيث يشير إلى محاولة تقوية نقاط القوة لدى الأفراد دون نقاط الضعف، ويرتكز على أربع أبعاد هي (التعيين، التوقع، التحفيز، التطوير).
- عطية حسن أفندي، "تمكين العاملين": مدخل للتطوير والتحسين المستمر، مرجع سابق، ص 13.
- فريق العمل: هو مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسئولين عن تحقيقها.
- محمود أحمد الخطيب، "إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، مصر، أبريل 2005، ص 51.
- أثر المسؤولية الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة.
- أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي : النظري - الميداني.
- دراسة ميدانية أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي.
- خولة عبيد، " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين: دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات"، كلية التجارة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 103.
- عبد الحميد المغربي " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط " ، بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول ، 2001 ، ص36.
- أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة، " تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 5- صفاء الضمور، "العوامل المؤثرة على تمكين العاملين: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، 1- مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.

- مشعل العنبي " دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2008

- أثير عبد الأمير وحسين عبد الرسول، " إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008.

- يحي ملحم " متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الثاني، العدد الرابع، 2006.

- محمد القريوتي و عوض العنزي؛ " الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، 2006.

- اليعقوب تمارا، " ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004، ص 54.

Murat Hancer, " An Analysis Of psychological Empowerment And Job Satisfaction For Restaurant Employees", School Of The Ohio State University, USA

Mary Ann

Mineghino, " An Empirical Study Of The Relationship Between Role Stress And Empowerment In Front- Line Managers And Workers", California State University , USA

Henry Ongori, " Managing behind the scenes: A view point on Employee Empowerment", African Journal of Business Management Vol.3 (1),2009 , pp:09-15. 2- L.-C. Chang, C. -H. Liu" employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey", International Journal of Nursing Studies 45 (2008) 1442-1448

Manuela, Bruce " Measuring Empowerment", Leadership & Organization

Development Journal, 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108. ²– Darlington M. Mgbeke," Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007,pp 14 ³– Susan M. Sasiadek, "Individual Influence Factors That Impact Employee

Empowerment": A Multi Case Study, Capella University, Usa, May 2006,pp 20 ⁴– Carole Eagle luby" A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees

In A Community College", University Of Florida,Usa,2006,p12 ⁵–David Lars Halvorsen, "An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On–Site Super Visors": In The Residential Construction

Industry, Brigham Young University, Usa, December D.E. Bowen& E.E .Lawler , "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When", Sloan Management Review, Spring 1992,

Gretchen M. Spritzer , " Psychological Empowerment In The Work Place": Dimensions, Measurement And Validation, Academy Of Management journal,

Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B.," introduction to Total Quality", 2nd Prentice–Hall, Inc., New Jersey,1997,p. 188 .

Ken Blanchard.et. al, " Empowerment Takes More Than a Minute"., OP.Cit,

Kenith W. Thomas & Betty A.Velthouse, " Cognitive Elements Of Empowerment"., OP. Cit,

Ken Blanchard, et al "Empowerment Takes More Than a Minute" San Francisco:Berrett

Huei–Fang Chen," The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment ", Department of International

Business, Soochow

University, Taiwan,

2008. 2- Jon T .

Turner Jr., B.A." Employee Empowerment: Relationship Between Location
In The Hierarchy, Span of Control, And Industry Type On Perceptions

of Empowerment ", University of North Texas,

Psoinos.A.,& Smithson.S ,mployee Empowerment In Manufacturing:

Organizations In The UK", Work And Employment, 17(2), 2002:PP

قائمة الاستبيان

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

25-18 سنة 33-26 سنة
 41-34 سنة 49-42 سنة
 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

شهادة التعليم الثانوي معهد
 إجازة جامعية دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي:

موظف مدير

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من سنة من سنة إلى 3 سنوات
 أكثر من 3 سنوات وأقل من خمس سنوات 5 سنوات فأكثر

درجة الاستجابة					العبارة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1. التمكين الإداري:						
(1) الاتصال ومشاركة المعلومات:						
					1	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء
					2	تسعى الجامعة لإتاحة المعلومات للموظفين
					3	تسهم إتاحة المعلومات في فهم الموظفين لأدوارهم في الجامعة
					4	تسهم إتاحة المعلومات في الجامعة في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف
					5	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات
					6	مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية مما يسهم في تسهيل إنجاز المهام
					7	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات
(2) التحفيز:						
					1	يقوم رؤسائي في العمل بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر
					2	نظام الحوافز المطبق في الجامعة يحقق العدالة للجميع
					3	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للجامعة
					4	تتوقع مني إدارة الجامعة النتائج والأعمال الجيدة باستمرار
					5	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة
					6	يشجع رؤسائي في العمل الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء
					7	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية

(3) التدريب:

					أثق من قدرتي على القيام بعملية	1
					تتوفر لديّ المهارات الضرورية للقيام بمهامي الوظيفية	2
					هناك ثقة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة	3
					يعتبر عملي ذو أهمية بالنسبة إليّ	4
					مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر	5
					لديّ من المهارات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي	6

(4) بناء فرق العمل:

					ألتزم بالمهام عند العمل ضمن فريق العمل	1
					تتقدم حاجات الفريق على حاجاتي الشخصية	2
					تهتم الإدارة بإكساب الموظفين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	3
					تحرص الجامعة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم	4
					تنسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاون تسودها الثقة	5
					يعمل الأفراد داخل الجامعة بروح الفريق الواحد	6
					أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل	7
					تشجع الجامعة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	8

(5) تفويض السلطة:

					أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	1
					تلقي مبادرات واجتهادات الموظفين تشجيع ودعم الإدارة	2
					ليّ الحرية في إنجاز أعمالي بأسلوبي	3

					أسهم في وضع أهداف وخطط الجامعة	4
					أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	5
					يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	6
					لديّ دور فعّال لما يحدث في عملي	7
					أستطيع إقناع رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية	8

تشكل قائمة العبارات الواردة في الجدول أداة لقياس مدى الالتزام في العمل، حدد درجة موافقتك

على مدى التزامك بالعمل في الجامعة من خلال التالي:

أسئلة الاستبيان	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
سأكون سعيدة جداً إذا قضيت بقية حياتي المهنية في الجامعة.					
أستمتع بالحديث عن الجامعة الذي أعمل بها مع أفراد يعملون خارجها.					
أشعر أن مشاكل الجامعة هي مشاكلنا الخاصة.					
أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أندمج في أي عمل جديد كما أنا مندمج الآن في الجامعة.					
لا أشعر بأنني "جزء من العائلة" في الجامعة الذي أعمل به.					
لا أشعر بأنني "مرتبطة عاطفياً" في الجامعة التي أعمل بها.					
هذه الجامعة تعني لي الكثير.					
من الصعب عليّ أن أترك عملي في الجامعة الآن، حتى لو أردت ذلك.					
جزء كبير من حياتي سيكون مشوّش ومخرب إذا قررت أنني أريد أن أترك العمل في الجامعة الآن.					
لن يكون الأمر مكلفاً جداً لي أن أترك عملي الآن.					
إن بقائي في عملي الآن هو مسألة حاجة بقدر ما هو رغبة.					

					أعتقد أن الأفراد في هذه الأيام ينتقلون كثيراً من منظمة إلى أخرى.
					إن الانتقال من منظمة إلى أخرى لا يعتبر عمل غير أخلاقي بالنسبة لي.
					أح أهم الأسباب التي تدفعني للاستمرار في العمل في الجامعة هو أنني أؤمن بأن الولاء شيء هام، ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي تجاه البقاء فيه.
					إذا حصلت على عرض آخر لوظيفة أفضل في مكان آخر لن أشعر بأن الصواب هو ترك الجامعة الذي أعمل به.
					تعلمت أن أؤمن بقيمة الولاء لمنظمة واحدة.

