



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

التخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل

شعبة علم الاجتماع

دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين
دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز - وحدة بسكرة - نموذجاً

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر

في علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذة:

د/بوزيد سليمة

إعداد:

رجاء دهانة

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر وعرفان

قال الله تعالى: "ولقد آتينا لقمان الحكمة وأن أشكر لله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن

كفر فإن الله غني حميد". الآية 92 من سورة لقمان.

وعلا بمضمون وفحوى هذه الآية نتقدم بأعظم الشكر لله سبحانه وتعالى الذي سخر لنا

كل الإمكانيات وهدانا لإتمام هذا العمل وأعاننا على كتابة أحرف هذه المذكرة.

وأشكر أستاذتي المحترمة "سليمة بوزيد" على خلقها الطيب وموقفها النبيل والشكر إلى كل

أستاذتي بقسم علم الاجتماع وخاصة الأستاذة "العدي صونيا" وكل أصدقائي وصديقاتي

في فرع علم الاجتماع.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
93	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
93	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2
94	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	3
95	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	4
96	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	5
97	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	6
98	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما يحصل عليه العامل من أجر يتناسب مع ما يبذله من جهد في العمل	7
99	يبين توزيع أفراد العينة حسب نظم الترقية والمكافآت التي تعتمدها المؤسسة في زيادة أجر العامل	8
100	يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة الأجر بالإنتاج	9
101	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحصول على الحوافز وعلاقتها بزيادة أداء العامل في المؤسسة.	10
102	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخدمات الاجتماعية المتنوعة التي توفرها المؤسسة لعمالها	11
103	يبين توزيع أفراد العينة حسب إشباع الاحتياجات الأساسية للعامل من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	12
104	يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز في زيادة الشعور بالانتماء الوظيفي لها	13
104	يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى تحقيق المؤسسة رضا زبائنها والمتعاملين معها	14
105	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوعية الحوافز التي تمنحها مؤسسة سونلغاز لعمالها	15
106	يبين توزيع أفراد العينة حسب دور الحوافز التي تقدمها مؤسسة سونلغاز في انتماء وارتباط عمالها به	16

107	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة العمال في صنع القرارات الادارية التي تتعلق بالمؤسسة	17
108	يبين توزيع أفراد العينة حسب تأثير المشاركة في مختلف القرارات الادارية على العمال	18
109	يبين توزيع أفراد العينة حسب إعطاء المؤسسة حرية ومجال واسعا للعمال للتعبير عن انشغالاتهم ومشاكلهم في العمل	19
109	يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة مؤسسة سونلغاز في تدريب عمالها على تحمل المسؤولية وحل المشاكل	20
110	يبين توزيع أفراد العينة حسب مشاركة العاملين في تحمل مسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة	21
111	يبين توزيع أفراد العينة حسب قدرة العمال على حل المشكلات الناجمة عن وظيفتهم	22
112	يبين توزيع أفراد العينة حسب ثقة المشرف المباشر في قدرة العمال على أداء عملهم	23
113	يبين توزيع أفراد العينة حسب حرية التصرف في أداء العمل في المؤسسة	24
114	يبين توزيع أفراد العينة حسب مساعدة المشرف المباشر للعمال في حل الصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل	25
115	يبين توزيع أفراد العينة حسب سماح المؤسسة للعمال بالخروج خارج مجال العمل في حالة الظروف الطارئة	26
116	يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المشرف المباشر العمال على طرح آرائهم بكل حرية في مجال العمل	27
117	يبين توزيع أفراد العينة حسب استمرارية العمال بالعمل في هذه المؤسسة	28
118	يبين توزيع أفراد العينة حسب تكفل المشرف المباشر بكل انشغالات واهتمامات العمال داخل وخارج المؤسسة	29

119	يبين توزيع أفراد العينة حسب دور المشاركة بمختلف القرارات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين	30
-----	--	----

فهرس المحتويات

شكر و عرفان.....	
فهرس المحتويات.....	
فهرس الجداول.....	
مقدمة.....	أ

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة.....	02
ثانياً: أهداف الدراسة.....	05
ثالثاً: أهمية الدراسة.....	05
رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة.....	07
خامساً: الدراسات السابقة.....	12
سادساً: تقييم الدراسات السابقة.....	24

الفصل الثاني: التمكين الإداري وأبعاده

تمهيد.....	27
أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري.....	28
ثانياً: أسباب تبني مفهوم التمكين الإداري.....	31
ثالثاً: أهمية وأهداف التمكين الإداري.....	32
رابعاً: خصائص ومبادئ التمكين الإداري.....	37
خامساً: أبعاد التمكين الإداري.....	41
سادساً: خطوات ومقومات التمكين الإداري.....	43
سابعاً: أساليب وأشكال التمكين الإداري.....	51
ثامناً: معوقات تطبيق التمكين الإداري.....	54

56.....خلاصة

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي واستراتيجياته

58.....تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الولاء

التنظيمي.....59

ثانياً: العوامل المساعدة في تكوين الولاء

التنظيمي.....60

66.....ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي

رابعاً: خصائص الولاء

التنظيمي.....67

خامساً: أبعاد الولاء

التنظيمي.....68

سادساً: مقومات الولاء

التنظيمي.....72

سابعاً: مراحل الولاء التنظيمي و

استراتيجياته.....72

ثامناً: دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء

التنظيمي.....77

80.....خلاصة

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد..... 83

أولاً: فروض

الدراسة..... 83

ثانياً: المنهج المستخدم في

الدراسة..... 84

ثالثاً: مجتمع

الدراسة..... 85

رابعاً: أدوات جمع

البيانات..... 85

خامساً: مجالات الدراسة..... 87

خلاصة..... 91

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

أولاً: عرض وتحليل

البيانات..... 93

ثانياً: تفسير البيانات..... 120

ثالثاً: نتائج

121 الدراسة.

..... خاتمة.

قائمة المصادر

..... والمراجع.

..... الملاحق.

الحقيقية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وهذه تعتبر آليات أساسية يعتمد عليها تمكين العاملين في الإدارة.

ومنه فإِنَّ هذه الآليات والمؤشرات تنعكس على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، فهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها، وكذلك نظام الحوافز وساعات العمل مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، والأمان الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك الالتزام العالي في العمل، ورفع أداء المنظمة ككل، ومن خلال كل ما سبق فإن هذه المؤشرات تؤدي إلى ما يسمى بالانتماء الوظيفي للمنظمة ومن خلاله يتكون لدى العاملين الشعور بالولاء لمنظمتهم.

وقد تم تقسيم عناصر الدراسة إلى خمسة فصول كما يلي:

***الإطار النظري:** وهو مقسم إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان موضوع الدراسة، ويحوي إشكالية الدراسة، أهمية، أهداف الدراسة، ثم

تحديد مفاهيم الدراسة، وفي الأخير الدراسات السابقة و تقييمها.

الفصل الثاني: بعنوان التمكين الإداري ونماذجه، ويحوي التطور التاريخي للتمكين

الإداري، أسباب تبنيه، ثم أهميته، ثم خصائصه وأبعاده، ومقوماته وأساليبه، ثم أشكاله ونماذجه، وفي الأخير معوقات تطبيقه.

الفصل الثالث: بعنوان الولاء التنظيمي واستراتيجياته، ويحوي التطور التاريخي للولاء

التنظيمي، وأهميته، وخصائصه، ثم العوامل المساعدة في تكوينه، ثم مبادئه وأبعاده، ومقوماته، ثم

نماذجه و استراتيجياتها و آثاره و طرق قياسه، وفي الأخير دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي.

أما الإطار الميداني: فهو مقسم إلى فصلين هما:

_الفصل الرابع: بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، و يحوي فروض الدراسة، المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات، و الأساليب الإحصائية المستخدمة، و في الأخير مجالات الدراسة.

_الفصل الخامس: بعنوان تحليل و تفسير البيانات، و يحوي تحليل البيانات، و نتائج

الدراسة.

خاتمة

أولاً: إشكالية الدراسة

يعد الطابع التنظيمي من أبرز سمات العصر الحديث، إذ شهد القرن نمواً تنظيمياً واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحادة، و ساعد على هذه التغيرات بأشكالها المتعددة بعض الاتجاهات الفكرية التي أقرت ب أن التنظيمات الحديثة هي أكثر الأشكال التنظيمية قدرة و كفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها.

و يعتبر موضوع التمكين الإداري و الولاء التنظيمي من بين المواضيع التي يهتم بها الفكر التنظيمي المعاصر و تتقاطع حولها العديد من الدراسات و الاتجاهات في مختلف المجالات، إذ يعد العنصر البشري أهم مسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بدرجات عالية من الفعالية و التميز ، لذلك صار من المتطلبات الضرورية تلبية حاجات هذا الرأس المال الفكري و تحقيق طموحاته في النمو و الوصول إلى تحقيق ذاته في التسلسل الهرمي للتنظيمات.

و قد أدى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة نذكر منها التمكين، هذه المفاهيم التي اجتاحت بيئة الأعمال العالمية، و لا تظهر فائدتها إلا من خلال استخدامها، و تحويلها إلى فعل و أداء.

فموضوع التمكين يعد من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانينات، و لاقى رواجاً في فترة التسعينات، لذلك فإن العديد من المؤسسات تسعى إلى الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التمكين، علماً أن التركيز و الاهتمام بالعنصر البشري

داخل المؤسسة و اعتباره كشريك في المؤسسة،متخذ قراراته بنفسه دون الرجوع إلى المستويات الأعلى، و النظر إليه كمورد يصنع النجاح، و يشجع روح المبادرة و الابتكار، و سرعة اتخاذ القرار في الوقت الذي أصبح فيه الوقت أغلى الموارد الغير ملموسة.

وهو كذلك أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و رفع قدراتهم على تحمل المسؤولية و بالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، مما يجعلهم ذلك يشعرون بأهميتهم عند الإدارة و بتقديرها لهم، و ثقتها بهم، و يرمي ذلك إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات و التصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها فضلا عن كونه مسارا مهما للمعلومات من أسفل إلى أعلى، فهو دراسة مكرسة على مشاركة العامل (تمكين العامل) في تقدم و تقييم وظيفته في المؤسسة.

وبما أن موضوع التمكين الإداري له ارتباط بموضوع الولاء التنظيمي، فهو من المواضيع التي تحظى بالدراسة لآثاره في أداء سلوك الأفراد وفي إنتاجية المؤسسات ككل، و هو من أكثر المسائل التي أخذت تشغل أكثر تفكير في إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في وضعية سليمة تمكنها من التكيف مع مستجدات المحيط، و من ثم الاستمرارية و البقاء فيه ، فكلما توافرت مشاعر الولاء لدى العاملين كلما كان هناك سبيل قوي للوصول إلى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة و موظفيها، و كلما زاد ذلك الشعور لديهم كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه.

والموظفون لديهم ولاء كبير لمنظماتهم و لديهم أيضا الاستعداد الكامل لبذل جهد أكثر و التفاني في عملهم و حرصهم الدائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظمتهم، و العمل على تحقيق أهدافها مهما كانت ، كما أن المنظمات ذات الفعالية الأكبر هي المنظمات التي يتميز عمالها بدرجة عالية من الولاء اتجاه منظماتهم، و انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني لغرض تحفيزه و زيادة درجة ولاءه للمنظمة و ارتباطهم و انتمائهم لها من خلال البحث في سبل تفعيل سياسة التمكين في المؤسسة.

و من هنا نلاحظ أن درجة ارتباط موضوع التمكين الإداري بالولاء التنظيمي يدفعنا إلى التساؤل حول العلاقة بينهما في المؤسسة الجزائرية، فهي كغيرها من المؤسسات الأخرى بحاجة إلى دراسة واقع مثل هذه المواضيع بها بمراعاة مدى وجود مظاهرها و مدى وجود علاقة فيما بين الموضوعين و الوقوف على دور ذلك عند الأسباب التي تحقق العلاقة بينهما.

فضمن هذا السياق فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي العلاقات الارتباطية بين مؤشرات التمكين الإداري و مؤشرات الولاء التنظيمي من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

*التساؤلات الفرعية:

- هل للتحفيز دور في انتماء العاملين لمؤسسة سونلغاز؟

- هل للمشاركة في مختلف القرارات الإدارية دور في رضا العاملين بمؤسسة

سونلغاز؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- التعريف بمفهوم التمكين الإداري و مكوناته و أهميته، و مفهوم الولاء التنظيمي من خلال الإطار النظري.
- تحليل و معرفة طبيعة و قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) و مؤشرات (التحفيز، المشاركة في مختلف القرارات الإدارية)، و المتغير التابع (الولاء التنظيمي) و مؤشرات (الرضا الوظيفي، الانتماء الوظيفي).
- التعرف على مفهوم التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز و دوره في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين
- إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، و أهمية تطبيق التمكين الإداري كممارسة إدارية و أثرها الإيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز.
- تقديم بعض المقترحات و التوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج و الأخذ بالمقترحات و التوصيات.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتناول الدراسة مفهوم إداري معاصر هو التمكين الإداري و أهمية تطبيقه في المنظمة لتحقيق المشاركة و دور أكبر للعاملين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تحمل

المسؤولية، و تطوير أساليب العمل و تقليل الرقابة، و
الإشراف المباشر من قبل الرؤساء، حيث اخذ يزداد الاهتمام بالموارد البشرية و
ضرورة تطوير و تنمية قدراتهم و مهاراتهم من خلال التعلم، و التدريب و اكتسابهم
الخبرات و إطلاق مواهبهم و تعزيز العمل الجماعي، و تحقيق الدافعية نحو الانجاز
لرفع مستوى الأداء، و إعداد ملكات إدارية كفوءة و قيادات إدارية فاعلة قادرة على
تولي المناصب الإدارية الأعلى مستقبلا و بالتالي تحقيق الانتماء ثم الرضا الوظيفي ثم
الولاء التنظيمي لديهم اتجاه مؤسستهم.

رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الكلمات المفتاحية (المتغيرات الرئيسية للدراسة):

*التمكين الإداري:

تعددت مفاهيم التمكين حيث أن التمكين من الجانب الإداري يتركب من ثلاثة عناصر:

Power: وتعني السلطة (القوة)

Em: و تعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة.

Ment: تشير الى الالتزام الحقيقي و الواقعي لبلوغ تلك السلطة.⁽¹⁾

ويعرفه " فورد" و" فولتر" بأنه إعادة توزيع السلطة و المعلومات داخل المؤسسة التي

تمكن العاملين من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة و فعالية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن، 2006، ص1.

كما عرفه "جيرو" و"اندرسون" التمكين على انه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية و المهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات.(2)

ومن وجهة نظر السامرائي التمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات و تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.(3)

كذلك عرفه "عريفات" على أنه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكاملة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة تعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة.(4)

(1) أبا زيد رياض، " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، الأردن، مج 24، ع2، ص 495.

(2) الكساسبة محمد مقضي، وآخرون، «تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية عن المنظمة المتعلمة»، المجلة الأردنية، الأردن، مج5، ع1، 2005، ص27.

(3) السامرائي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجرير، عمان، الأردن، 2007، ص404.

(4) عريفات أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة أزمات منظمات الأعمال، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ص85.

كما يعرفه "بايهام" على أنه شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد أيدي تنفذ ما تأمر. (1)

ويعرف "جودة" على أنه رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، فالعامل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال ليس فقط الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل. (2)

وعرفه (kook) بأنه وصف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عمل صنع واتخاذ قرارات التي تؤثر في أعمالهم. (3)

ويخلص "ملحم" إلى أن هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع أغلبيتها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية و حرية اكبر في مجال الوظيفة

(1) السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة، عمان الأردن، 2009، ص179.

(2) جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل، عمان، الأردن، ط 2، 2006، ص138.

(3) سيد محمد، جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الاسكندرية، مصر، 2005، ص253.

المحددة التي يقوم بها العامل حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة.⁽¹⁾

*الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الزوايا التي ينظرون منها الباحثين.

فعرفه "التو و هربينك" أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة.⁽²⁾

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.⁽³⁾

وهناك أيضاً من عرفه بأنها حالة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب في المحافظة على العضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.⁽⁴⁾

(1) الطائي، آخرون ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص241.

(2) خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار حامد، عمان، لأردن، 2007، ص35.

(3) مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، دار إيتراك، القاهرة، مصر، 2005، ص38.

(4) موسي اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة" ، دار وائل، عمان، الأردن، ط 2، 2003، ص119.

كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة، ويكون فيها راجبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه.(1)

ويعرف كذلك بأنه يعبر عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمها.(2)

ويعرف أيضا على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.(3)

2_الكلمات المرتبطة بالكلمات المفتاحية:

• **التحفيز:** يعني تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف

المؤسسة على ان يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.(4)

و نقصد بالتحفيز في دراستنا هذه إذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المؤسسة، ولكي تستمر عملية التحفيز يجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات الأساسية لدى الفرد

(1) إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص112.

(2) زيد عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006، ص207.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص181.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 342.

- **الانتماء الوظيفي:** يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، فيترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.
- ونقصد بالانتماء الوظيفي في دراستنا هذه بارتباط موظفي مؤسسة سونلغاز بما فيها من أهداف وقيم تنظيمية وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق هذه الاهداف مع الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بالمؤسسة.

- **الرضا الوظيفي:** هو عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة، إذ تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك خلال عمله في وظيفة معينة، وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل.⁽¹⁾

ويقصد بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة شعور الرؤساء والمرؤوسين العاملين بمؤسسة سونلغاز بالسعادة والارتياح أثناء أداء عملهم، نتيجة التوافق بين ما يقدمون أو ما يحصلون عليه فعلا من عملهم.

(1) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ، الرياض، السعودية، 1982، ص 60.

خامسا: الدراسات السابقة:

1-الدراسات المتعلقة بالتمكين:

الدراسة الأولى:

أ-دراسة الدكتور أحمد يوسف عريفات بعنوان: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

***الإطار النظري للدراسة:**

-مشكلة الدراسة وأسئلتها: تم صياغة مشكلة الدراسة وفق العبارة التالية:

"تمكين العاملين له دور أساسي في إدارة الأزمات" وقد تم دراسة هذه المشكلة بموجب الأسئلة التالية:

- ما صفات المنظمة التي تعمل على تمكين موظفيها؟
- ما أثر تمكين الموظفين في إخراج المنظمة من الأزمة منتصرة أو بأقل الخسائر؟
- هل للتمكين فوائد أخرى غير إدارة الأزمات؟

وقد كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استعداد المنظمة ممثلة بإدارتها لتمكين العاملين بها وما بين تمكينهم.

• لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين عملية تمكين الموظفين والإدارة الفعالة للأزمات.

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين قوة التمكين والخروج من الأزمة بأقل الخسائر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعريف بمفهوم تمكين العاملين ومتطلباته وكيفية تحقيقه.
- بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.
- بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في إدارة كل منها للأزمات.

ومن أهم المراجع والكتب التي استعملت في هذه الدراسة كانت حول التخصص (علم اجتماع الإدارة و العمل)، و لها علاقة وثيقة بموضوع الدراسة

*الإطار المنهجي للدراسة:

-نوع وطبيعة الدراسة:تم إنجاز هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم وصف الطرق التي تساعد المنظمات في إدارة الأزمات التي تتعرض لها من واقع الأدب النظري والدراسات السابقة، كما تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة للوقوف على كيفية إدارة الأزمات في المنظمات التي شكلت عينة الدراسة.

***مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، وذلك لأن هذا القطاع يعتبر من أكثر القطاعات حساسية للأزمات سواء كانت أزمات مالية، أو تكنولوجية، أو معرفية.

أما عينة الدراسة فتتكون من كل من بنك الإسكان والتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية.

***أساليب وطرق جمع البيانات:**

تم جمع البيانات الثانوية اللازمة لإنجاز هذه الدراسة من خلال الكتب والدراسات المتوفرة في المكتبات، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها عن طريق استمارة أعدت خصيصاً لهذه الغاية وقد تم توزيعها على مديري وموظفي العلاقات العامة في بنوك وشركات العينة بواقع ستة استبيانات لكل بنك وشركة ليصبح عدد أفراد العينة 18 فرداً.

***النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:**

تشير نتائج الدراسة ونتائج تحليل البيانات إحصائياً إلى ما يلي:

- أن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال ومشاوراتهم وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلاقاً، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن

يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، بشكل يساهم في عملية تمكين العاملين مساهمة فعالة وأساسية.

- إن الموظفين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات.
- كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة، فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة، بحيث يتصرف الموظف الممكن وكأن المنظمة مملوكة له، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفون الممكّنين على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويقها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار.

الدراسة الثانية :

- ب- دراسة الدكتور تيسير زاهر بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012.

الإطار النظري للدراسة:

*مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظرا إلى أن المستويات التنظيمية داخل أي منظمة تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، انطلاقا من ذلك فإن المنظمة تحتاج إلى سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، ويتحقق ذلك من خلال وجود مناخ

تنظيمي صحي جيد، ومن هنا حرص الباحث على دراسة المناخ التنظيمي السائد في الفنادق، وكيف يمكن أن يؤثر في تمكين العاملين للوصول إلى بيئة عمل صحية.

ومن ثم فإن مشكلة الدراسة ستركز على الإجابة عن مجموعة الأسئلة التالية:

- ما المناخ التنظيمي السائد في الفنادق محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين؟
- ما المناخ التنظيمي الملائم لتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة

فرضيات الدراسة كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الغرض وتمكين العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الفعالة وتمكين العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة والإنصاف وتمكين العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتراف والتقدير وتمكين العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العمل الجماعي وتمكين العاملين.

وقد هدفت هذه الدراسة إل ما يلي:

- تعريف المناخ التنظيمي السائد في الفنادق محل الدراسة.
- تعرف شكل العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين في الفنادق محل

الدراسة.

ومن أهم المراجع والكتب التي استعملت في الدراسة كانت حول التخصص (علم

اجتماع الإدارة و العمل) والتي كانت لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة.

*الإطار المنهجي للدراسة :

- نوع وطبيعة الدراسة: تم انجاز هذه الدراسة وفق المنهجين الوصفي و التحليلي حيث تم وصف الطرق التي تساعد التنظيمي في تمكين العاملين التي تتعرض لها من واقع الأدب النظري و الدراسات السابقة، كما تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة للوقوف على اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين التي شكلت عينة الدراسة

- مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الجوانب و الأبعاد الخاصة للدراسة ، و قد وزعت مفردات العينة بطريقة عشوائية و ذلك من خلال استخدام قائمة استقصاء .

- طرق و أدوات جمع البيانات : اعتمد الباحث على المقياس testing the climate for empromenty الذي جمعه كل من سكوت وجافي (scott – joffie) ، وقد عمم هذا المقياس لاختبار سلوكيات تمكين العاملين و قياس المناخ التنظيمي المناسب لتحقيقه ، ويصلح هذا الاستقصاء لقياس درجة تمكين العاملين في أي منظمة.

*ومناهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

-من خلال دراسة نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث و جدنا

أنأبعاد المناخ التنظيمي الآتية (وضوح الغرض، و الاتصالات الفعالة، و العدالة و الإنصاف) لا تساهم إسهاما كبيرا في عملية تمكين العاملين داخل الفنادق المدروسة.

- أن بعدي المناخ التنظيمي الممثلين بالاعتراف و التقدير و العمل الجماعي لها دور مؤثر على عملية تمكين العاملين في الفنادق المدروسة، ويعود ذلك إلى توجه الإدارة نحو فرق العمل و إلى الاهتمام بالعاملين و حاجياتهم

-من خلال دراسة الخصائص الديمقراطية وجدنا ان معظم العاملين هم من أصحاب الشهادات العلمية و الخبرات في العمل فضلا عن أنهم ضمن فئة الشباب.

2_الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى :

أثر دراسة الدكتور فيصل محمد الشواورة و أيمن سليمان القطاونة بعنوان:

السياسات التنظيمية و المتغيرات البيئية على خلق و تعزيز الولاء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء الأردنية. دراسة تطبيقية، الأردن.

*الاطار النظري للدراسة:

_مشكلة الدراسة و أسئلتها :لقد أصبحت حاجة التنظيمات الحديثة لتبني سياسات تتسم بالكفاءة و التجريب و الجرأة في اتخاذ القرارات الإدارية،و السعي نحو الإبداع و التجديدو المعرفة التامة بالعمل مطلباً ملحا و مهما للإدارة الحديثة، وخاصة بالنسبة للتنظيمات التي تسعى إلى التميز و التفرد في الأداء، و المحافظة على استمراريتها و ديمومتها في بيئة تنافسية ، نظرا لأهمية الدور الذي يجسده تبني السياسات التنظيمية في تحسين العمل ، و حتى يتحقق ذلك لابد من التركيز على السياسات التنظيمية في المتغيرات البيئية.

ومن هنا فان المشكلة التي سوف تعالجها الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال الآتي
و ما أثر السياسات التنظيمية و المتغيرات البيئية على خلق و تعزيز الولاء التنظيمي
في شركة توزيع الكهرباء الأردنية ؟

_ و للإجابة على سؤال الدراسة فانه سوف يتم العمل على اختبار الفرضيات التالية :

• لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للسياسات التنظيمية عند مستوى الدلالة

($0.05 \leq \alpha$) على خلق و تعزيز الولاء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء

الأردنية .

• لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات البيئية عند مستوى الدلالة

($0.05 \leq \alpha$) على خلق و تعزيز الولاء التنظيمي في شركة الكهرباء الأردنية

و قد هدفت هذه الدراسة إلى:

• المساهمة في تكوين إطار نظري و فكري للتعرف على مفهوم كل من

السياسات التنظيمية و المتغيرات البيئية و الولاء التنظيمي

• التعرف على اثر دعم الإدارة العليا و الحوافز و الترقيات الوظيفية و متغيرات

البيئة الداخلية و الخارجية في خلق و تعزيز الولاء التنظيمي .

• التقدم بتوصيات و مقترحات يكون من شأنها زيادة و تعزيز درجة الولاء

التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء الأردنية.

ومناهم المراجع و الكتب التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة لها علاقة بالتخصص

(علم اجتماع الإدارة و العمل) و لها صلة وثيقة بموضوع دراستنا.

*الإطار المنهجي للدراسة:

-مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة توزيع الكهرباء الأردنية والبالغ عددهم حوالي 1306 موظف (التقرير السنوي 2010) والتي تقوم بتوزيع الكهرباء على مختلف مناطق المملكة الأردنية الهاشمية. وتتكون عينة الدراسة من جميع مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب العاملين فيه ، و الذين بلغ عددهم ما يقارب (220) موظف وبما نسبته 10% من مجتمع الدراسة، إلا أن الباحث لم يستطع استعادة سوى (200) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبما نسبته (91%) من حجم العينة.

أساليب وطرق جمع البيانات: لقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لإيجاد التكرارات والانحدار البسيط والمتعدد ومعامل الارتباط لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

ولقد تم كذلك استخدام الاستبانة كأداة لتنفيذ الدراسة.

فالتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن السياسات التنظيمية بأبعادها المتمثلة في دعم الإدارة العليا والحوافز والترقيات الوظيفية تفسر ما مقداره (35.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في خلق وتعزيز الولاء التنظيمي، الأمر الذي يؤكد رفض الفرضية الأولى بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة.
- إن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية تفسر ما مقداره (27.9%) من التباين في المتغير المتمثل في خلق وتعزيز الولاء التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الثانية بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة.

- إن نتائج معاملات beta واختبار (t) تؤكد على أن السياسات التنظيمية وضرورة الموازنة بين عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية من جهة والفرص المتاحة والتحديات المرافقة لها في البيئة الخارجية من جهة أخرى، تؤثر بشكل فعال ودال إحصائياً على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء الأردنية.

الدراسة الثانية :

ب-دراسة الدكتور فيصل محمود الشواورة بعنوان: الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات بالتطبيق على شركة مصانع الاسمنت الأردنية.

*الإطار النظري للدراسة:

مشكلة الدراسة وأسئلتها: إن فعالية الأداء المالي للشركة ممثلاً بإجمالي الدخل من المبيعات يواجه العديد من العوائق والتحديات الإدارية والإنتاجية والبيعية، ولكون ضعف الولاء التنظيمي هو من أهم هذه العوائق والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر، لاسيما وأن الولاء التنظيمي لدى الغالبية العظمى من العاملين في معظم المنظمات العربية قد أصبح للأسف يحتل المرتبة الأخيرة من سلم أولوياتهم الوظيفية الأمر الذي أثار الفضول لدى الباحث وحد به إلى ضرورة التعرف على مفهوم وأنواع ومكونات الولاء التنظيمي ومن ثم الانطلاق نحو تقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات بالتطبيق على شركة مصانع الاسمنت الأردنية " لافارج " وبناء عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث بمدى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي الموجود في شركة مصانع الاسمنت

الأردنية؟

- هل يوجد أثر معنوي لمستوي الولاء التنظيمي على إجمالي الدخل من

المبيعات؟

- هل هو أثر الخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي؟

فكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة مصانع الاسمنت الأردنية "لافارج" قد كان ضعيفا ولا يعكس مستوى طموح العاملين.
- لا يوجد أثر معنوي للولاء التنظيمي لدى العاملين على إجمالي الدخل من المبيعات في شركة مصانع الاسمنت الأردنية "لافارج".
- لا توجد فروقات معنوية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة مصانع الاسمنت الأردنية "لافارج" تعود إلى الخصائص الشخصية (النوع البشري، الفئات العمرية، الدخل الشهري، التأهيل العلمي).

وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- استعراض المرتكزات النظرية لمفهوم وماهية الولاء التنظيمي وإجمالي الدخل من المبيعات.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في شركة مصانع الاسمنت الأردنية.
- تحديد أثر الالتزام التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات.
- استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

ومن أهم الكتب والمراجع المستخدمة في هذه الدراسة لها علاقة بموضوع التخصص (علم اجتماع الإدارة و العمل) و لها علاقة وثيقة بموضوع دراستنا.

***الإطار المنهجي للدراسة:**

-عينة الدراسة ومجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة مصانع الاسمنت الأردنية "لافارج" والبالغ عددهم الكلي (1028) موظف حتى تاريخ 2009/12/31، وقد تمثلت عينة الدراسة ب (120) موظف وبما نسبته حوالي 10% من متوسط العدد الكلي للعاملين في الشركة خلال فترة الدراسة.

***طرق جمع البيانات:**

لقد تم جمع البيانات الأولية والثانوية بالاعتماد على الأدوات التالية:

- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية.
- التقارير السنوية لشركة مصانع الاسمنت الأردنية "لافارج".
- اعتمادها على الأسلوب الإحصائي (spss) في تحليلها لفرضيات الدراسة.

***توصل الباحث إلى النتائج التالية في دراسته:**

- إن المتوسطات الحسابية لكافة مكونات الولاء التنظيمي قد كانت تتراوح ما بين (3.189) وما بين (3.676) درجة، وأن الانحرافات المعيارية قد كانت تتراوح ما بين (58.4%) و (73.7%).
- إن مستوي الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه قيمة المبيعات في شركة مصانع الاسمنت الأردنية قد كان بدرجة متوسطة لاسيما وأن الانحراف

المعياري قد بلغت نسبته حوالي (65.7%)، وقيمة (T) عند درجة حرية (129) ومستوي دلالة (0.05) قد بلغت حوالي (39.702) وهي أكبر من قيمتها الجدولية.

- إن قوة الارتباط (R) بين الولاء التنظيمي وإجمالي الدخل من المبيعات قد كانت تساوي (91.9%) ومعامل التحديد (R²) قد كان يساوي (75.1%) وأن قيمة معامل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (B) قد كانت كبيرة حيث بلغت (1.018) وأن قيمة (F) بين المتغيرين قد كانت أكبر من قيمتها الجدولية حيث بلغت عند مستوي دلالة (0.05) حوالي (0.337.439).
- وجود علاقة معنوية بين الولاء التنظيمي وكافة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، لاسيما وأن مستويات الدلالة (SIG) لجميع خصائص عينة الدراسة قد كانت دون مستوي الدلالة المحدد والبالغ (0.05).

سادسا:تقييم الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي" أجريت بين الأعوام من 2006، إلى 2011، والتي تم تقسيمها إلى قسمين تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتمكين، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

✓ تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من الجانب النظري.

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل.
- ✓ تتعدد الأبعاد والعوامل التي يمكن إدراجها تحت موضوع تمكين العاملين وإن اتفقت معظم الدراسات على التفرقة الواضحة بين تمكين العاملين وبعض المصطلحات التنظيمية الأخرى كتفويض السلطة وغيرها.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الهدف والمجتمع.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث.
- ✓ استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من التمكين والولاء التنظيمي، وكذا من النتائج والتوصيات الهامة التي توصلت إليها.

الفصل الثاني: التمكين الإداري وأبعاده

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للتمكين الإداري

ثانياً: أسباب تبني التمكين الإداري

ثالثاً: أهمية وأهداف التمكين الإداري

رابعاً: خصائص ومبادئ التمكين الإداري

خامساً: أبعاد التمكين الإداري

سادساً: خطوات ومقومات التمكين الإداري

سابعاً: أساليب وأشكال التمكين الإداري

ثامناً: معوقات تطبيق التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد

لقد حظي موضوع التمكين باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال آراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في الإدارات نظرا لارتباطه بالموارد البشري والذي يعد أهم مورد في المؤسسة، فالتمكين يعتبر استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل الإدارة.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على التمكين الإداري من خلال العناصر التالية:

التطور التاريخي، الخصائص، العوامل المساعدة في تكوينه، الأبعاد، الأهمية والأهداف، المقومات، المراحل، النماذج وأخيرا معوقات تطبيقه.

أولاً: التطور التاريخي للتمكين الإداري:

1- في الفكر الإسلامي:

إذا كان مفهوم التمكين قد عرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية، فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاماً، وقد وردت كلمة تمكين في القرآن الكريم في ستة عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي:

(مكناهم، مكناكم، مكننا، أمكن منهم، مكنين، مكنني، يمكنن، نمكنن).⁽¹⁾

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم:

بسم الله الرحمن الرحيم: {ويسألونك عن ذي القرنين قل سأتلو عليكم منه

ذكراً. 82} إنا مكننا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً {85} ⁽²⁾

وقال الله تعالى: {وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب

برحمتنا من نشاء و لا نضيع اجر المحسنين } {56} ⁽³⁾

2- في الفكر الإداري:

⁽¹⁾ المعاني أحمد، عريفات أحمد، قضايا الإدارة المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2011، ص 182.

² سورة الكهف، الآية (84).

³ سورة يوسف، الآية (56).

يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري و التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.⁽¹⁾

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين وبالتالي فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.

وعلى الرغم من ظهور الإدارة كعلم مستقل له قواعده وأصوله مع بدايات القرن العشرين من خلال المدارس الكلاسيكية ثم السلوكية و النظريات الحديثة، إلا أن المدارس الإدارية الأولى اهتمت بتأهيل الفرد لأداء المهام المكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير أو اتخاذ أبسط القرارات فيما يتعلق بعمله، ومن دون اهتمام بالجانب النفسي أو الإنساني الذي يشعره بالقدرة على التأثير في المؤسسة.

فمدرسة الإدارة العلمية بلورت فلسفتها في كتاب " فريدريك " تايلور تحت عنوان "مبادئ الإدارة العلمية" والذي سمي بأب الإدارة العلمية، حيث وضع تايلور منهجية لتصميم طريقة تنفيذ العامل للعمل المسند وتدريبه على الالتزام بها.⁽²⁾

ثم جاءت النظرية الإدارية على يد "هنري فايول" والذي عرض أربعة عشرة مبدأ ركز فيه على تحقيق الضبط والنظام والثبات وأهمل موضوع مشاركة العامل

¹المعاني أحمد، عريفات أحمد، مرجع سابق، ص 187_189.
²نفس المرجع، ص 200.

وإبداء الرأي أو حرية التصرف، وهكذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني ماكس فيبر والذي سعى لجعل المؤسسة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي و سيطرة الأنظمة و القواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والذي حصره بالإدارات العليا.

وعلى الرغم من أن "ماري ماركر فولت" قامت في نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية، وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوي المطلوب. حيث أنه يوجد اختلاف بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة التي تبنت مفهوم التمكين لأن هذه النظريات أي التقليدية تنظر إلى الفرد العامل كآلة فيجب برمجته بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الكفاءة والجودة فقط بعيدا عن أي بعد إنساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

ثانيا: أسباب تبني التمكين الإداري

إن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني التمكين ما يلي:

✓ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة المدى.

✓ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.

✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

✓ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية

غير الضرورية ووظائف الأفراد.⁽¹⁾

✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس

أكبر بالإنجاز في عملهم.

ومن خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في

إصلاح المؤسسات الإدارية وتحويلها من مؤسسات خاسرة إلى مؤسسات ناجحة

وفعالة، فهناك بعض المؤسسات التي كانت تحقق فشلا بسبب النمط الإداري فيها الذي

كان يقوم على أساس انفراد الرئيس في اتخاذ القرارات دون مشاركة من مرؤوسيه،

وذلك في جميع الأمور الصغيرة والكبيرة، ولكن بتغيير النمط الإداري في هذه

المؤسسات أصبح العاملون يشاركون في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية واقتسام

الأرباح، فقد أصبحت هذه المؤسسات رابحة.

(1) أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1999، ص 27، 28.

ثالثاً: أهمية وأهداف التمكين الإداري

1 الأهمية:_____ة:

سنحاول إبراز أهمية التمكين في النقاط التالية يؤدي التمكين إلى تهذيب إطار المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية قدرات العامل المبدع داخل المؤسسة.

يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه أكثر منافسة، وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى مكا أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية الالتحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديد سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

يسهم كذلك في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.

كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.⁽¹⁾

⁽¹⁾مطلبك الدوري زكريا، علي صالح أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص29.

وكذلك يمكن إبراز أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة والمدراء والمرؤوسين وكذا

العملاء والمراجعين.⁽¹⁾

1.1. أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة: التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة

متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة، ويتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل ويغير الإدارة من الغدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة، ويساعد المنظمة على طريقة تبني إدارة المشاريع بدلاً من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات تحوي أفراداً من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة كما يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد ويعد أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعمال، ويدعم إدارة الجودة ويعزز الأداء الكلي في المنظمة، ويمنح الفرصة للأفراد للمشاركة في محيط مناسب في إدارة الجودة، وهو يعطي قوة دافعة لثقافة الإنجاز وله دور حيوي في تطوير ودعم المواطنة التنظيمية ودوره الإيجابي في خلق مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي، كما أنه وسيلة تحسن بها المنظمة وتطور مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى حيث يساعد على إثراء الوظائف بالمعارف الجديدة والمهام المستحدثة، كما يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم زيادة نطاق الإشراف،

⁽¹⁾ جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008، ص33.

ويضم وجوده إطارات قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.⁽¹⁾

2.1. أهمية التمكين بالنسبة للمدراء والمرؤوسين: إن التمكين يلغي مبدأ

التسلط والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين بأهداف وأغراض المنظمة، وبعض المدراء يميلون إلى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة، كما يجعلهم متفرغين تماما للقضايا الاستراتيجية المهمة، ويتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل، ويدعم علاقتهم بمرؤوسيههم ويخلق بينهم مناخ من الثقة، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس المهام ويعد التمكين مكونا حيويا لدعم استراتيجيات التغيير التنظيمي، كما يحافظ على معنويات المدراء وانتماءهم التنظيمي أثناء التغيير، في حين يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الايجابية لدى المرؤوسين وانحصر الأفكار السلبية، فهو يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم، ويساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات، وعدم الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات الإدارية للمنظمة، وهو يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات ويساعد على الاحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات، كما يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل المرؤوسين، يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة أهداف المنظمة ونقاط ميزتها التنافسية، والأنظمة الفرعية والمتعلقة بمسؤولياتهم، وكذلك شرح خصائص الأهداف التشغيلية

⁽¹⁾ جمال أبو المجد محمد، مرجع سابق، ص34.

بدقة وكيفية قياسها وإنجازها بشكل متقن، كما أنه يتيح قنوات تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل، ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي.

3.1. أهمية التمكين بالنسبة للعملاء والمراجعين: يساعد

التمكين المنظمة على التركيز على العملاء والمراجعين فمن خلاله تتوفر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين، كما أنه يساعد على سرعة تفاوض الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها، ويساعد أيضا على ربط وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء والمراجعين، ويفرض القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة للحصول على إذن مسبق من السلطة العليا.⁽¹⁾

-2

الأهم: داف:

أشار (Ivancevech) إلى أن الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تتبع من ذات الأشخاص العاملين كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.

في حين أشارت دراسة (ugboroobeng) إلى أن الهدف الرئيسي لتمكين

الأشخاص العاملين هو إيجاد قوة عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأشخاص العاملين نشاطات تفوق

⁽¹⁾ جمال أبو المجد محمد، مرجع سابق، ص35.

المعدلات المعيارية المحددة لخدمة المتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من
نشاطاتها.(1)

أما (lawson) فقد حدد أهداف التمكين كما يلي:

- ✓ إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- ✓ الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة وزيادة ربحية المنظمة مما يحقق النمو.
- ✓ يمكن استخدام التمكين بوصفه أداء مهمة في تطوير استراتيجيات التي لا يمنع استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المجتمع وأهدافه.
- ✓ سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم.(2)
- ✓ تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم.
- ✓ يعمل على زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وامدادهم بما ينمي مهاراتهم حيث يسهم التمكين في اطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.(3)

(1) مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 168، 169.

(2) hamed,s,sh.antccedentsandconsequencesofemployeesempowerment, management, to review: an international journal, egypte, university al azhar, 2010,vol 5,n1, p 69.

(3) الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص141.

- ✓ زيادة قابلية المدراء على انجاز الأعمال.
- ✓ إعطاء المدراء مزيدا من الوقت لمتابعة أعمالهم.
- ✓ زيادة انخراط العاملين في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية.(1)

رابعاً: خصائص ومبادئ التمكين الإداري:

1-الخصائص:

يتسم التمكين الإداري بخصائص معينة هي:(2)

✓ يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.

✓ يعني التمكين تزويد الأفراد بروح المسؤولية على حل المشاكل

في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.

✓ يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم.

✓ يجعل الأفراد مسئولين على نتائج أعمالهم

ويرى "الكبيسي" إن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على

اختلاف مستوياتهم و إن من خصائص التمكين ما يلي:

التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب العمل

المناسبة والمفضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

(1)المغربي، عبد المفتاح عبد الحميد، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، مج 2، ع1، 2001، ص4.

(2)الصقرات، سمية عبد المجيد، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم المنية،السعودية، 2009، ص 12.

3.2. وضوح الأهداف (PURPOSE): إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها

نجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

4.2. الإنجاز _____ (OWNERSHIP):

يقترح "ستيرر" معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاث أحرف يسميها (3AS) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة ما يلي:

AUTHORITY+ACCOMTABILITY=ACHIEVMENT

السلطة + المساءلة = الإنجاز

ولتحقيق الإنجاز فعلى الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم

وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5.2. الرغبة في التغيير (WILLINGNESS TO CHANGE): إن

نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، كما أن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6.2. نكرات الذات (EGO ENIMINATION): تقوم الإدارة في بعض

الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء في تنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب إتباع الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة،

وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.⁽¹⁾

7.2. الاحترام (RESPECT): إن أساس التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو

في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام للعاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

كما أورد "ديسلر" مبادئ أساسية لنجاح التمكين الإداري وهي:

- ✓ تعيين المسؤوليات التي يتحملها العاملون.
- ✓ إعطاء العاملين سلطة متساوية للمسؤوليات.
- ✓ إعطاء العاملين المعلومات والمعرفة اللازمة.
- ✓ وضع معايير التميز.
- ✓ إعطاء العاملين التدريب اللازم مما يؤهلهم لتحقيق درجات التميز.
- ✓ إعطاء العاملين التقدير لما يقومون به من إنجاز.
- ✓ إعطاء التغذية الراجعة في إعلام العاملين عن أدائهم.
- ✓ منح العاملين الثقة الكاملة.
- ✓ التعامل مع العاملين بكل احترام وكرامة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمود خيضر كاظم، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010،

خامسا: أبعاد التمكين الإداري

يرى بن إبراهيم محمد الأصقة إلى أن التمكين يتكون من الأبعاد الآتية:

● **حرية التصرف:** وتعني درجة الحرية التي تتمتع بها الفرد اختيار طرق

تنفيذه لمهام عمله

● **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا

إلى خبرته ومهاراته ومعرفته.

● **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى

وقيمة بالنسبة له والآخرين وللمؤسسة

● **الأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها

والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله.⁽²⁾

وحدد (lashely Mc. goldrick) خمسة أبعاد للتمكين:

● **المهمة:** يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم

تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد

الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا

العاملين على سبيل المثال

⁽¹⁾المغربي كامل محمد، الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن

الحادي والعشرون، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص 83، 82.

⁽²⁾بن إبراهيم محمد الأصقة محمد، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قواة الأمن الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 15.

• **تحديد المهمة:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية عنها

العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم أو

حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة

توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء

الفرصة للعاملين بالقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين

مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال

• **القوة:** هذا البعد يهتم بمفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين

سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة

بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم

• **الالتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر

التزام الأفراد، يتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من

خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة في

الذات. (1)

• **الثقافة التنظيمية:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على

تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة البيروقراطية،

موجهة للمهمة، الأدوار، التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم

من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد

تشكل عائقاً لبيئة التمكين

(1) ممتاز عبد الخالق تامر، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه مهنية، في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص 29، 30.

سادسا: خطوات ومقومات التمكين الإداري:

1-الخطوات:

اقترح فوررد و فوتر العديد من الخطوات لتنفيذ عملية التمكين:

***الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:**

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين، ويمكن

حصر هذه الأسباب في النقاط التالية:

- ✓ تحسين خدمة العملاء.
- ✓ رفع مستوى الجودة.
- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- ✓ تخفيف عبء العمل عن المدير.

ومهما كانت الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من

درجة الغموض وعدم التأكد، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي

سيكون عليه التمكين، بمعنى تحديد بشكل دقيق المسؤوليات التي يستعملها العاملين من

جاء التمكين.

*الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

إن أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين بإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل البدء في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين فقد أشار "كيزيلوس " أن العديد من المديرين غير راغبين في التخلي أو التنازل عن القوة والسلطة، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.⁽¹⁾

*الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يحبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

*الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

(1) العتيبي، مرزوق بن سعد، مرجع سابق، ص 38.

العاملون الذين يعملون بشكل جماعي، تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل من خلال فرق العمل.

*الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

حتى يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، فيجب أن توفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات وتجعلهم يسهمون في تفهم كيفية القيام بعملهم، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مسـ_____اهمتهم. (1)

*الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر بالمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

*الخطوة السابعة: توفير التدريب:

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل:

(1) العتيبي، مرزوق بن سعد، جوهر تمكين العاملين : بحث مقدم إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، 18، 17، أبريل، ص 37، 38.

حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، فرق العمل والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

*الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين:

ويمكن أن تستخدم الإدارة خطة عمل عن أداء العاملين كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

*الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت بما يتلاءم مع اتجاهها نحو تفضيل العمل من خلال فرق العمل.

*الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وآخر، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقوم العاملون بأي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة و العاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على

الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

- كما أشار "بيل" إلى أن هناك عدة خطوات للتمكين وهي:⁽¹⁾

- ✓ تعريف وتوصيل مفهوم التمكين للعاملين.
- ✓ توفير الموارد الكافية لتوفير بيئة العمل المناسبة للتمكين.
- ✓ تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يتخذها العاملون والتي يتخذها المديرون مع توافر الثقة المتبادلة بينهم.
- ✓ تأسيس فرق عمل يعملون لصالحهم ولصالح المؤسسة.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة والخاصة بالمؤسسة للعاملين لاتخاذ أفضل القرارات.
- ✓ اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتطبيق التمكين.
- ✓ توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين المستوي المعرفي لهم في القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة و حل المشاكل التي تواجههم.
- ✓ نقل التوقعات من خلال خطط الأداء الإدارية.
- ✓ توقع حدوث المشاكل والأخطاء عند تطبيق التمكين فيجب التعامل معها بحرص و الصبر حتى تحقق الأهداف المرجوة من التمكين.

2- المقومات:

⁽¹⁾الرتب، أحمد صادق محمد، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2010، ص 29،30.

هناك العديد من المقومات والركائز الأساسية لعملية التمكين أهمها: (1)

* العلم والمعرفة والمهارة:

يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة ثم التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر، كما تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فبدون المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف دون خوف أو تردد من أن يكون تصرفه خطأ. يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة، وثقافة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته، ويقصد بثقافة المنظمة أنماط من الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها أو اكتشفتها أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة.

* الاتصال وتدفق المعلومات:

(1) مطر عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص

تعد المعلومة جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع، ويختصر كثيرا من الجهود. (1)

*الثقة بين القائد والمرؤوسين:

تعتبر الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين حيث يري "هارت" أن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءات وأمانتهم وصدقهم، واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم و هي شعور متبادل بين القائد و المرؤوسين 'و ثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه ، و هي إحدى نتائج التمكين ، و يتحقق اكتساب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين وان تكن إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر، وتشاركهم همومهم و مشاكلهم حتى تحظى بثقتهم 'تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام و التواصل و العلاقة القائمة على النفع المتبادل، كما تعد الثقة مؤشرا مهما على رضا الأفراد على مؤسسته.

*القوة والسيطرة:

ينبغي للمؤسسة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل السلطة (القوة) في المؤسسة، والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر، وتشجيع حرية التصرف للعاملين.

(1) مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص65.

أما بالنسبة للعاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي للعاملين أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدي مساهمة المؤسسة في ذلك، لأنه إذ لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل ، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في السيطرة يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين.⁽¹⁾

*تحمل المخاطر:

يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل المؤسسة والأفراد، ومثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعلم المستمر، فإن قدرة المؤسسة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطرة جزءا من عادات المؤسسة، وبالتالي يكافئ العاملون عليه، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلا لإتباع اتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي اتخاذ مبادرات جديدة. وقد أكد "Jha" وآخرون أن من أهم مقومات التمكين هو تأثير المدير على العاملين، حيث يقوم المدير بوضع الأدوار، وتوضيح الأهداف، وتخصيص المكافآت، وتوزيع الموارد، وتوضيح قيم المؤسسة وعاداتها للعاملين، ووضع هيكلية التفاعلات بين مجموعات العمل وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل، إضافة إلى أن العلاقة

⁽¹⁾ مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار
الوراق، عمان الأردن، 2011، ص 181.

الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدرا أكبر من المسؤولية ويساهمون أكثر في وحداتهم، وكما هو معروف فإن الشعور بالمساهمة أو التأثير من أهم أبعاد التمكين.

*الحوافز المادية والمعنوية:

تشير الكثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع، فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، والمحاسبة على النتائج، وتحمل المسؤولية، وهو ما يتطلب نظاما للحوافز يشجع العاملين، فمن يستثمر التمكين لتحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

من جهة أخرى فإن منظمة القرن الواحد والعشرين منظمة حافزة لأعضائها فهي تضع نظاما قويا للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية، سواء بالنسبة للأجر الأصلي أو بالنسبة للأجر المرتبط بالإنتاج، فمن المعروف أن الأجر الثابت الأعلى عن المعدلات السائدة في السوق يشجع أعضاء المنظمة على تحقيق إنجاز أعلى، والعكس صحيح.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن التمكين لا ينشأ من فراغ، وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فالثقة والمعرفة والمشاركة في الرؤية والمعلومات تحتاج إلى تغيير في نوايا الجميع، ومعتقداتهم وسلوكياتهم لإنجاح مفهوم التمكين.

سابعاً: أساليب وأشكال التمكين الإداري:

1- الأساليب: يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:

1.1. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي

تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين في نسبة عالية في القياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

1.1. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى

"تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وقد توصلت (spretizer) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية للتحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.⁽¹⁾

3.1. أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى

تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي،

⁽¹⁾ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2005، ص 56.

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ولتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.

هذا وإن منح التمكين للفريق يعطيه دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الفريق الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

2-الأشياء _____ال:

يذكر (القتامي) أن عملية التمكين تظهر في أشكال عديدة منها: (1)

➤ **عملية التمكين الرسمية:** التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة.

➤ **عملية التمكين غير الرسمية:** التي تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

➤ **عملية التمكين الطوعية:** لا تستند على أي أسس مؤسسية.

(1)القتامي مصعب بن عبد الهادي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة تة، الأردن، ص 19،20.

➤ **عملية التمكين المؤسسية:** نجد أن القوانين المعمول بها في

البلد تدعم تمكين العاملين في عملية صنع القرار في المؤسسات حيث تظهر

العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح على التسمية "بالتحديد المشترك

للقرارات".

➤ **عملية التمكين المباشرة:** وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل

مباشر على عملية صنع القرار.

➤ **عملية التمكين التمثيلية:** وتظهر عندما يقوم بعض العاملون

بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد

المشترك للقرارات المشار إليها أعلاه.

ثامنا: معوقات تطبيق التمكين الإداري:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص

خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث

أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات

الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى

تحقيق النتائج المرجوة.

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق

تمكين العاملين ومن تلك المعوقات ما يلي:⁽¹⁾

✓ الهيكل التنظيمي الهرمي

⁽¹⁾سعد العتيبي، جوهر تمكين العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

- ✓ 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 ملائمة نظام المكافآت

ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين مع ما هم مشغولون به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية، تأخذ جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا وهو ما ينطبق أيضا على المدراء والقياديين⁽¹⁾.

- ✓ زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها
- ✓ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على

نجاح الجماعة

⁽¹⁾ عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، مصر، 2005، ص152.

✓ زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم

الأفراد.(1)

كما أن هناك عوامل تؤدي إلى فشل التمكين الإداري ومن أهمها:

✓ الفشل في إيجاد الظروف المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية

✓ التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط

✓ الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم

لإنجاح التمكين

✓ تقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين

✓ إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية أي لا

ينظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا.(2)

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الإداري، حيث تناولنا لمحة عن ظهور التمكين في القرآن الكريم إلى غاية ظهوره في الفكر الإداري في القرن العشرين، واختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين فمنهم من يرونه أنه منح الأفراد العاملين بالمؤسسة سلطة أوسع، وبالتالي مسؤولية أكبر، ومنهم من يرونه بالإضافة إلى تلك، لا بد من توافر بيئة عمل لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم، وبكل حرية ومهما اختلف الباحثون في إدراج مفهوم موحد للتمكين إلا أنهم اشتركوا في نقاط تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات و ضرورة تزويدهم

(1) عبد الحسين باسم، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي

الهيئة للسود والخرانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ع31، ص266.

(2) جاد الرب، سيد محمد، استراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الإسماعيلية، مصر، ص 267.

بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير، كما أن التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية كمفهوم التفويض والمشاركة ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم إلا أنها لا يمكن أن تحل التمكين، كما استخلصنا مجموعة من الخصائص، كما تطرقنا إلى جانب ذلك الأبعاد التي تطرقنا إليها في بحثنا وأبعاد أخرى وكذا المتطلبات الواجب توافرها وأهم الخطوات المستخدمة.

كما أن عملية التمكين تنتهج أساليب حديثة منها أسلوب القيادة وأسلوب تمكين الأفراد، وأسلوب تمكين الفريق، وكذا أشكاله العديدة والمعوقات التي تواجهه في المؤسسة فتحول دون نجاحه.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، فلا يكاد يخلو مؤلفا من هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع، وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو المورد "البشري" باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا لنجاح المؤسسة واستمرارها، لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا لغرض الرفع من مستوى الأداء ونواتج العمل.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الولاء التنظيمي من خلال العناصر التالية:

التطور التاريخي، الخصائص، الأبعاد، الأهمية، العوامل المساعدة في تكوينه، المقومات، المراحل، النماذج، الاستراتيجيات، الآثار، وأخيرا علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي دائماً ما يتطور معناها فارتبطت قديماً بالسلطة والحرب وحديثاً بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء يمثل قديماً قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليه وما إذا كان فطرياً أو مكتسباً، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية وأول من بحث فيهم هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تظم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، ثم جاء علماء الإدارة والاقتصاد وتبنوا هذا المفهوم باعتبار أن الإنسان كائن عملي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اقتصادية عملية ومنظمة تظم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي أصبح مفهوم الولاء مفهوماً مهماً للأفراد من حيث البيئة الاجتماعية والاقتصادية للعملية في آن واحد.⁽¹⁾

ثانياً: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم أو مؤسسة هو شعور موظفيها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسساته، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

¹- مراد أحمد الكساني، أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي، دراسة حالة لمعلمي المدارس الحكومية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامع آل بيت، محافظة الزرقاء، 2000، ص40.

1. المدخلات: تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من

أهم العوامل التي تساهم في تنمية الولاء العاملين لتنظيماتهم وهي:

1.1 -المكانة الاجتماعية:

يقصد بها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد

تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما

تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في

التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة مكانتهم وتمييزها وذلك لأن

فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد

الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم

الاضطرار إلى ترك التنظيم.⁽¹⁾

2.1 - قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاتهم:

حيث يلتحق العامل بأي مؤسسة من أجل تحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء

السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة إشباعها يكون لذلك الأثر

الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت

المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد

فيه ضالته.⁽²⁾

1 - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة، عمان، الأردن،

2006، ص211، 212.

2 - دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية،

فلسطين، 2008، ص33.

3 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص214.

يعني هنا أن المؤسسة إذا قامت بإشباع حاجات العامل ورغبته هذا يساهم في نمو الولاء التنظيمي له.

3.1- المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم وتأثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي. أن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق و الوئام و التسامح، التعاون، العدالة، المساواة للوصول الى الاهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي، ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة، لذا يعتبر الجو او المناخ الذي يسود التنظيم من اهم العوامل الفعالة في تكوين و بناء ولاء تنظيمي لدى العاملين.⁽³⁾

4.1- بناء الثقة التنظيمية: تعني توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو

الشفوية التي تصدر عن الآخرين افرادا كانوا او جماعات، ويرى بعض الباحثين ان الثقة تتحقق من الادراك المشترك لأفراد التنظيم لانهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، و ان الجميع لا يرغبون في الايذاء بالآخرين، لذا فالمنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم و فاعليته، وتعتمد الى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين و بين التنظيم، و لذلك

فان لعامل الثقة اهمية بالغة في تماسك الجماعة و في تنمية الولاء للمنظمة و زيادة درجة الابتكار و الابداع.(1)

5.1- التطبيع التنظيمي: ونعني به العمليات التي يكتب فيها الفرد القيم و الاتجاهات

و المعايير و انماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة و أهدافها، وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات و فاعليتها و سرعة التطبيع تؤثر في تحديد انتاج الفرد و اخلاصه و ولاءه و تمسكه بالمنظمة.(2)

6.1- وضوح الأهداف: يساعد هذا العامل على زيادة الولاء التنظيمي لدى الافراد

العاملين، فكلما كانت الاهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية الادراك و فهم الافراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، و يتطابق ذلك على النهج و الفلسفة و الكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الادارة تكون واضحة كلما ادى ذلك الى زيادة الولاء التنظيمي و الاخلاص و الانتماء للتنظيم.(3)

يتبين هنا ان كلما كانت الاهداف و الوظائف واضحة و محددة بدقة كانت مفهومة من طرف الفرد، مما يؤدي الى زيادة و تقوية الولاء التنظيمي.

7.1- الرضا الوظيفي: يرى "هيرزبرغ" ان الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة

الشعور بالإنجاز و الاعتبار و المسؤولية و امكانية التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة في سياسة التنظيم و

1 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 214.

2 - المرجع نفسه، ص 215.

3 - موسي اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2003، ص 192.

ظروف العمل المادية و درجة الاستقرار و الامن في الوظيفة ،والمركز الاجتماعي و الاجور و اسلوب الإشراف،و بهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم و ينشا من ادراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة .وما يجب عليها ان تقدمه له،فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له.

8.1- مشاركة العاملين في التنظيم:تعني مشاركة العاملين و الموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعات المنظمة مباشرة و ادارتها و السيطرة عليها و رقابتها،ان المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين ،فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم نحن و يعتبرون اية مشكلة في العمل مشكلتهم و هم اكثر رغبة في العمل الجماعي،و اكثر تقبلا له،و يزداد شعورهم بالرضا و تقل مقاومتهم للتغيير و ترتفع روحهم المعنوية و تزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الاداء الفعال، ويقصد هنا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات فيما يخص اشرافهم عليها،فالمشاركة تؤدي الى زيادة في الولاء التنظيمي فيصبح لديهم اداء مرتفع و ثقة زائدة في المنظمة.⁽¹⁾

9.1- أسلوب القيادة:يشير اسلوب القيادة الى النمط الذي يتبعها القائد فهو المساهم

الاول في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال و كذلك من خلال اتباعه اسلوب الاشراف ليشعرهم بانه مشرف و ليس مراقب ليدفعهم للإبداع.

و بالتالي فان كل هذه العوامل تساعد على نمو الولاء التنظيمي حيث ان اشباع حاجات العمل عن طريق المنظمة التي ينتمي إليها،فيولد بذلك ولاء لها،فالحوافز بأنواعها تزيد من دافعية العامل و حماسه للعمل ،و كذلك وضوح و تحديد أهداف،فاذا العامل تحدد

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص217.

له بوضوح و عرف ماهية الاهداف التي تسعى اليها منظمته سعى لتحقيقها، و من جهة اخرى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار اسلوب القيادة له دور كبير في غرس الولاء التنظيمي لدى العامل عن طريق الإشراف، و التحفيز و التشجيع... الخ كل هذه العوامل تؤدي الى تنمية و تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل.

2-المخرجات:

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم و على تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، و من ابرز هذه المخرجات و اكثرها تأثيرا في حياة المنظمات مايلي:

1.2-شعور العاملين بروح معنوية عالية: لقد تعددت تعاريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى ان الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيأ للعاملين مشاطرة اقرانهم بحماس و يجعلهم اقل قابلية للميل الى المؤثرات الخارجية، و يرى بان الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

- ✓ ثقة اعضاء المجموعة في هدفها
- ✓ ثقة اعضاء المجموعة في قيادتها
- ✓ ثقة اعضاء المجموعة ببعضهم
- ✓ الكفاءة التنظيمية للمجموعة
- ✓ الحالة العاطفية و الذهنية لأعضاء المجموعة

و قد بينت الدراسات ان للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم و المنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لتحقيق الاهداف التنظيمية، فالروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص بانه يحقق اهدافه في الوقت الذي يساهم فيه لتحقيق أهداف منظمته.⁽¹⁾

و في هذا يمكن القول ان الروح المعنوية من النتائج الايجابية التي تنبثق عن الولاء التنظيمي للمنظمة، حيث تنتج عن ثقة اعضاء التنظيم بعضهم ببعض فيعملون بجد و اجتهاد لتحقيق اهدافهم و اهداف منظماتهم.

2.2- الحد من تسرب الموظفين: وهي احدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات الى الاحتفاظ بعاملها و خاصة اولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لا سيما المهرة و ذوي الاختصاصات النادرة منها، و لا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى انواع الحوافز المادية و المعنوية لضمان استمرار و لائهم، إضافة الى رغبة و نية الفرد و الاحساس بالأمان و الانتماء للمنظمة، و قد اثبتت الدراسات بان الاجر و جاذبية العمل و مزاياه و نوع العمل و خصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

¹-زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص218.

فستنتج من هذا ان الحد من تسرب العاملين عملية مهمة جدا، لأن خطر تسرب العاملين أو التسرب الوظيفي له انعكاسات على المنظمة بالدرجة الاولى و على العاملين بها.

3.3-الانجاز المبدع:يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، و يرون ان الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكن اكثر حماسا للعمل ، و اكثر التزاما بأهداف التنظيم ، و يسعى تلقائيا لإنجاز المبدع الذي يزيد من انتاجيته و ادائه.

لذا فالإنجاز المبدع و المتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، إذ يعد اهم هدف تسعى المنظمات الى تحقيقه، إن لم يكن هو الهدف الاسمي لها، فالإنجاز المبدع يؤدي الى ارتفاع انتاج التنظيم و بالتالي الربح السريع و الاكيد الذي تحقق به اهدافها و طموحاتها و هذا بفضل حسن اداء عاملها.

ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي

قد اشار العديد من علماء الادارة و الباحثين الى ان اهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد او الإدارة نظرا لارتباطه بعوامل عدة ذات اثر كبير على الافراد او المنظمة على حد السواء:

✓ الولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب،
الفعالية في العمل.

- ✓ كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي و الاستقلالية، وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الدور
 - ✓ كذلك يعد مرتبط بالسماوات الشخصية للموظف، كالعمر، الجنس، والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل
 - ✓ يمثل كذلك عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز⁽¹⁾
 - ✓ إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ فعالية المنظمة
 - ✓ إن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً من الرضا الوظيفي في التنبؤ لبقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى
 - ✓ إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل اهتمام إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها
 - ✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها
- من خلال النقاط السابقة نستنتج أن:

¹ - خلف سليمان الرواشد، مرجع سابق، ص92.

الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وزيادة إنتاجها وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.

رابعاً: خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

- ✓ إن الولاء حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية داخل التنظيم.
- ✓ إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوي الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.⁽¹⁾
- ✓ إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية وتتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءهم.
- ✓ إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- ✓ يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

¹ - سعد الدوسري، سعد بن عميقان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية، السعودية، 2005، ص74، 75.

✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديد في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

خامسا: أبعاد الولاء التنظيمي

تخلف صور ولاء الافراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له، و على العموم تشير الادبيات الى ان هناك ابعاد مختلفة للولاء التنظيمي و ليس بعدا واحدا، و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد ابعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد، و قد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسين لدراسة الولاء التنظيمي، الاول يركز على الاتجاهات و الثاني على السلوك. و يتفق هذا مع "ستاو" و "سالانيك" عندما حدد أبعاد الولاء بأنها⁽¹⁾

➤ المدخل الاتجاهي:

ويقصد من خلاله العمليات التي تتطابق اهداف المنظمة و قيمها مع اهداف الفرد و تزداد رغبته في البقاء و الاستمرار فيها. و يسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الاتجاهي الى الولاء على انه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد و المنظمة من حيث طبيعته و نوعيته.

➤ المدخل السلوكي:

¹ - دانا لطفي حمدان، مرجع سابق، ص31،32.

و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد و الوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها و بعضويتها، ووفق هذا المدخل يتم احساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية و غير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، او التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

ونستخلص مما سبق ان ابعاد الولاء التنظيمي عديدة و مختلفة باختلاف الباحثين ، و لكن البحوث المتقدمة تحدد مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات اي تطابق اهداف و قيم المنظمة، و الفرد فهو مدخل نفسي و الثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد و الوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد او الخوف من الخسائر نتيجة تركه المنظمة.

أما "ماير" و زملاؤه فقد حددوا ثلاثة ابعاد للولاء التنظيمي وهي:

- **الولاء العاطفي:** و يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، و درجة استقلالية و اهمية و كيان و تنوع المهارات المطلوبة و قرب المشرفين و توجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، او ما يخصه هو، و كل هذا ما يجعله يفخر بانتمائه للمنظمة و عرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين

و تبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة و الشعور بوجود جو اخوي
يربطه بعمله.⁽¹⁾

➤ **الولاء المستمر:** إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة
الاستثمارية، و التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة
،مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى ،حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء
في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل و منها التقدم في السن ، و طول
مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد
في الاستمرار في عمله ،حيث ان الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته
في المنظمة ، و اي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة خاصة
إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد
يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين،
ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط
بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في
المنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

➤ **الولاء الأخلاقي:**

ويعني احساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد
الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، وليس
فقط في تحديد الاجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف

¹ - إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ،
رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 35، 36.

ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي يشارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.⁽¹⁾

سادساً: مقومات الولاء التنظيمي:

نستنتج مما تقدم من مفاهيم أن هناك اتفاقاً واضحاً على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير ومن ثم يمكن القول أن الولاء ما هو إلا عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم.

وبهذا يمكن القول بأن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها:

- ✓ قبول أهداف المنظمة وقيمها.
- ✓ بدل مستوي عالي من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- ✓ أن يكون على درجة عالية من الاندماج الشديد في التنظيم والولاء له.
- ✓ الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.

1-خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص89.

✓ الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً.⁽¹⁾

سابعاً: مراحل الولاء التنظيمي واستراتيجياته

1-المراحل:

تعددت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي ،فهناك من يرى ان للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

1.1-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته و تطلعاته.

2.1-مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل

اقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة للنهوض معا.

وهناك من يرى بانه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل و هي:

3.1-مرحلة الازعان او الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد

التي يحصل عليها من المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلطة الاخرين و يلتزم بها بما

يطلبونه منه.

1- محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، مج 17، ع02، 2001، ص195.

4.1- مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الاخرين

و تأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر بها.

5.1- مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد ان اهداف المنظمة و قيمها مطابقة لأهدافه و

قيمه، و هنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الاهداف و القيم.

و يؤكد كذلك المعاني المراحل الثلاث للولاء التنظيمي و هي⁽¹⁾

6.1- مرحلة التجربة: و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام

واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الاعداد و التجربة، حيث ينصب اهتمامه

على تامين قبوله في المنظمة و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد، و البيئة التي يعمل

فيها و تكيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، و إدراك ما يتوقع منه و اظهار خبراته و

مهاراته في ادائه.

7.1- مرحلة العمل و الانجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين و أربعة أعوام تلي

مرحلة التجربة، فيسمى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز و يتبلور في ذهنه

وضوح الولاء للعمل و المنظمة.

8.1- مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من

التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما بعد ذلك بحيث يزداد ولاءه و تتقوى علاقته

بالتنظيم و ينتقل إلى مرحلة النضج.

1- محمد سرحان خالد المخلافي، مرجع سابق، ص 198.

2- الاستراتيجيات:

إن المؤسسة الناجحة و التي تبحث عن التميز ، هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء و تعتمد على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم ، و هو ما يعني تحديد معاني دقيقة لاختيار و تطبيق سياسات للتدريب و المشاركة و توفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها .

إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على يد عمالها وولائهم لها و ذلك من خلال إدماجهم و ربطهم بها و لكي يتحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته

الاستراتيجيات الخمسة التالية : (1)

1.2_ بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

إذا استطاعت المنظمة أن تصل الى قلوب مواردها البشرية ،فبإمكانها ان تقدم هاته الموارد أعلى مستويات الأداء ، الرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية و لكنها منهج واضح و صورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالسير الحسن للعمل و اتقانه و انهماكه فيه ، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتة فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمتة و ذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف من انسان له تفردة و حلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل و يسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين و لماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل، و هو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين فالموظف يقوم بأفضل الأداء.

1- شربيط الشرين محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطي لمؤسسة سونلغاز رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص88،90.

2.2_ التلاحم و الاندماج:

هو شعور العامل بالتلاحم و الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها و ذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد و اعتبار ان العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول الى غايته. فعلماء النفس لم يجدوا شعورا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة و الاغتراب ، و هم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات و يتخطى الخلافات و يتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم و الانتماء ، فيجب أن يكون للعامل رابطا يشده الى عمله

و تشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل لتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية و الهدوء.

3.2_ تحقيق الاستقرار العائلي :

إن المؤسسة عندما تولي اهتمامها بالفرد العامل و تحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي السكن ، المنح ، و تقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى و الدخول المدرسي، فالعامل يدرك و يشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه و ظروفه و تصونه هو و عائلته الأسرية ، و منه يستطيع الخروج بنجاح

عامة مساعدة على ذلك حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة و الخطأ للعامل من خلال امكانية التجريب و الاكتشاف الجديد بالإضافة الى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص بالتمكين .

ثامنا: دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي:

1- تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملان القدر في التأثير على القرار الممتدة من القرار التلاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرار المتعلقة بأداء عملهم .
ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في أنماط القيادة التقليدية إلى أنماط :
قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة.
فقد تمتد عملية تفويض الصلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. (1)

—فرق العمل:

1- عبوي زيد منير، إدارة الوقت في الإدارة دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص168، 169.
2- حمدان، عيضة بن سالم بن صالح، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك بن عبد العزيز، السعودية، 2007، ص10.

إن العاملينا الممكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم قيمة واحترامها تؤخذ على محمل الجد، ويعتمد تطوير فرق العمل فيو يتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة، المنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع،⁽²⁾ والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متمتعة، ويلزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار والتنفيذية.

- التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، و ينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً لتطوير العاملين لكي يزدادوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات القيادة وبناء المعرفة، ليس فقط لأداء أعمالهم، بلأيضاً لتعلم مهارات، واقتصاديات المنظمات الكبيرة فالجهود التدريبية تمكّن العاملين من حل الصراخ والمشاكل المختلفة.⁽¹⁾

د- الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لتبرير نجاح تمكين العاملين. ويدلّ توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة إلا أن عرض

1- حمول طارق، بودي عبد الصمد، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التأمين، جامعة بشار، الجزائر، ص2.

المعلوماً للحساسية للعاملين حول لائحة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين يخطو أتاس اسية في الاتجاه الصحيح حلة برنامجالتمكين⁽¹⁾

وهناك أيضاً نوعين من المعلوماً بالدرجة فيبرنامجالتمكين :معلوماً تحول رسالة المنظمة، ومعلوماً تعنا الأداء .وتضيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلوماً تياً خذاتجاهين، الاتجاه الناز لو يتضمن معلوماً تحول للأهداف، والمسؤوليات، والاتجاه للاستراتيجية، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلف، والإنتاجية، والجودة، أما التدفق الصاعد للمعلوماً تفيشتمل على اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين بأن المنظمات أجالاً لتصبح ممكنة.

وتقترح (Spreitzer)

ينبغي أن توفر معلوماً أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستوى أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.

أما في دراستنا هذه سنتناول الأبعاد التالية من الناحية النظرية والتي سيتم تشخيصها فيما بعد في الناحية الميدانية.

1- التحفيز:

انبرنامجالتمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامجالتمكين يتطلب معوادمختلف العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل،⁽²⁾ إذ أنه عندما

²-الماضي، ثائرة عدنان حسن، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأردن، 2009، ص7.

1-العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص280.

2-كلاله ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، ص22.

تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وذلك عن

طريق ربطهم بمكاسبهم بنجاح المنظمة

فيحصل العاملون المبدعون والكفاء على مكافئات تأخذ صور المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأ

سهم.⁽²⁾

2- المشاركة في مختلف القرارات الادارية:

المشاركة هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية

الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة،

والعاملون هم الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة عن

طريق تبني الإدارة برنامج التمكين لخلق وتعزيز الرضا بين الإدارة العليا والعمالين.

خلاصة:

يتبين من خلال هذا الفصل أن الولاء التنظيمي حالة وجدانية تتمثل فب الاخلاص

والوفاء والالتزام والارتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه فهو يعد حالة شعورية

نفسية تكمن في مدي الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمها وأهدافها ورغبته

في البقاء فيها ثم تطرقنا إلى مراحل وأهميته، كما أشرنا إلى أبعاده، النماذج المفسرة

له، استراتيجياته، ثم تطرقنا إلى آثاره لما له من آثار على الفرد والمنظمة، ويليهما

وسائل قياس الولاء التنظيمي.

تمهيد :

بعد تعرضنا إلى الفصول الثلاثة السابقة و التي تتمحور في مجالها حول التمكين الإداري و الولاء التنظيمي، فسوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من الأهداف و ما أثارت الإشكالية من قضايا و تساؤلات تحتاج إلى التحقق الأمبريقي.

و سنتطرق في هذا الفصل المعنون بالإطار المنهجي للدراسة إلى النقاط التالية :

فروض الدراسة، المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، الأساليب الإحصائية.

أولاً: فروض الدراسة:

تؤدي الفروض دوراً أساسياً في توجيه البحث و أبعاده عن العموميات و التشتت ، و هذا من خلال التركيز على قضايا محدودة يتضمنها ذلك التفسير المقترح للمشكلة التي تم وضعها و في ضوء معاشتنا للواقع الاجتماعي لمؤسسة سونلغاز ، طرحت الدراسة الراهنة فرضية أساسية و فرضيتين جزئيتين، و هذا يفرض التحقق من مختلف القضايا و الأسئلة التي طرحت في الإشكالية، و كذلك الأهداف، و مختلف التساؤلات التي أثرت أثناء دراستنا .

الفرضية الأساسية:

للمتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

الفرضية الجزئية الأولى:

للتحفيز دور في تحقيق الانتماء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز .

الفرضية الجزئية الثانية:

للمشاركة في مختلف القرارات الإدارية دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز .

ثانيا المنهج المستخدم في الدراسة :

المنهج هو طريقة علمية منظمة، تسعى من خلالها الباحثين إلى كشف الحقائق معتمدين على قواعد موضوعية تفودنا إلى فرز الحقائق و تبويبها و تحليلها، ثم نستخلص منها المبادئ و القوانين العامة (1)

— كما يعد المنهج بمثابة العمود الفقري في تعميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم و شرح المعاني الإجرائية و تحديد مجتمع البحث (2).

غير أن طبيعة الدراسة و أهدافها بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه ، و بما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، و قد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الذي يعتبر منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل

1-خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار الجسور، الجزائر، 2008، ص43.
2-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات عملية-، دار القصة، الجزائر، 2006، ص105.

الدراسة، على أن تكون علمية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ، و محاولة الوقوف على أدق جزئيات و تفاصيله، و التعبير عنها تعبيراً إما كيفياً أو كميًا.⁽¹⁾

— فقد تم استخدام المنهج من خلال تجميع المادة العلمية من خلال جمع المراجع و الكتب ، و المجالات، و الدوريات، التي تعرضت للموضوع ، ثم القيام بدراسة ميدانية استطلاعية بمؤسسة للكشف عن واقع متغيرات الدراسة في مؤسسة سونلغاز. ثم القيام بجمع البيانات من الواقع ثم تم تحليلها و تفسيرها و استخلاص نتائج عامة في نهاية الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة بسكرة و الذي بلغ عددهم الإجمالي (200).

رابعاً : أدوات جمع البيانات

ويقصد بها الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختيار فرضيات البحث أو الإجابة عن تساؤلاته، و استخدام الباحث للاستمارة كأدوات مساعدة ، و قد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية و التساؤلات ، و قد تم تجريبيها ثم مراجعتها و تعديلها ، ثم طرحت في شكلها النهائي أين تضمنت 32 سؤالاً موزعة على ثلاث محاور أساسية هي:

المحور الأول : عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوث و هي من السؤال 1 إلى 7.

1 - محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي وأسسه، القاهرة، 1998، ص30.

المحور الثاني : عبارة عن بيانات تتعلق بمعايير التحفيز و الانتماء الوظيفي و هي من

السؤال 7 إلى 17

المحور الثالث : عبارة عن بيانات تتعلق بمعايير المشاركة في مختلف القرارات الإدارية و

الرضا الوظيفي وهي من السؤال 18 إلى 30.

الملاحظة :

يجمع الباحثين على أن الملاحظة من أهم أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي و مصدرا أساسيا للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، و هي عبارة عن معاينة مباشرة قمنا بها للكشف عن تفصيل الظاهرة المدروسة و عن العلاقة التي توجد بين التمكين الإداري و الولاء التنظيمي حيث يتجلى استعمال الملاحظة في دراستنا أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة ، حيث سمحت لنا هذه الأداة من الاطلاع على الجو السائد في مؤسسة سونلغاز و طريقة القيام بالمهام و الوظائف (1).

المقابلة :

تحتل أداة المقابلة مركزا هاما في البحث السوسيولوجي و تعتبر من الأدوات الأكثر استعمالا و انتشارا في الدراسات الأمبريقية و ذلك لما توفره من بيانات حول موضوع الدراسة فهي تمتاز عن غيرها من أدوات و البحث الاجتماعي بأنها أكثر مرونة و أنها تسير بدرجة أكبر من ملاحظة المبحوث و التعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة.

1 - محمد الصاوي محمد مبارك، مرجع سابق، ص35.

و قد مكنا هذا من إجراء المقابلات المفتوحة مع المسؤولين لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة و التي تدور حول تاريخ نشأتها و تركيبها البشرية و توزيعها على كافة الأنشطة والتخصصات، إضافة إلى توزيع الأدوار في مختلف مصالح وأقسام المؤسسة، والتعرف على المهام التي تقوم بها وطبيعة الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة لعمالها، زيادة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

خامسا: مجالات الدراسة

1 المجال الزمني: مرت الدراسة بالمراحل التالية

المرحلة الأولى: بداية من شهر أكتوبر 2013، تم الاستقرار على موضوع الدراسة، فقد تم في البداية تجميع المادة العلمية من خلال جمع المراجع، المجالات، مواقع الانترنت ذات الصلة بالموضوع.

المرحلة الثانية: في بداية شهر ديسمبر 2013 تم تقديم العمل كمشروع بحث، أين تم قبوله من طرف القسم، وبدأ التوسع والبحث في مختلف أجزاء البحث النظري و الذي كانت عبارة عن فصلين.

المرحلة الثالثة: في 08 أبريل 2014 تم الاستقرار على مكان إجراء الدراسة الميدانية والتي كانت بمؤسسة سونلغاز - وحدة بسكرة- فقمنا بدراسة استطلاعية في المؤسسة أين تم التوجه إلى رئيس قسم التكوين الذي قدم لنا لمحة موجزة عن سير العمل في المؤسسة، نشاط المؤسسة، الهيكل التنظيمي و مدى وجود متغيرات الدراسة في المؤسسة، وفي 16 أبريل 2014 تم جمع البيانات الخاصة بالإطار

المكاني والبشري للمؤسسة، و بعدها تم صياغة اسئلة الاستثمار و عرضها على الاستاذة المشرفة و قد استغرقت هذه العملية خمسة ايام تخللها الرجوع للأستاذة المشرفة لاطلاعها على سير العمل و مستجداته ،و بعد ضبط اسئلة الاستثمار، و في 20 أفريل 2014 تم توزيع الاستثمارة في شكلها النهائي على بعض المصالح بالمؤسسة مما سمح لنا بملاحظة الجو العام للعمل وأخذ فكرة عن نظرة العمال للتمكين سواء كانوا إطارات، أو اعوان تحكم، أو اعوان تنفيذ، وهذا ما فتح المجال لمعايشة العمال بجميع طموحاتهم ومشاكلهم، وخاصة صعوبات العمل. و في 23 أفريل 2014 تم جمع الاستثمارات و القيام بتفريغ البيانات و تفسيرها و تحليلها.

2 المجال المكاني: هو النطاق الذي يجري فيه البحث الميداني، وهو بالتحديد في هذه

الدراسة مؤسسة سونلغاز-وحدة بسكرة-

1-تقديم مجمع سونلغاز : La Societe Nationale deelectricite et du gaz

سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

أنشأت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز

الطبيعي عبر القنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في

مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC) لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15مليار دج سنة 2002 و في سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005 تم هيكلية مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل :

SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء.

GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء.

GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز.

SD: سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء.

سونلغاز للتوزيع: إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في:

SDA: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة.

SDE: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الشرق.

SDO: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الشرق.

SDC: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي للوسط.

كل فرع من هاته الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية.

-حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، إضافة إلى المديريات الجهوية الاثني عشر، تمنراست، إليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة.

كل هاته المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات).

تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام و نشاطات أقسامها . مما يتوجب علينا عرض كل أقسام و مختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية.

2_الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة_:

انظر إلى الملحق رقم 02

_المجال البشري:

ويقصد به عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز _وحدة بسكرة_ حيث تضم 200 عامل موزعين على مختلف مصالح المؤسسة، وقد تم اختيار العينة عن طريق النسبة المئوية حيث أننا اخترنا 10 % من مجموع العمال، فتمثلت عينة الدراسة ب 20 عامل عن طريق العملية الحسابية التالية:

$$200 \text{ عامل} \longleftarrow 100\%$$

$$\text{س} \longleftarrow 10\%$$

وهي عينة عشوائية بسيطة يتم فيها الاختيار على أساس عشوائي، وذلك لإعطاء جميع مفردات البحث نفس الفرص المتكافئة للظهور في العينة.⁽¹⁾

1-محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات-، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ط2، ص88.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجدول رقم (1) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة
20%	4	الجنس أنثى
80%	16	ذكر
100%	20	المجموع

فيما يتعلق بالعنصر الأول المتمحور حول الجنس يتضح ب أن مجتمع الدراسة يتكون من جنسين وهذا ما يوضحه الجدول رقم (1)، أن نسبة 80% من حجم العينة المختارة ذكور، في حين توضح نسبة 20% من إجمالي العينة إناث.

وكما هو ملاحظ أن هذا التقارب الكبير في توزيع المبحوثين حسب العينة يعود إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم مع الجنسين خاصة وأن النشاط يقتصر على العملية الإدارية كون مجال الدراسة البشري يركز على الطاقم الإداري.

2-الجدول رقم (2) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة
10%	2	السن أقل من 30 سنة
90%	18	من 30 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم (2) المتعلق بالسن كيفية توزيع أعمار المبحوثين حيث نسجل في الفئة (أقل من 30 سنة) نسبة 10 من إجمالي العينة، بينما في الفئة (من 30 سنة فما فوق) أوضحت نسبة 90% من إجمالي العينة وهي أعلى نسبة ويعود ذلك إلى النمو والتوسع الذي شهدته مؤسسة سونلغاز عند قيامها بطلب توظيف عمال جدد أما النسبة المئوية التي شكلت 10% من إجمالي العينة

منخفضة و هذا يرجع إلى ما صرح به *مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك تصريحات بعض العمال أثناء إجراء المقابلات معهم إلى تراجع إدارة المؤسسة عن عملية التوظيف خاصة في السنوات الأخيرة.

3- الجدول رقم (3) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي:

الحالة المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	3	15%
ليسانس	7	35%
تقني سامي	4	20%
ماجستير	1	5%
مهندس	5	25%
المجموع	20	100%

يوضح الجدول أعلاه البيانات الإحصائية التي تتمحور حول المؤهل العلمي، حيث أن نسبة 35% من حجم العينة المختارة حاصلين على شهادة ليسانس، بينما نجد أن نسبة 25% من أفراد العينة حاصلين على شهادة مهندس، في حين نسجل نسبة 20% من أفراد العينة حاصلين على شهادة تقني سامي، كذلك تبين نسبة 15% من أفراد العينة حاصلين على شهادة ثانوي، بينما نجد أن نسبة 5% من إجمالي العينة حاصلين على شهادة الماجستير وتجدر بنا الإشارة إلى أن العمال حاصلين على شهادة التعليم الثانوي و التقني سامي يحملون شهادات وديبلومات إضافية حصلوا عليها من مراكز التكوين المهني وهي تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي يمارسونها ، كما أن المؤسسة قامت بدورات تكوينية حيث يتكيف العمال بشكل جيد مع العمل وهذا حسب المقابلة التي أجريناها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية ومجموعة من العمال وكما لاحظنا فإن فئة الجامعيين يتوزعون بصفة خاصة في رؤساء المصالح وهذا قصد الاستفادة من خبرتهم وكما أنه لم يتم تسجيل أية حالة من العمال الذين لم يتلقوا نهائيا تعليم أو

مستوى جامعي، وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع البحث الذي يدور في مجملها الطاقم الإداري لمؤسسة سونلغاز التي تتطلب مستوي ومؤهلات علمية لتسييرها على أحسن وجه.

4-الجدول رقم (4) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة:

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
20%	4	أقل من 5 سنوات
35%	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
5%	1	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
40%	8	من 15 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

يوضح الجدول أعلاه البيانات الإحصائية التي تتمحور حول سنوات الخبرة أن نسبة 40% من إجمالي العينة المختارة تعدت مدة عملهم 15 سنة وهي أعلى نسبة مسجلة، كما أوضحت نسبة 35% من حجم العينة أن مدة عملهم تمتد من (5 إلى 10 سنوات)، كما تبين نسبة 20% من حجم العينة مدة عملهم أقل من (5سنوات)، في حين نجد أن نسبة 5% من إجمالي العينة يقرون أن مدتهم في العمل من (10 إلى أقل 15 سنة) فيعود ارتفاع نسبة العمال الذين تجاوزت مدة عملهم 15 سنة إلى أن غالبية هؤلاء العمال وظفوا في بداية انطلاق نشاط المؤسسة، وهم في مجملهم غير راضون على وضع المؤسسة حالياً مقارنة بمؤسسات أخرى و هذا يعود إلى سياسات التوظيف التي تعتمدها المؤسسة ، وهذا ما صرح به بعض المبحوثين أثناء إجراء المقابلات وملء الاستمارة ، المؤسسة تعتمد في توظيف العمال الجدد على أساس الشهادة و الخبرة معا و ليس الشهادة فقط.

5- الجدول رقم (5) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
15%	3	أعزب
80%	16	متزوج
5%	1	أرمل
100%	20	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (5) المتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية، بأن نسبة 80% من أفراد عينة البحث متزوجين و يعود هذا إلى شعور المتزوجين بالاستقرار الأسري و الوظيفي و هذا ما أدى بهم إلى الرفع من مستوى الأداء في حين نجد نسبة 15% من العزاب ، و نجد ايضا نسبة 5% من اجمالي العينة أرامل .

و بحسب المقابلات التي تم إجراؤها مع المبحوثين العزاب فإنهم يرجعون سبب عزوفهم عن الزواج لتدني القدرة الشرائية ، و مستوى المعيشة مما أثر سلبا على معنوياتهم في العمل، على عكس المتزوجين الذين يعرفون نوع من الاستقرار الشخصي، وهذا حسب ما أقر به بعض المبحوثين، و كذلك لارتباطهم الاسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي مصدر أرزاقهم.

6- الجدول رقم(06) يبين مدى توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المركز الوظيفي:

النسبة المئوية%	التكرار	المركز الوظيفي
50%	10	إطار
25%	5	عون تحكم
25%	5	عون تنفيذ
100%	20	المجموع

تؤكد البيانات الواردة في الجدول رقم (6) المتعلق بالمركز الوظيفي أن نسبة 50% من حجم العينة الكلية ه م إطارات في المؤسسة، وهي أعلى نسبة وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتركز في الطاقم الإداري للمؤسسة بينما بلغت نسبة عون التحكم وعون التنفيذ نسبة 5% من إجمالي العينة، وهذا حسب ما لاحظنا أن النشاط الذي تمارسه المؤسسة محصور على الجانب الإداري والتنفيذي، وهي مؤسسة ذات طابع خدماتي يتطلب ممارسة العمليات في الميدان.

المحور الثاني: التحفيز والانتماء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - وحدة بسكرة-

1-الجدول رقم (1) يبين مدى حصول العامل على أجر يتناسب مع ما يبذله من جهد في العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
65%	13	نعم
35%	7	لا
100%	20	المجموع

تبين البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (1) المتعلقة بمدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول بأن نسبة 65% من حجم العينة المختارة أقرت بوجود تناسب الاجر مع الجهد المبذول وعند استفسارنا عن سبب التناسب مع بعض المبحوثين أثناء إجراء المقابلات معهم، بأنهم يبذلون جهد كبير ويتعاطون أجر معقول يلبي نوعا ما من متطلبات الحياة الضرورية ومن خلال المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين عن هذه الوضعية أرجعوا السبب إلى المركز الوظيفي أي أنهم يتقاضون أجرهم على حسب المركز الوظيفي وهذا ما يعود إلى تناسب الأجر مع الجهد المبذول، وأما عن سبب عدم الحصول على أجر يتناسب مع توفير الاحتياجات الأساسية للمبحوثين أثناء إجراء المقابلات معهم أرجعوا ذلك إلى غلاء المعيشة وضعف القدرة الشرائية الشيء الذي يدفع العمال إلى الاقتراض لسد حاجياتهم.

2- الجدول رقم (2) يبين نظم الترقية و المكافآت التي تعتمدها المؤسسة في زيادة أجر العامل:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاحتمالات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

تبين معطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (02) والذي يتمحور حول نظم الترقية و المكافأة المعمول بها في المؤسسة بأن نسبة 75% من حجم العينة المختارة تؤكد عن زيادة أجرهم من خلال نظام الترقية و المكافآت التي تعتمدها مؤسسة سونلغاز، وحسب المقابلة التي تم إجراؤها مع بعض المبحوثين اقر و بأن زيادة أجرهم متعلقة بطبيعة ونوع الترقية و المكافآت التي تعتمدها المؤسسة ، وكذلك الأسس العلمية و الموضوعية، بينما أقرت نسبة 25% من إجمالي العينة الكلية بأنه لا يوجد هناك زيادة في الأجر من خلال نظام الترقية و المكافآت التي تعتمدها المؤسسة وذلك حسب مدير المؤسسة.

3- الجدول رقم (3) يبين علاقة الأجر بالإنتاج:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاحتمالات
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) و الذي يدور حول علاقة الأجر بالإنتاج في مؤسسة سونلغاز بأن نسبة 60% من حجم العينة الإجمالي أكدوا على أن الزيادات الحاصلة في الأجر ينتج عنها زيادة في الإنتاج ، بينما أكدت نسبة 40% من حجم العينة الاجمالي أن زيادة الأجر لا تزيد في إنتاج المؤسسة، إن هذه المعطيات الإحصائية تشير إلى أن الحوافز المادية ومنها الأجر التي من شأنها أن تحفز العامل لبذل مزيد من الجهد وبالتالي زيادة إنتاج المؤسسة، ومن ثمة تحقيق أرباح إضافية، وهذا ما تم الإشارة إليه في الجانب النظري من أن الحوافز تلعب دورا فعالا في تحفيز العامل لبذل جهد أكبر وتحقيق أرباح إضافية معتبرة.

4- الجدول رقم 4 يبين مدى الحصول على هذه الحوافز وعلاقتها بأداء العامل في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاحتمالات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (04) و الذي يدور حول الحصول على هذه الحوافز وعلاقتها بأداء العامل في المؤسسة بأن نسبة 75% من حجم العينة الإجمالي أكدوا على أن الحصول على هذه الحوافز يزيد من أداء العامل في المؤسسة وهذا ما أكده لنا بعض المبحوثين عند إجراء مقابلة معهم بأن للحوافز المادية والمعنوية دورا فعالا في زيادة أداء العامل في المؤسسة، كما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري، بينما أكدت بنسبة 25% من حجم العينة الإجمالي على أن الحصول على هذه الحوافز لا تزيد من أداء العامل في المؤسسة وهذا يرجع إلى الطبيعة الشخصية للعامل.

5- الجدول رقم (05) يبين مدى توفير خدمات اجتماعية متنوعة لعمال مؤسسة سونلغاز

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة نوع الخدمات
50%	10	خدمات صحية
25%	05	خدمات النقل
10%	02	خدمات الاسكان
15%	03	خدمات ثقافية ورياضية
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم 05 والذي يتمحور حول توفير المؤسسة لعمالها خدمات متنوعة بأن نسبة 50% أوضحوا على توفير المؤسسة خدمات صحية وذلك لاهتمام المؤسسة بالجانب الصحي لعمالها ، بينما أكدت نسبة 25% من حجم العينة الإجمالي بأن المؤسسة توفر خدمات النقل وذلك يرجع إلى بعد المسافة بين المؤسسة وأماكن إقامة العمال ، بينما أكدت نسبة 15% من حجم العينة الإجمالي على توفير المؤسسة لخدمات ثقافية ورياضية، ونجد أيضا نسبة 10% من حجم العينة الإجمالي على توفير خدمات الاسكان.

ومما لا شك فيه أن الخدمات التي توفرها مؤسسة سونلغاز حول الخدمات الاجتماعية تشير إلى نوع من الاضطراب في الاستفادة من تلك الخدمات.

وما نلاحظه أن الخدمات التي توفرها المؤسسة للعمال تمثل حوافز عينية ، وذلك من رفع الروح المعنوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة والارتباط بها أكثر.

6- الجدول رقم (06) يبين مدى إشباع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة للاحتياجات الأساسية للعمال:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
30%	6	نعم
70%	14	لا
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 06 الذي يتمحور حول إشباع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، بأن نسبة 70% من حجم العينة الكلي أقروا بعدم رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ويعود ذلك إلى عدة أسباب حسب استجابات المبحوثين والمتمثلة في عدم تناسب الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مع ميزانية المؤسسة وأنها لا تكفي لجميع العمال، وكذلك نقص خدمات الترفيه بالنسبة للمرأة وهذا يعود إلى متغير الجنس حيث أن المؤسسة توظف نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، بينما أكدت نسبة 30% من حجم العينة الكلي بأن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تعتبر كافية وتساهم في إشباع بعض الحاجات التي يتطلع إليها العامل، ومن المعلوم أن الخدمات التي توفرها المؤسسة هي جزء من الحوافز المادية التي يستفيد منها العامل وهي تمثل أهمية بالغة إذا استطاعت المؤسسة أن تضمن للعامل خدمات تعوض النقص الذي يرتبط بالأجر الذي يتقاضاه العامل، وهذا ما يؤدي للعامل إلى الشعور بالانتماء.

7- الجدول رقم (07) يبين مساهمة الخدمات في زيادة الشعور بانتفاء الموظفين للمؤسسة:

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاحتمالات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

من خلال البيانات المشار إليها في هذا الجدول يتضح أن الأغلبية الذين تم استجابتهم والمقدرة بنسبة 75% من حجم العينة الكلي، قد عبروا عن شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة، بينما أكدت نسبة 25% من حجم العينة الكلي عن عدم شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة ومما لا شك فيه أن هذه النسبة (75%) مؤشرا أساسيا على ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها، وشعوره بأن مستقبله غير مهدد بسبب التقلبات التي تعرفها بعض المؤسسات الأخرى تحت طائلة الخصاصة أو الإفلاس أو غيرها فيجعله بلا شك أكثر ارتباطا بالمؤسسة وبالتالي يبذل ما في طاقته لبقائها واستمرارها لأنها أصبحت جزءا من حياته ، وهذا ما له علاقة مباشرة بالولاء.

8- الجدول رقم (08) يبين مدى تحقيق الرضا بين المؤسسة والزبائن والمتعاملين معها:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
65%	13	نعم
35%	07	لا
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 08 الذي يتمحور حول مدى تحقيق الرضا بين المؤسسة والزبائن والمتعاملين معها، بأن نسبة 65% من حجم العينة الكلي أقرّوا بتحقيق المؤسسة رضا زبائنهم والمتعاملين معها، وهذا ما أكدّه بعض المبحوثين عند إجراء مقابلة معهم بأن المؤسسة لها علاقات طيبة مع زبائنهم و المتعاملين من حيث الجانب الاجتماعي و من حيث كذلك الجانب الانساني ، بينما أكدت نسبة 35% من حجم العينة الكلي بأن المؤسسة لم تحقق رضا بينها و بين المتعاملين معها .

09- الجدول رقم (09) يبين نوع الحوافز التي تمنحها مؤسسة سونلغاز لعمالها:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
45%	09	مادية
30%	06	معنوية
25%	05	معا
0%	0	اخرى أذكرها
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (09) الذي يتمحور حول نوع الحوافز التي تمنحها المؤسسة لعمالها ، بأننسبة 45% من حجم العينة الكلي أقرّوا بأن المؤسسة تمنح لعمالها حوافز مادية مثل المكافآت ، بينما أقرّت نسبة 30% من حجم العينة الكلي بأن المؤسسة تمنح لعمالها حوافز م معنوية، بينما أكدت نسبة 25% من حجم العينة الكلي بأن المؤسسة تمنح اعمالها حوافز مادية ومعنوية معا.

و نلاحظ بأن أعلى نسبة هي نسبة الحوافز المادية و هذا ما تم الإشارة إليه في الجانب النظري، وكذلك ما جاء به "تاييلور" في نظرية الإدارة العلمية بأن العامل

يهتم بالحوافز المادية ولا يهتم بالحوافز المعنوية لكون الحوافز المادية تؤدي إلى إشباع احتياجاته الأساسية.

10- الجدول رقم (10) يبين الحوافز في تحقيق الانتماء الوظيفي للعاملين

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة دور الحوافز
33.33%	3	استمرارية العمل
11.11%	1	بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة
22.22%	2	رفع مستوى أداء العاملين
11.11%	1	زيادة الإنتاج
11.11%	1	زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس
11.11%	1	توفر علاقات اجتماعية
45%	9	المجموع

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 10 دور الحوافز التي تقدمها مؤسسة سونلغاز في انتماء وارتباط العمال بها حيث توضح نسبة 33.33% من حجم العينة الكلي استمرارية العمل بينما نسبة 22.22% تبين رفع مستوى أداء العاملين في حين أكدت نسبة 11.11% من حجم العينة الكلي أن كل من زيادة الإنتاج وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتوفر علاقات اجتماعية لها دور في تحقيق الانتماء والارتباط للعمال بالمؤسسة لأن نظام الحوافز حسب استجابات بعض المبحوثين يساهم في التفات الأفراد حول المؤسسة ومدى رضاهم على هذه الحوافز وبالتالي يتكون لديهم شعور الانتماء إلى المؤسسة ثم الولاء إليها.

المحور الثالث : المشاركة في مختلف القرارات الادارية و الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

1 الجدول رقم (1) يبين مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الادارية التي تتعلق بالمؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
15%	3	نعم
75%	17	لا
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 1 و الذي يتمحور حول مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الادارية التي تتعلق، بأن نسبة 75% من حجم العينة الكلي أكدوا على عدم مشاركتهم في اتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة في حين أقرت نسبة 15% ب أن المؤسسة تقوم بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمؤسستهم ، و بالتالي فإن العامل يشعر ب أن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر التي تأتي من أعلى (مجلس الادارة) ، و على هذا الأساس فان شعور الفرد بالرضا و الانتماء الى المؤسسة لاشك أنه سيكون أقل مما لو شارك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة .

2- الجدول رقم (2) يبين تأثير المشاركة في مختلف القرارات الادارية على العامل :

النسبة المئوية %	التكرار	
25%	5	الشعور بالراحة
75%	15	الشعور بالانتماء للمؤسسة
25%	5	الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي
100%	20	المجموع

تبين لنا المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (2) و الذي يتمحور حول تأثير المشاركة في مختلف القرارات الادارية على العامل ، بأن 75% من حجم العينة الكلي أكدوا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة بينما أقرت نسبة 25% من حجم العينة الكلي بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار الوظيفي ، بينما أكدت نسبة 25% من حجم العينة الكلي على الشعور بالراحة مما يعني ان المشاركة في مختلف القرارات الادارية كمؤشر على الحوافز المعنوية يساهم في ولاء العامل للمؤسسة وهذا من شأنه ان يحقق قدرا كبيرا من سعي العامل الى تحقيق اهداف المؤسسة التي اصبح هو جزءا منها.

3 الجدول رقم (3) يبين اعطاء المؤسسة حرية و مجالاً واسعاً للعامل في التعبير على انشغالاته و مشاكله في العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
15%	3	نعم
75%	17	لا
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 3 و الذي يتمحور حول إعطاء المؤسسة للعامل حرية و مجالاً واسعاً في التعبير عن انشغاله و مشاكله في العمل بأن نسبة 75% من حجم العينة الكلي يؤكدون على عدم إعطاء حرية و مجالاً واسعاً للتعبير، و هذا حسب ما صرح لنا به بعض المبحوثين من خلال إجراء المقابلات بأن إدارة المؤسسة لا توفر لهم ه ذا الجو للتعبير عن انشغالاتهم و مشاكلهم لمصرامة المسؤولين، بينما أقرت نسبة 15% من حجم العينة الكلي على إعطاء الحرية في التعبير عن مشاكلهم و هذا يرجع حسب ملاحظتنا إلى العلاقات الشخصية بين المسؤول و العامل.

4_ الجدول رقم 4 يبين مساهمة المؤسسة في تدريب عمالها على تحمل المسؤولية :

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
55%	11	نعم
45%	9	لا
100%	20	المجموع

تبين لنا المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 04 و الذي يتمحور حول مساهمة المؤسسة في تدريب عمالها على تحمل المسؤولية بأن نسبة 55% من حجم العينة الكلي أكدوا على أن المؤسسة تقوم بتدريب العمال على تحمل المسؤولية، بينما أقرت نسبة 45% أن المؤسسة لا تقوم بتدريبهم على تحمل المسؤولية ومنه فإننا نلاحظ بأن التدريب يساهم في تحمل مسؤولية أكبر وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل ليكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجاً، كما أن ذلك يساهم في رفع الروح المعنوية للعامل ويحقق له الرضا الوظيفي وعند إجراء مقابلة مع المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تقوم ببرامج تدريبية في مراكز تدريبية خاصة بسونلغاز.

5_الجدول رقم (5) يبين مشاركة العاملين في تحمل مسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 5 كوال ذي يتمحور حول مشاركة العاملين في تحمل مسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة بأن نسبة 75% يؤكدون على مشاركة العاملين في تحمل مسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يوضح ثقة ورضا العمال على إدارة المؤسسة، بينما أقرت نسبة 25% من حجم العينة الكلي على عدم مشاركة العاملين في تحمل مسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وه ذا ما أوضحه بعض المبحوثين عند إجراء المقابلة بعدم مشاركتهم في تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يوضح لنا عدم ثقة ورضا العاملين على إدارة المؤسسة.

-الجدول رقم 06 يبين مدى قدرة العامل على حل المشكلات الناجمة عن

عمله:

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاحتمالات
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

تبين لنا المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 06 والذي يتمحور حول

قدرة العامل على حل المشكلات الناجمة عن عمله، ب أن نسبة 75% من حجم

العينة الكلي أقرروا على أنهم قادرون على حل مشكلاتهم الناجمة عن ممارستهم

لأعمالهم التي يقومون بها وهي دلالة على التحكم الذي يتمتعون به نتيجة

ملائمة الوظيفة التي يقومون بها، وهذا مما يزيد أكثر في شعورهم بالثقة في

إمكانيتهم، وهو مما لاشك فيه أنه عامل استقرار للعامل، بينما أقرت نسبة

25% من حجم العينة الكلي عن عجزهم على حل المشكلات

7-الجدول رقم 07يبين ثقة المشرف المباشر على قدرة العامل عند أداء

عمله:

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاحتمالات
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

تبين لنا الاحصائيات الواردة في الجدول رقم 07الذي يتمحور حول ثقة

المشرف المباشر في قدرة العامل أثناء أداء عمله، بأن نسبة 80% من حجم

العينة الكلي أكدوا على ثقة المشرف المباشر بقدرة العامل على أداء عمله

والاعتراف بجهوده المبذولة، بينما أقرت نسبة 20% من حجم العينة الكلي

بأن لا يثق المشرف المباشر بقدرة العامل على أداء عمله، وتدل على هذه

الاحصائيات حسب إجراء المقابلة مع بعض المبحوثين أن الاعتراف بالعامل

وقدراته على تأدية عمله كمؤشر على الثقة التي يمنحها المشرف المباشر

للعامل وهو ما يزيد في ثقة العاملين بقدراتهم وامكانياتهم وهذا من خلال

تمكينهم، وهذا يؤدي حتما كماتمت الإشارة إليه في الجانب النظري إلى زيادة الروح المعنوية لديه وزيادة قوته على الإنتاج والإنتاجية.

8-الجدول رقم 08 يبين مدى شعور العمال بحرية التصرف في أداء العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
25%	5	نعم
55%	11	أحيانا
20%	4	لا
100%	20	المجموع

أوضحت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم 08 الذي يتمحور حول مدى

شعور العمال بحرية التصرف في أداء العمل بأن نسبة 55% من حجم العينة

الكلية أقرت أنهم يشعرون أحيانا بحرية التصرف في أداء عملهم، بينما أقرت

نسبة 25% من حجم العينة الكلية أنهم يشعرون دائما بحرية التصرف في أداء

عملهم، بينما أقرت نسبة 20% من حجم العينة الكلية أنهم لا يشعرون أبدا بحرية

التصرف في أداء العمل.

وعند إجراء مقابلة مع المبحوثين أكدوا بأن الشعور بحرية التصرف في أداء الأعمال راجع لنظام الإشراف السائد في المؤسسة، ونمط الرقابة، وكذلك إلى نظام القوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.

9- الجدول رقم 09 يبين مدى سلطة المشرف المباشر للعامل في حل الصعوبات في حل الصعوبات والمشاكل التي تواجهه في العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
75%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

أوضحت المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 09 الذي يتمحور حول مدى مساعدة المشرف المباشر للعامل في حل الصعوبات والمشاكل التي تواجهه في العمل بأن نسبة 75% من حجم العينة الكلي يؤكدون بأن المشرف المباشر يقوم بمساعدتهم في حل الصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل وهذا حسب ما أكده بعض المبحوثين عند إجراء مقابلات معهم بأن السبب راجع إلى

علاقات العمل بين المشرف والعمال وكذلك إلى العلاقات الشخصية والقرابية وعلاقات العمل الطيبة.

10-الجدول رقم 10 يبين مدى تسامح إدارة المؤسسة للعمال بالخروج إذا اقتضت الضرورة:

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاحتمالات
100%	20	نعم
0%	00	لا
100%	20	المجموع

تبين لنا المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 10 الذي يتمحور حول

مدى تسامح إدارة المؤسسة للعمال بالخروج إذا اقتضت الضرورة بأن نسبة

100% أفروا بتسامح المشرفين معهم في حالة حدوث طوارئ عائلية أو الدخول

في التربصات و الامتحانات ... الخ الشيء الذي خلق ارتياح وقناعة لدى العمال

حيث طرح لنا أحد المبحوثين بأنه مرتاح بخصوص هذا الجانب وأن هذا

الاجراء يعزز ثقتنا في الادارة .بينما لم يسجل أية حالة تفر بعدم الترخيص

للعمال بالخروج من عملهم إذا اقتضت الضرورة وهذا ما يفسر بالتعاون بين عمال المؤسسة.

11-الجدول رقم 11 يبين مدى تشجيع المشرف المباشر للعمال على طرح آرائهم بكل حرية في مجال العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
80%	16	نعم	
20%	04	لا	
100%	20	المجموع	

تبين لنا المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 11 والذي يتمحور حول مدى تشجيع المشرف المباشر للعمال على طرح آرائهم بكل حرية في مجال العمل، بأن 16 مبحوثا بنسبة 80% من حجم العينة الكلي يؤكدون على تشجيع المشرف المباشر لهم على طرح آرائهم بكل حرية في مجال العمل، بينما أقر 04 مبحوثين بنسبة 20% من حجم العينة الكلي بعدم تشجيع المشرف المباشر لهم على طرح آرائهم بكل حرية في مجال العمل، وعند إجرائنا لمقابلات مع مجموعة من المبحوثين أكدوا أن السبب الذي ترك المشرف المباشر يقوم

بتشجيعهم على طرح آرائهم بكل حرية في مجال العمل هو ديموقراطية المشرف، وكذلك علاقات العمل.

12-الجدول رقم 12 يبين مدى رغبة العامل في استمراريته بالعمل في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاحتمالات
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 12 الذي يتمحور حول مدى

رغبة العمال في استمراريتهم بالعمل في المؤسسة بأن نسبة 60% من حجم

العينة الكلي يرغبون في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة وذلك حسب رأي المبحوثين

حيث تمت مقابلتهم وصرحوا لنا بأن سوق العمل واسعة جدا مع ندرة مناصب

العمل إن لم تصل إلى انعدامها في باقي القطاعات الشهي الذي جعلهم متمسكين

بمناصب عملهم، بينما أقرت نسبة 40% من حجم العينة الكلي أنهم يريدون

مغادرة المؤسسة وعدم الاستمرار فيها في حالة الحصول على منصب عمل أحسن منه في مؤسسات أخرى توفر أجور معتبرة وراحة مناسبة تتماشى مع التطور الملحوظ في عالم الشغل .

13- الجدول رقم 13 يبين مدى تكفل المشرف المباشر للعمال على حل انشغالاتهم

وامورهم داخل وخارج مجال العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
25%	5	نعم
75%	15	لا
100%	20	المجموع

تبين لنا المعطيات الواردة في الجدول رقم 13 والذي يتمحور حول مدى تكفل المشرف المباشر للعمال في حل انشغالاتهم وأمورهم داخل وخارج مجال العمل، بأن نسبة 75% من حجم العينة الكلي تؤكد عدم تكفل المشرف المباشر للعمال على حل انشغالاتهم وأمورهم داخل وخارج مجال العمل، والملاحظ هنا أن معظم هؤلاء العمال لا ينتظرون شيئاً من المشرف لأنهم لا يقدمون لهم شيء

إضافي ولا يعتمدون عليه، وهذا حسب ما طرح به أحد المبحوثين أثناء إجراء المقابلة.

بينما أكدت نسبة 25% من حجم العينة الكلي بتكفل المشرف المباشر بهم الأمر الذي جعلهم يشعرون بالراحة والاهتمام، وقد اتضح لنا أثناء ملء الاستمارة أن هؤلاء المبحوثين أغلبهم من مصالح مقربة جدا من إدارة المؤسسة.

14-الجدول رقم 14 يبين دور المشاركة في مختلف القرارات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة دور المشاركة
11.11%	1	الاحساس بالمسؤولية وتقديم الأفضل في العمل
22.22%	2	الشعور بالانتماء و الرضا الوظيفي
11.11%	1	حرية التصرف
11.11%	1	الاحساس بالراحة والاستقرار الوظيفي

2	تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	22.22%
1	زيادة الثقة بالنفس	11.11%
1	زيادة المردودية للعامل مع زيادة الإنتاج	11.11%
9	المجموع	45%

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 14 الذي يتمحور حول دور المشاركة

في مختلف القرارات الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بأن نسبة 22.22%

تمثل الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي وكذلك تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

بينما أكدت نسبة 11.11% من حجم العينة الكلي الاحساس بالمسؤولية وتقديم الأفضل

في العمل وحرية التصرف في أدائه، كما تؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس وزيادة المردودية

للعامل مع زيادة الإنتاج، وتعود هذه المؤشرات إلى رضا العامل من خلال تمكينه في

المؤسسة.

نتائج الدراسة:

تمهيد:

من خلال ماسبق من دراستنا النظرية و الميدانية حول موضوع التمكين الإداري و الولاء التنظيمي يبرز الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين من خلال مؤشرات الدراسة وهي التحفيز، المشاركة في مختلف القرارات الإدارية، و الرضا الوظيفي، الانتماء الوظيفي.

1) دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين:

يبرز هذا الدور في أن التمكين يعد احد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و رفع قدراتهم على تحمل مسؤولية أكبر، و بالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، و يقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية و قوة التصرف و تحمل مسؤولية أكبر مما يجعلهم ذلك يشعرون بأهميتهم عند الإدارة و بتقديرها لهم و ثقتها بهم يرمي إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات و التصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها فضلا عن كونه مسارا مهما للمعلومات من أسفل إلى أعلى، فهو دراسة مكرسة على مشاركة العامل (تمكين) العامل في تقدم و تقييم محتوى الوظيفة و التعبير التكنولوجي و معايير العمل، السياسات المالية و رقابة الكلفة و الهيكل التنظيمي و حجم الموارد البشرية، و برامج الأمان و طرق العمل.

2) دور الحوافز في تحقيق الانتماء الوظيفي للعاملين:

تلعب الحوافز دورا مهما في حفز العاملين على العمل و زيادة إنتاجيتهم، و تعدمن العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء، حيث إن للحوافز تأثير مهم، فهي تعمل على رفع مستوى أداء الأفراد و انتمائهم و رضاهم الوظيفي و بالتالي ولائهم للمنظمة.

و عليه فإن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد و التحاقهم و ارتباطهم بالمنظمة و إشباع حاجاتهم و يعزز من استمرارهم بالعمل و يثير المنافسة فيهم و بذل الجهد لتحسين أدائهم و الإبداع فيه، و يوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعرهم بالرضا و الثقة و يرفع من روحهم المعنوية، و يقوي ولائهم للمؤسسة و رغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، و من هنا تقع على المؤسسات مسؤولية الاهتمام بالعاملين و تمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهدافهم في العمل.

و من خلال الدراسة الميدانية استنتجنا بأن الحوافز المادية بنسبة 10% هي التي تحظى باهتمام كبير من طرف العاملين في المؤسسة فهم قليلا ما يهتمون بالحوافز المعنوية وهو ما أكدته الدراسة الميدانية و كذلك ما ورد في نظرية الإدارة العلمية لتايلور حيث أكد على توفير الحوافز المادية للعامل لبذل جهد اكبر وأداء أعلى.

3_ دور المشاركة في مختلف القرارات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:

للمشاركة دور فعال في عملية ولاء الموظفين للمؤسسة لأن معظمهم أكدوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تشعرهم بالانتماء و الرضا على المؤسسة، و للانتماء و الرضا علاقة وطيدة بالولاء.

و من خلال هذه النسب تم الاستنتاج بأن العاملين في مؤسسة سونلغاز لا يشاركون في مختلف القرارات الإدارية، لكن إذا شاركوا فإنهم يشعرون بانتماء و الرضا الوظيفي على المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى تكون الولاء لدى العاملين اتجاه مؤسستهم.

إلا إيجاباتهم أكدت على انه ليس هناك مشاركة مما يجعلنا نقول أن على المؤسسة أن تنمي هذه العملية لدى عامليها، وهو ما أكده الجانب الميداني للدراسة حيث كانت نسبة المشاركة 3% من المجموع الكلي للعينة، لكن تأثير المشاركة لدى غير المشاركين كان واضحا من خلال النسبة التي تمثلت في 17% من المجموع الكلي للعينة، وهذا ما يفسره نوع الاتصال في المؤسسة حيث أن الاتصال يكون من الأعلى إلى الأسفل فقط، وكذلك مفهوم المشاركة بالنسبة للمسؤولين تختلف عن مفهومها عند العاملين.

خلاصة:

و في الأخير نستخلص بان للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين من خلال مؤشرات كلا المتغيرين و مدى تأثير مؤشرات التمكين الإداري (التحفيز، المشاركة في مختلف القرارات الإدارية)، على مؤشرات الولاء التنظيمي (الانتماء الوظيفي، الرضا الوظيفي)، و كذلك مدى ارتباط مؤشر التحفيز بالانتماء الوظيفي، و ارتباط المشاركة في مختلف القرارات الإدارية بالرضا الوظيفي.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر _ بسكرة _

كلية : العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

السنة: ماستر 02

إستمارة بحث

دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين

مديرية سونلغاز _ وحدة بسكرة _ نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع الإدارة والعمل

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجي وضع علامة في المربع المناسب لاختيارك:

1-الجنس: ذكر

أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة

من 30 سنة فما فوق

3-المؤهل الدراسي : ثانوي

ليسانس

ماجستير تقني سامي

مهندس

4-سنوات الخبرة أقل من 05سنوات من 05إلى أقل من 10سنوات

10سنوات إلى أقل من 15سنة 15سنة فما فوق

5-الحالة الإجتماعية :أعزب متزوج أرمل

6-المركز الوظيفي :إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني:التحفيز وعلاقته بانتماء العامل لمؤسسته

1-هل ماتحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد في العمل ؟

نعم () لا ()

2-هل زاد أجرك من خلال نظام الترقية و المكافأة التي تعتمدها مؤسستك ؟

نعم () لا ()

3-هل تساهم الزيادة في الأجر في زيادة الإنتاج؟

نعم () لا ()

4-هل ترى أن الحصول على هذه الحوافز يزيد من أداءك في المؤسسة؟

نعم () لا ()

5-هل توفر المؤسسة لعمالها خدمات اجتماعية متنوعة؟

خدمات صحية ()

خدمات النقل ()

خدمات الإسكان ()

خدمات ثقافية ورياضية ()

6- هل ترى بان هاته الخدمات تعتبر كافية حسب وجهة نظرك؟

نعم () لا ()

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا.

-

.....
.....

7- هل تساهم الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز في زيادة الشعور بانتماء الموظفين لها؟

نعم () لا ()

8- هل حققت المؤسسة رضا زبائنها و المتعاملين معها؟

نعم () لا ()

9- ما نوع الحوافز التي تمنحها إليك مؤسسة سونلغاز؟

مادية () معنوية () معا ()

10- ماهي الأسس التي تعتمد عليها مؤسستك في عملية ترقية موظفيها؟

الأقدمية () الكفاءات () الشهادات ()

أخرى

أذكرها:.....
.....

.....
.....

11- ما دور الحوافز التي تقدمها لك مؤسسة سونلغاز

في إنتمائك وارتباطك بها؟

—

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: المشاركة في مختلف القرارات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل في مؤسسة سونلغ

1- هل يشارك العمال في إتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بالمؤسسة؟

نعم () لا ()

إذا كانت الإجابة ب نعم فيما تتمثل

.....

.....

.....

و إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟

.....

.....

.....

2- هل تؤثر المشاركة في مختلف القرارات الإدارية ي:

-الشعور بالراحة ()

-الشعور بالانتماء للمؤسسة ()

-الشعور بالرضا و الاستقرار الوظيفي ()

3-هل تقوم المؤسسة بإعطاء حرية و مجالا واسعا في التعبير عن انشغالاتك و مشاكلك في العمل ؟

نعم () لا ()

4-هل تساهم مؤسستك في تدريب العمال على تحمل المسؤولية وحل المشاكل ؟

نعم () لا ()

-ما نوع هاته البرامج التدريبية

.....
.....

5-هل تساهم المشاركة في تحمل الأفراد بمسؤولياتهم وتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم () لا ()

6-هل تشعر بقدرتك على حل المشكلات الناجمة عن القيام بوظيفتك؟

نعم () لا ()

7-هل يثق المشرف المباشر على عملك في قدرتك على أداء عملك:

نعم () لا ()

8-هل تشعر بحرية التصرف في أداء عملك؟

دائما () أحيانا ()

أبدا ()

9-هل إذا واجهت صعوبات ومشاكل في العمل يساعدك مشرفك المباشر في حلها؟

نعم () لا ()

10-عندما تكون لديك ظروف طارئة خارج مجال العمل هل تسمح لك مؤسستك بالخروج؟

نعم () لا ()

11- هل يشجعك مشرفك المباشر على طرح أرائك بكل حرية في مجال العمل؟

نعم () لا ()

12- هل تحس بالرغبة الدائمة و الملحة في إستمراريتك بالعمل بهذه المؤسسة؟

نعم () لا ()

13- هل يتكفل المشرف المباشر بكل انشغالاتك و إهتماماتك داخل و خار المؤسسة؟

نعم () لا ()

-إذا كانت الإجابة ب نعم أو لا ما نوع هذه العلاقة:

.....
.....
.....

14- ما دور المشاركة في مختلف القرارات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة

سونلغاز؟

-

.....
.....

خاتمة

انطلاقاً من الدراسة الحالية التي تناولت موضوع التمكين الإداري دوره في تحقيق الولاء التنظيمي، و خلصت إلى أن للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، وهذا يعود إلى إيمان الرؤساء بأهميته و فوائده، المتمثلة في تنمية قدرات الموارد البشرية و مهاراتهم لحل المشكلات و مواجهة المواقف و منحهم الفرص للمبادأة و تقبل التحدي، و في ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية و تطوير الأساليب و الطرائق التي يمكن الاستعانة بها، و من بينها مهارة حل المشاكل، و صنع القرار، و مهارات بناء الفريق الناجح، و غير ها من المهارات للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار و تحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، عمان، الأردن، 2006.

أبا زيد رياض، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، الأردن، مج 24، ع2.

الكساسية محمد مفضي وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية عن المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية، الأردن، مج5، ع1، 2005.

السامرائي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار الجريير، عمان، الأردن، 2007.

عريفات أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة أزمات منظمات الأعمال، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

السكرانة بلال خلف، التطوير التنظيمي والاداري، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2009.
جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2006.

سيد محمد، جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الاسكندرية، مصر، 2005.
الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008.

خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، الأردن، 2007.

مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدي العاملين داخل المنظمة، دار ايتراك، القاهرة، مصر، 2005.

موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2003.

إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011.

زيد عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006.

صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.

طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ، الرياض، السعودية، 1982

المعاني أحمد، عريفات أحمد، قضايا الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1999.

مطلبك الدوري زكريا، علي صالح أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.

جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن
حزم، بيروت، 2008.