

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

عنوان الأطروحة:

دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي

- دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة -ولاية بسكرة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع والتنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

نبيل حليلو

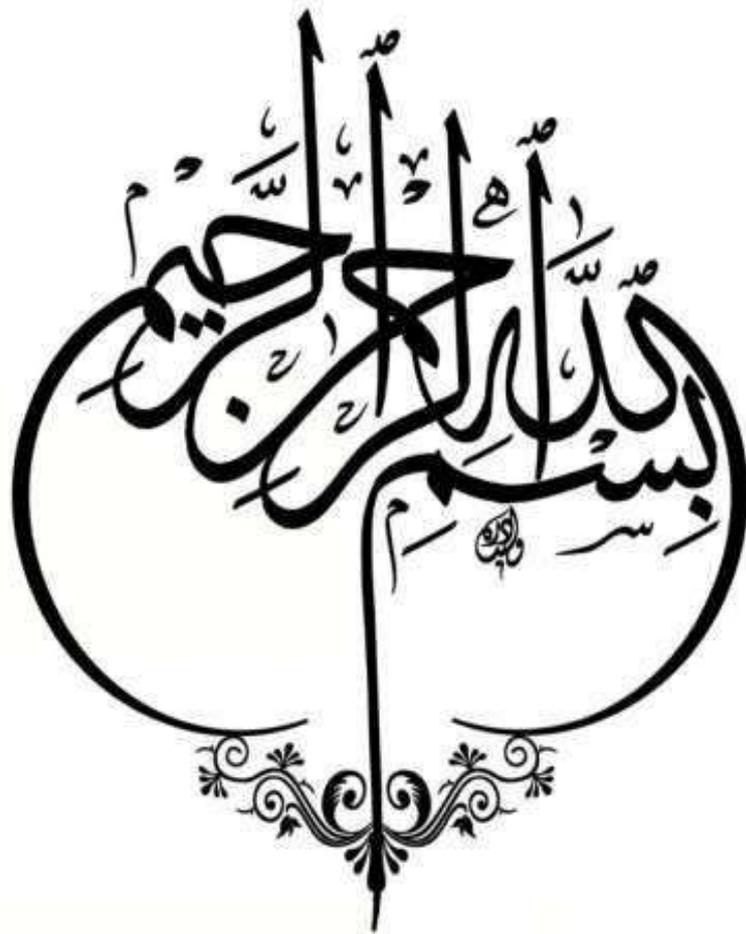
إعداد الطالبة:

أميرة سابق

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عصمان أبو بكر	أستاذ تعليم عالي	بسكرة	رئيسا
نبيل حليلو	أستاذ تعليم عالي	بسكرة	مشرفا ومقرا
عزيز سامية	أستاذ تعليم عالي	بسكرة	عضوا مناقشا
حمزاوي سمي	أستاذ تعليم عالي	خنشلة	عضوا مناقشا
ماهر فرحان مرعب	أستاذ تعليم عالي	قلمة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"فأذكريني أذكريكم واشكروا لي ولا تكفرون"

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

مع آخر لمسات العمل كان لزاما علينا أن نتوجه بالحمد والشكر للمولى تبارك وتعالى الذي وفقنا لإتمامه، فالحمد لله حمدا
كثيرا.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف حليلو نبيل على كل التوجيهات والتسهيلات التي قدمها لنا طيلة
المشوار.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أستاذ أشرف على تعليمي طيلة مشواري الدراسي، خاصة أساتذة كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

إلى كل من كان ذخرنا وعونا في إتمام هذا العمل.

الإهداء

باسمك اللهم أبدأ كلامي والحمد لله الذي خلقني وهداني وأثار بصيرتي والذي

أوصاني بأعز الناس خيرا وبراً وإحساناً مصداقاً لقوله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

وقوله "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل بي أرحمهما كما بيناني صغيراً"

إلى منارة وبني التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي أهدتني الحياة التعب والحمان وأهدتني الدفء والحنان إليك يا من

رضاها من رضا الرب أمي العزيزة والغالية حفظها الله.

إلى من أوصاني وصايا لقمان وإلى من علمني التحدي ومحمد في سبيل التعليم للأصل إلى النجاح، إليك أبي الغالي أظال الله عمرك.

إلى شموع البيت إخواني الأعمام.

إلى رياحين البيت إخواني الغاليات.

إلى الكتاكيت أشواق، جنان، قمر.

إلى كل صديقاتي ورفيقاتي اللاتي أحببتن في الله.

إلى زملائي في الدفعة كل باسمه

أهدي ثمرة جهدي وشكرا

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفهومي للدراسة	
05	تمهيد
06	أولا: تحديد وبناء الإشكالية
08	ثانيا: أهمية الدراسة
10	ثالثا: أهداف الدراسة
10	رابعا: مفاهيم الدراسة
18	خامسا: الدراسات السابقة
36	سادسا: فرضيات الدراسة
38	سابعا: المقاربة النظرية للدراسة
41	خلاصة
الفصل الثاني: تأطير نظري لمفهوم التمكين الإداري دخل المنظمة	
43	تمهيد
44	أولا: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري
45	ثانيا: أهمية التمكين الإداري
46	ثالثا: نظريات التمكين الإداري
54	رابعا: أبعاد التمكين الإداري
56	خامسا: أنواع التمكين الإداري ومتطلباته
59	سادسا: خطوات التمكين الإداري
65	سابعا: مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري
69	خلاصة
الفصل الثالث: منظور سوسيولوجي حول الولاء التنظيمي	
71	تمهيد
72	أولا: أهمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسات
73	ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي
75	ثالثا: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
83	رابعا: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي
90	خامسا: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي واستراتيجيات تطبيقه
102	سادسا: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي
105	سابعا: آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين
110	خلاصة

الفصل الرابع: منظور تحليلي سوسيلوجي لأهم أبعاد التمكين الإداري ومساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي	
112	تمهيد
113	أولا: التدريب ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي
118	ثانيا: فرق العمل كمظهر من مظاهر تحقيق الولاء التنظيمي
126	ثالثا: المشاركة في اتخاذ القرارات وإنعكاسها على الولاء التنظيمي
132	رابعا: تفويض السلطة كألية لتحقيق الولاء التنظيمي
139	خامسا: العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي
146	سادسا: دور التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي
150	خلاصة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
153	تمهيد
154	أولا: مجالات الدراسة
154	1. المجال المكاني
155	2. المجال الزمني
155	3. المجال البشري
155	ثانيا: منهج الدراسة
158	ثالثا: أسلوب الدراسة
162	رابعا: أدوات جمع البيانات الميدانية
173	خلاصة
الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
175	تمهيد
176	أولا: عرض البيانات وتحليلها
176	1. عرض وتحليل بيانات الأداة المساعدة
181	2. عرض وتحليل الأداة الرئيسية (استمارة الاستبيان)
220	ثانيا: مناقشة النتائج
220	1. النتائج العامة
221	2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
240	ثالثا: التوصيات
241	خلاصة
243	خاتمة
245	قائمة المراجع
255	الملاحق
265	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
38	متغيرات و أبعاد الدراسة	01
53	العملية الإدارية حسب سيمون	02
64	العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين	03
75	خصائص الولاء التنظيمي	04
85	أبعاد الولاء التنظيمي	05
88	تقسيم العمل الاجتماعي عند دوركايم	06
90	مراحل الولاء التنظيمي	07
104	مظاهر قوة وضعف الولاء التنظيمي للعاملين	08
116	مخطط انسيابي لتحليل احتياجات التدريب	09
120	الاختلاف بين جماعات العمل وفرق العمل	10
126	انعكاس الولاء التنظيمي على أداء فريق العمل	11
131	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي	12
138	عناصر عملية التفويض	13
143	هرم الحاجات لماسلو	14
222	نموذج الفرضية الجزئية الأولى وفق أبعاد المتغيرين	15
223	نموذج الفرضية الجزئية الثانية وفق أبعاد المتغيرين	16
224	نموذج الفرضية الجزئية الثالثة وفق أبعاد المتغيرين	17
225	نموذج الفرضية الجزئية الرابعة وفق أبعاد المتغيرين	18
226	نموذج الفرضية الجزئية الخامسة وفق أبعاد المتغيرين	19
227	نموذج الفرضية الجزئية السادسة وفق أبعاد المتغيرين	20
229	نموذج الفرضية الجزئية السابعة وفق أبعاد المتغيرين	21
230	نموذج الفرضية الجزئية الثامنة وفق أبعاد المتغيرين	22
231	نموذج الفرضية الجزئية التاسعة وفق أبعاد المتغيرين	23
232	نموذج الفرضية الجزئية العاشرة وفق أبعاد المتغيرين	24
234	نموذج الفرضية الجزئية الحادية عشرة وفق أبعاد المتغيرين	25
235	نموذج الفرضية الجزئية الثانية عشرة وفق أبعاد المتغيرين	26
236	نموذج الفرضية الجزئية الثالثة عشرة وفقاً لأبعاد المتغيرين	27
237	نموذج الفرضية الجزئية الرابعة عشرة وفق أبعاد المتغيرين	28
239	نموذج الفرضية الجزئية الخامسة عشرة وفق أبعاد المتغيرين	29

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين كل من التمكين الإداري وتفويض السلطة	13
02	جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة	35
03	منافع التمكين للمنظمة والعاملين	46
04	إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي عند والتون	97
05	اختلاف أسلوب التسيير لدى فرق العمل	123
06	مراحل بناء فريق العمل	125
07	حجم مجتمع البحث	159
08	جنس مفردات مجتمع البحث	159
09	سن مفردات مجتمع البحث	160
10	المؤهل العلمي لمفردات مجتمع البحث	160
11	الأقدمية لمفردات مجتمع البحث	161
12	المركز الوظيفي لمفردات مجتمع البحث	162
13	بدائل ودرجات الاستبيان	168
14	مستوى اتجاه المبحوثين	169
15	مفتاح الجداول	169
16	معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي	170
17	معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي	170
18	معامل الارتباط بيرسون للمحور الرابع دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي	170
19	معامل الارتباط بيرسون للمحور الخامس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي	171
20	معامل الارتباط بيرسون للمحور السادس دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي	171
21	صدق الاتساق البنائي لاستمارة الاستبيان	171
22	دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي	181
23	دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي	191
24	دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي	198
25	دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي	206
26	دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي	213
27	دور التدريب في تحقيق الولاء العاطفي	222
28	دور التدريب في تحقيق الولاء المعياري	224
29	دور التدريب في تحقيق الولاء الاستمراري	225
30	دور فرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي	226
31	دور فرق العمل في تحقيق الولاء المعياري	227
32	دور فرق العمل في تحقيق الولاء الاستمراري	228
33	دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء العاطفي	229

231	دورالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المعياري	34
232	دورالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء الاستمراري	35
233	دورتفويض السلطة في تحقيق الولاء العاطفي	36
234	دورتفويض السلطة في تحقيق الولاء المعياري	37
236	دورتفويض السلطة في تحقيق الولاء الاستمراري	38
237	دورالحوافز في تحقيق الولاء العاطفي	39
238	دورالحوافز في تحقيق الولاء المعياري	40
239	دورالحوافز في تحقيق الولاء الاستمراري	41

مقدمة

مقدمة:

نعيش اليوم في عالم سريع التغير نتيجة التطورات الرائدة في المجالات المختلفة، خاصة مع ظهور الوسائل التكنولوجية التي أثرت على جميع مناحي الحياة، وكان لها انعكاس كبير على الفكر الإداري بما يحمله من عمليات تنظيمية، توجهت من محاولة تحقيق أهداف المؤسسة إلى السعي للمحافظة على استمراريته في ظل اشتداد المنافسة ورهان السيطرة على الأسواق، كل هذه العوامل تلزم المؤسسات بضرورة مسايرة النظم العالمية الجديدة لمواكبة المستجدات فيما يتعلق بأساليب التسيير الإدارية، بغية الحفاظ على المكانة من جهة وتحقيق التميز المؤسساتي من جهة أخرى.

لقد تغير توجه الفكر الإداري من التركيز على الأساليب التقليدية في التسيير والسعي إلى اكتساب أكثر الآلات تطورا، إلى أسلوب حديث وهو تنمية المورد البشري الذي أصبح يشكل رأس مال بشري معرفي هام للمؤسسة، فالاهتمام بالمورد البشري يعد من المقومات الأساسية للمؤسسات التي تسعى لعصف الطاقات الكامنة للعاملين واستخراجها للاستفادة منها في تحقيق الإبداع والتطوير، وللإستفادة من العنصر البشري يجب الالتزام بأحدث الطرق استحداثا ونجاعة في التسيير، من خلال تدريب العاملين وتوجيه البرامج التدريبية وفق خصوصية كل مؤسسة وطبيعة بيئتها التنظيمية، وكذا إتاحة فرص المشاركة والمبادأة في اتخاذ القرارات والتخلص من المركزية في التسيير، مع تقاسم السلطة وتفويضها للاستفادة من معارف الفاعلين التنظيميين وخبراتهم وكسب ولائهم للمؤسسة وأهدافها التي ساهموا في وضعها، وكذا مساعدتهم على التعاون وتكوين الثقة بينهم واكتساب مهارات العمل الجماعي والفرقي بتكوين فرق عمل متساندة تكمل بعضها البعض، للعمل على توحيد ودمج الأهداف الخاصة مع الأهداف العامة، وتحفيز العاملين على الاهتمام بإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية لتنمية روابط تنظيمية عالية بين الفاعلين التنظيميين، بما تحمله هذه الروابط من مشاعر الألفة والغيرة والانسجام والتعاون ومنه تحقيق درجة ولاء عاطفي أعلى للمنظمة، فكلما ازدادت درجة التلاحم زادت درجة انضباط العاملين والتزامهم بمعايير وقيم المؤسسة وتشكل ولاء معياري عالي بينهم، ومنه تزداد درجة الرغبة في البقاء والاستمرارية بالعمل لصالح المؤسسة.

ويعد التمكين الإداري من أحدث الأساليب العالمية التي شهدتها المؤسسات العالمية، ولقد عرف توسعا كبيرا من حيث التطبيق خاصة في ظل الفعالية التي حققها، مما دعى إلى ضرورة توفير بيئة إدارية تدعم مبادئ التمكين وتشجع عليها، لتكوين الثقة وتأسيس قيم المواطنة التنظيمية والانتماء في نفوس العاملين خاصة وأن الطاقم الإداري يسهم في وضع خطط المؤسسة ويشرف على عملية تنفيذها، وبالتالي هو بمثابة

العمود الفقري للمؤسسة، ومنه يجب الحرص على كسب ولائهم التنظيمي بأبعاده المختلفة (عاطفي، معياري، استمراري) للحفاظ على توازن المؤسسة وريادتها.

ومن خلال كل هذا تبرز لنا أهمية موضوع دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، ولبحث الموضوع وتحقيق أهدافه وكشف جوانبه تم إتباع خطة عمل نوردها في:

خصص الفصل الأول للإطار التصوري والمفهومي للدراسة من خلال تحديد إشكالية الموضوع وجوانبه وكذا أهميته، أهدافه، مفاهيمه، ومختلف الدراسات السابقة المرتبطة به.

أما الفصل الثاني فقد كان بمثابة تأطير نظري لمفهوم التمكين الإداري داخل المؤسسة، وذلك بجمع كل ما أمكن من معلومات نظرية حول مفهوم التمكين الإداري وأهميته ونظرياته.

أما في الفصل الثالث فقد من خلاله رؤية سوسيولوجية حول الولاء التنظيمي من خلال الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة به.

وتضمن الفصل الرابع ربط نظري بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري المتعلقة بالدراسة، والولاء التنظيمي بهدف إحداث تقارب نظري بين متغيرات الدراسة.

أما القسم الخاص بالجانب الميداني فقد تضمن فصلين، حيث احتوى الفصل الخامس على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بالتطرق لمجالات الدراسة وأسلوبها ومنهجها وأهم أدوات جمع المعطيات الميدانية التي تم اعتمادها.

في حين خصص الفصل السادس لعرض البيانات وتحليلها ومناقشتها والوصول إلى نتائج الدراسة وأهم التوصيات المقترحة.

لنصل في النهاية إلى الخاتمة التي تضمنتها الخلاصة النهائية للبحث.

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفهومي للدراسة.

تمهيد

أولاً: تحديد وبناء الإشكالية.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: مفاهيم الدراسة.

خامساً: الدراسة السابقة.

سادساً: فرضيات الدراسة.

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة.

خلاصة

تمهيد:

البحث العلمي عبارة عن سلسلة من العمليات المترابطة والدقيقة حيث تصاغ بطريقة علمية منهجية وفنية، سعياً للبحث عن الحقيقة الموضوعية إن كنا لها جاهلين، وإثباتها إن كنا لها عارفين، وتنقسم الدراسات عموماً إلى قسمين، قسم نظري وآخر ميداني، ولكلا الجانبين أهمية بالغة وعلاقة جامعة بينهما فلا يمكن فصل الأول عن الثاني، وينطلق القسم الأول بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، وتبيان المشكلة البحثية التي تعد الانطلاقة الأولى لما يريد الباحث دراسته، والتي تصاغ في مجموعة أسئلة تجسد الهدف من الدراسة، وإجابة للتساؤل الذي يطرحه الباحث على نفسه: لماذا أدرس وإلى أين سأصل؟

وعليه سنحاول في هذا الفصل تحديد وصياغة المشكلة البحثية في قالب إشكالية علمية قابلة للدراسة والاختبار، وتحديد الهدف من الدراسة وأهميتها، والدراسات السابقة التي تتلاقى وهذه الدراسة في بعض الجوانب، وكذا النظرية المقاربة لدراستنا، بهدف الانتقال بها من المجرد إلى الملموس (الميدان).

أولاً: تحديد وبناء الإشكالية

شهد العالم تغيرات جذرية في مختلف الميادين والمجالات خاصة في بيئة الأعمال التي تتميز بالديناميكية واشتداد المنافسة، وأمام محاولات السعي نحو تحقيق الجودة والتميز وجدت المؤسسات نفسها أمام رهانات البحث عن أساليب تسيير جديدة لتحقيق أهدافها، وباعتبار المؤسسة بناء كلي يضم مجموعة فاعلين يجمعهم هدف مشترك، يتوجب على كل فاعل داخل البيئة التنظيمية المساهمة في تحقيق الفعالية والتميز، وهما الهدف الجوهرية الذي تنشأ من أجله كل مؤسسة للحفاظ على توازنها وبقائها، فالعنصر البشري هو بمثابة العمود الفقري والركيزة الأساسية داخل المؤسسات التي أدركت أهمية بناء وتكوين رجل إداري بدل رجل اقتصادي، ومن خلال هذه الرؤية بدأت فكرة نسق الإنسان الآلة بالزوال، وأصبح التعامل مع العامل يتم من خلال اعتباره رأس مال يجب الاستفادة منه وتطوير مهاراته عن طريق تدريبه وتحفيزه ومنحه مختلف المؤثرات التي تزيد من دافعيته وإقباله على العمل.

إن هذه التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال تشكل مصدر خطر وتهديد بالنسبة للمؤسسة التي صار من الواجب عليها وضع العديد من البدائل تحسباً لأي معوق قد يحول دون تحقيقها لأهدافها، وبالسعي لتجنب الأزمات أو التمكن من السيطرة عليها وإدارتها والحفاظ على البقاء، وجب تطبيق عملية هندسة بصفة دائمة داخل التنظيم ومراجعة أسلوب التسيير المطبق ومقارنته مع الأساليب الأحدث قصد تقييمها ومواكبة المستجدات، وكذا الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص الفكر الإداري في عصر المعرفة والحدثة، ومن هنا برزت العديد من المصطلحات الجديدة منها: المنظمات المتعلمة، الجودة الشاملة، التميز المؤسسي... وغيرها، وكذا برزت العديد من الطرق الحديثة التي تختلف عن الطرق التقليدية في كيفية التعامل وإدارة الرأس المال البشري، ومنها التمكين الإداري الذي يمكن اعتباره بديل أساسي في عصر العالم الصناعي، ومطلب ضروري لتحقيق التميز وكسب رهانات المنافسة وتعزيز القدرة على البقاء والاستمرارية، خاصة كونه يستهدف المورد البشري داخل المنظمة ويعمل على توحيد الجهود البشرية وتطويرها ومنحها فرص أكبر لتحمل المسؤولية وتطوير القدرات المهنية والتفكيرية، وتشكيل نسق تعاوني يسوده تساند وظيفي قوي، وتضامن آلي يعزز من فرص المبادرة والمشاركة وتحمل المسؤولية، فالمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في عملية التسيير والتنفيذ والتقييم تحقق الرضا عن النتائج المتوصل إليها، وكذا تساهم في توافق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، وهي كذلك بمثابة حافز للعاملين على بذل مجهودات أكبر وتشجيعاً على العمل كفريق منسجم تجمعه قيم تنظيمية موحدة وأهداف مشتركة.

ولتحقيق أقصى استفادة من فوائد التمكين الإداري وتوحيد جهود الموظفين عن طريق فرق عمل يميزها التفاعل والتواصل والتماسك، يجب كسب ولاء العاملين لتضيق فجوة النزاعات وضمان الانسجام عبر إتباع خطط تهدف إلى تدعيم التنمية البشرية وتحقيق الكفاءة، من خلال كسب عواطف العمال والرفع من درجة تعلقهم وحبهم للعمل، وضمان بقائهم واستمراريتهم بالمؤسسة.

فالولاء التنظيمي من أهم المبادئ التي تسعى كل مؤسسة لإثارتها وخلقها في نفوس العاملين، نظرا لأهميته البالغة بالنسبة للعامل والمؤسسة معا، لما يحققه من روح معنوية عالية ورضا مهني، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء وإحساس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وبأهمية دوره ومكانته التنظيمية، ويؤثر الولاء التنظيمي كذلك بأبعاده (ولاء عاطفي، ولاء معياري، ولاء استمراري) على أداء العاملين بالدرجة الأولى مما ينعكس على الفعالية التنظيمية ومردودية المؤسسة.

وبما أن التمكين الإداري يقوم على منح العاملين قدرا أكبر من الحرية والرفع من نسبة مشاركتهم وزيادة صلاحياتهم لكسب ثقة العمال وولائهم، وهو من الإستراتيجيات الحديثة التي أسرعت إلى تطبيقها مختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها خاصة الصناعية والخاصة، لكن في نفس الوقت لقيت هذه الإستراتيجية تخوف ومقاطعة من طرف بعض المؤسسات كذلك، التي تعتبر أن منح العامل صلاحيات أكبر يؤدي إلى تداخل وغموض الأدوار وعدم احترام التسلسل التنظيمي، وكذا تعتبر أن منح العامل المزيد من المسؤوليات فيه مجازفة في العمل مما يهدد أمن واستقرار المؤسسة.

إن دراسة السلوك الإنساني من أهم وأعقد المواضيع التي تهتم بها المؤسسات الحديثة نظرا لتعدد التركيبة البشرية التي تحكمها مجموعة عواطف وعقليات وثقافات تختلف من فرد لآخر، وتتغير في ذات الفرد نفسه نتيجة عوامل قد تكون داخلية أم خارجية.

تسعى المؤسسات الصناعية على غرار المؤسسات الأخرى إلى البحث عن أساليب وآليات تعزيز الولاء التنظيمي، وخلق رابط تنظيمي قوي بين العمال والإدارة، والتمكين الإداري بأبعاده: (التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، تفويض السلطة)، هو من أهم الأساليب التي تميز الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة تهدف لتفعيله لما يؤديه من دور فاعل في تحقيق ولاء العاملين.

وفي دراستنا الموسومة بعنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي.

والتي ستجرى بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية –جمورة، بسكرة-، هذه المؤسسة ذات الطابع الخاص، والمتحصلة على شهادة الجودة الايزو، وتقوم على الصناعات الثقيلة والتي أدت دور هام في تحقيق التنمية الاقتصادية، ومنه سنحاول الكشف عن كيفية التسيير بالمؤسسة وعن طرق تطبيق التمكين الإداري ومبادئه المفعلة ودور ذلك في تحقيق الولاء التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

ومن خلال ما سبق تبلور إشكالية موضوعنا والتي تتضمن في تساؤل رئيسي مفاده:

ما دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1/ما دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

2/ما دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

3/ما دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

4/ما دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

5/ما دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

ثانيا: أهمية الدراسة يقصد بها القيمة العلمية والعملية للموضوع وتستمد هذه الدراسة أهميتها من

خلال:

أ/ من الناحية النظرية:

-تتناول هذه الدراسة متغيرات هامة بالنسبة للمنظمة والفرد، حيث تناولت موضوع التمكين الإداري بأبعاده الهامة التي تسعى للكشف عن دورها في تحقيق الولاء التنظيمي، والتمكين من أحدث طرق التسيير الهامة التي لجأت إليها معظم المؤسسات العالمية، لتحقيق أقصى قدر من الفعالية وكسب تأييد وولاء العاملين ومواجهة التعقيد التنظيمي الذي تواجهه الإدارات الحديثة في ظل التغييرات الحاصلة.

-وتزداد أهمية الموضوع كونه مرتبط بالمنظمات المتعلمة، وهي سمة عصر ما بعد الحداثة خاصة جراء التطورات العلمية والتكنولوجية.

-كما أن الموضوع يكشف عن أهمية المورد البشري داخل المؤسسات، وضرورة الاستغلال الأمثل للطاقات والسماح بالمشاركة والمبادأة، وهي أبرز سمات الإدارات الحديثة.

-تتمن أهمية الموضوع كذلك كونها تسعى للبحث من أهم عوامل ومؤشرات التمكين الإدارات والتي تحقق الولاء التنظيمي، وهو من أنبل المبادئ التي تسعى المنظمات لتعزيزها في نفوس العاملين لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وجودة الأداء.

ب/ الأهمية العملية:

-تندرج الأهمية العملية للموضوع كون الدراسة تهدف للكشف عن موضوع دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي ميدانيا، من خلال تطبيق مناهج وأدوات البحث العلمي، وهو من الدراسات الهامة في المجال التنظيمي، حيث يعد من الأساليب الحديثة جدا التي تحقق التميز المؤسسي، ويساعد على خلق الرهانات وكسب الفرص والمنافسة بعيدا عن المركزية والأساليب الإدارية التقليدية والدراسات الميدانية حول الموضوع قليلة حسب حدود الإطلاع.

-وتزداد أهمية الموضوع كونه يحاول الكشف عن نسبة اتجاه المؤسسات الجزائرية وإقدامها على هذا النوع الحديث من أساليب التسيير وأهم المعوقات التي تعترض أسلوب التمكين الإداري.

-محاولة تقديم التوصيات اللازمة للاتجاه الفعلي والجاد نحو أسلوب التمكين الإداري، وكذا خلق سبل الولاء والاندماج لدى العاملين.

ثالثاً: أهداف الدراسة

وتشكل الغاية التي تسعى الدراسة للوصول إليها والكشف عنها، وتهدف هذه الدراسة إلى:

- الهدف الأساسي للدراسة هو معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي.
- معرفة دور تدريب المورد البشري في الولاء التنظيمي للعاملين.
- معرفة دور فرق العمل في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- معرفة مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين.
- معرفة دور تفويض السلطة في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- الكشف عن دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين.
- التأكيد على أهمية التمكين الإداري كأسلوب تسيير جديد وكإستراتيجية حديثة تنتهجها مختلف المؤسسات المتطورة.
- معرفة أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة معاً.
- معرفة نسبة ولاء العاملين في إطار فلسفة التمكين الإداري.

رابعاً: مفاهيم الدراسة

1/ تعريف التمكين الإداري:

أ/ لغة: من الفعل مكن، ونقول مكنه الله من الشيء، تمكيناً، وأمكنه منه، وستمكّن الرجل من الشيء وتمكن منه⁽¹⁾.

والتمكن: يقال الناس على مكانتهم، على استقامتهم، المكانة: التؤدة، اعملوا على مكانتكم: على حيالكم وناحيتكم، المكانة المنزلة، فلان لا يمكنه النهوض لا يقدر عليه، تمكن من الشيء واستمكن: ظفر، المكان والموضع⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، دائرة المعاجم في مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986، ص263.

⁽²⁾ صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان الأحمد: المعجم الصافي في اللغة العربية، د دن، الرياض، 1401هـ، ص633.

والاستخدام القرآني لمادة (ممكن) مع التأكيد على الاستعمال القرآني لصيغة المصدر (التمكين)، من خلال فعله المضعف، ليستبان في القرآن الكريم وهو المقدر على التصرف، فممكنه، تمكيننا: ثبته ووطده، ويقال ممكن فلان في الشيء، جعله متسلطا عليه يتصرف فيه، وتنطلق يده فيه⁽¹⁾.

ب/ اصطلاحا:

قدم الباحثون العديد من التعاريف المختلفة لمصطلح التمكين الإداري وتختلف باختلاف وجهات النظر، والاختصاص العلمي والإيديولوجية، وسنحاول من خلال هذه الدراسة تقديم أبرز التعاريف لمصطلح التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري على أنه: "عملية بواسطتها يمكن المدراء العاملين الآخرين، ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة، والمدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستهلاكية وهو يعي أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل والحفاظ على النوعية"⁽²⁾.

ويعرف كذلك بأنه: "عملية زيادة قدرة الأفراد أو الجماعات على اتخاذ القرارات وتحويل تلك القرارات إلى إجراءات ونتائج مرغوبة"⁽³⁾.

كما يمكن اعتبار التمكين: "كدليل على بناء القوة وخلقها وتوسيعها من خلال العمل مع الآخرين، وهو ما يسمى بالتمكين الحدسي، ولديه القدرة على التأثير في سلوك العاملين، ويسمى بالتمكين الذاتي"⁽⁴⁾.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على نوع من أنواع التمكين وهو التمكين النفسي الذي يستهدف سلوك العاملين، في حين هناك من يعتبر التمكين الإداري أنه: "الدافع الذي يعكس بيئة الشخص الملائمة، ويتم اعتباره عند بعض الباحثين على أنه تصور وباعتباره التزام، وحدده الباحثون من خلال التصميمات القائمة أيضا في الهيكل التنظيمي لنقل السلطة"⁽⁵⁾.

(1) حذيفة تقي الدين الخطيب: التمكين أسسه وأساليبه، دار الكتب الوطنية، ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية، 2009، ص14/13.

(2) صالح حسن الداھري: أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار العلمي، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص251.

(3) Wallerstein N. what is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health? copenhagen. W h o regional office for europe. 2006.p17.

(4) Benahcene.ahcenesalaheddine. The impact of employee's empowerment on job performance case study. Condor electronics company. Journal of innovation and industrial development. Volume02. N°02. 2019.p70.

(5) Aboubakeurboussalem. Employees empowerment. An approach to acheive the business excellence ;roaiktissadia review . universtiy of echahidhammalakhdar. Eloued. Algeria . issue9. 2015.p358.

نلاحظ أيضا أن هذا التعريف كشف عن الجانب الآخر الذي أغفل التعريف السابق عنه، وهو التمكين الهيكلي، من حيث بناء هيكل تنظيمي حديث توزع فيه الصلاحيات والمسؤوليات، ولن نقوم بالشرح والتفصيل للأنواع لأننا سنتطرق إليها في الفصل الثاني.

ويعرف التمكين الإداري بأنه: " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم"⁽¹⁾.

كما يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: " عملية تنظيمية تتركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين"⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج مجموعة من الخصائص للتمكين الإداري هي:

- عملية تنظيمية.
- يتميز بالديمقراطية.
- توزيع القوة وإعطاء الحرية.
- توسيع نطاق تفويض السلطة.
- زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.

⁽¹⁾ لازم ذياب محل: أثر التمكين التنظيمي في الإلتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014، ص18.

⁽²⁾ فليون مراد: القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، دب ن، 2018، ص106.

ج/ التعريف الإجرائي للتمكين: هو أسلوب إداري تنظيبي يقوم على إعادة هيكلة المؤسسة، من خلال تركيز ميكانزمات القوي وتوزيعها وإتاحة هامش الحرية للموظفين وتضييق نطاق الإشراف والرقابة، بالسماح بالمشاركة وتقديم الحوافز لتشجيع روح المبادرة وكسب ولاء العاملين.

2/ المفاهيم المقاربة للتمكين الإداري:

نجد أنه يتم في مرات عديدة الخلط بين المفاهيم نظرا للتشابه والتشارك في بعض الخصائص، لهذا يجب على الدارس في مجال العلوم الاجتماعية عامة، وعلم الاجتماع خاصة التمعن والتمحيص في معاني المصطلحات والمفاهيم لتفادي الاستخدامات الخاطئة، وهناك العديد من الذين يعتقدون أن لمصطلحي التمكين الإداري وتفويض السلطة معنى واحد لكن في حقيقة الأمر هناك اختلاف جوهري بينهما سنوضحه فيما يلي:

أ/ أوجه الاختلاف بين كل من التمكين الإداري وتفويض السلطة:

في التفويض الإداري لا يتاح للموظف إلا قدر معين من المعلومات والحرية، وبالتالي فنطاق الحرية أضيق مقارنة مع التمكين الإداري الذي يمنح صلاحيات أعلى للمبادأة، كما تكون المسؤولية المنوطة عن النتائج عائدة على المفوض في عملية التفويض لا على المفوض إليه، أما في التمكين فالمسؤولية تقع على الموظف أو العامل المعني، فإن كانت ايجابية فالحوافز له، وإن كانت سلبية فالعقاب عليه⁽¹⁾. إذن فالاختلاف هنا يكون أولا من ناحية الصلاحيات ونطاق العمل والإشراف، وكذا تحمل مسؤولية النتائج، وسنورد الجدول التالي للتوضيح أكثر في الفرق بينهما:

جدول رقم 01: يبين الفرق بين كل من التمكين الإداري وتفويض السلطة.

التمكين الإداري	تفويض السلطة
إتاحة الفرصة للمرؤوس لإتخاذ القرار	نقل بعض الصلاحيات للمرؤوس
يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل	تظل المسؤولية دائمة على الرئيس
دائم ويجسد فلسفة ثابتة	يتم بصورة مؤقتة
القيادة ذاتية	يقود الرئيس المرؤوس (المفوض إليه)
المعلومات على المشاع	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض

⁽¹⁾نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014، ص270.

في حالة الخطأ يتحرى عن السبب ويعالج

إن أخطأ الفرد يسحب التفويض

المصدر: محمد العثماني: نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، دار المنهال، دط، د ب ن، 2014، ص 161/162.

ومنه يرى الباحثين أن التفويض هو عملية اختيار بعض الأشخاص القادرين لتحميلهم مسؤوليات أوسع، بصفة مؤقتة حسب الهدف المراد الوصول إليه، وبمجرد أن تتحقق الأهداف يمكن سحب هذه الصلاحيات وينتهي التفويض، إلا أن التمكين لا يقصد به مجرد عملية التفويض بل يتناول أيضا متطلبات التفويض وانعكاساته على المنظمة والموظف⁽¹⁾.

ومنه نستنتج أن التفويض هو جزء من عملية التمكين الإداري وأحد مؤشرات أن التمكين هو مصطلح أوسع.

3/ تعريف الولاء التنظيمي:

أ/ لغة: من المصدر ولي، وكل ولي هو صديق ونصير، قال ابن الأعرابي: الولي هو التابع المحب، وقال أبو العباس في قوله عليه الصلاة والسلام: من كنت مولاه فعلي مولاه، أي من أحبني وتولاني فليتولاه، والموالاتة: ضد المعاداة⁽²⁾.

ويقال أيضا ولي، يلي، وليا فلان: دنى منه وقرب (وهو قليل الاستعمال)، يقال جلست مما يليه (يقربه)، وولاية الشيء بمعنى قام به وملك أمره، ولي الرجل بمعنى نصره، والبلد بمعنى تسلط عليه، وولاية الرجل بمعنى أحبه⁽³⁾.

ب/ اصطلاحا:

قدمت العديد من التعريفات للولاء التنظيمي، نبرز أهمها فيما يلي:

يعرفه بورتير وزملاؤه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة لديه الصفات التالية:

1/: اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسات.

⁽¹⁾ سعد علي الريحان المحمدي: نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري، المجلد 01، ط 1، الأردن، 2019، ص 446.

⁽²⁾ ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، المجلد 01، القاهرة، مصر، ص 4923.

⁽³⁾ المنجد في اللغة العربية: دار المشرق، ط 36، بيروت، لبنان، ص 919.

2/: استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

3/: رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة⁽¹⁾.

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه: "متغير غير محسوس يستدل عليه من خلال الآثار والمظاهر المرتبطة به سلوكيا، ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو فرضه بالإكراه، إنما هو حصيلة تفاعل الكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية...فهو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع زملائه وتبني قيم المنظمة، لما يمثل شعور الفرد العامل بأنه جزء أساسي لا يتجزأ من المنظمة"⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف يظهر لنا أن الولاء لا يمكن فرضه على الشخص إنما هو شعور يتولد عن رغبة ذاتية، وتظهر هذه الرغبة من خلال تصرفات العاملين وسلوكياتهم التي يجب أن تكون معبرة عن الانسجام والتوافق، والالتزام بقواعد العمل والإخلاص فيه.

ويعرف الولاء التنظيمي كذلك على أنه: "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل، ويمكن أن يعرف الولاء على أنه حالة يمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه...ويمكن توضيح الولاء في المنظمة عندما يصبح الفرد العامل يتكلم باسم الجماعة-نحن- وليس-أنا-، والدفاع عنها في حالة النقد وغيرها"⁽³⁾.

من خلال هذا التعريف نصل إلى أن تغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية هي من أهم مظاهر الولاء للمؤسسة، والولاء يكون حتى في حالة ضعف المنظمة ومرورها بأزمات حيث هنا تظهر محبة الفرد ودرجة انتمائه للمنظمة من خلال سعيه لتخطي الأزمة وعدم التفكير في ترك العمل بالمؤسسة فتكون تصرفاته خاضعة لضابط الضمير الجمعي (نحن) الذي فصل فيه إيميل دوركايم.

⁽¹⁾ محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دمشق، مصر، 2015، ص11.

⁽²⁾ بلطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد2019، 03، ص30.

⁽³⁾ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط2، برج الكيفان، الجزائر، 2016، ص238/239.

ويرى كوروفيليا وإيفرسون: "أن الولاء التنظيمي يشير إلى تبني الموظف لقيم ومواقف ومعتقدات المنظمة واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة"⁽¹⁾.

وهناك من يعرف الولاء التنظيمي على أنه: "مبدأ إنمائي مهم تم تطويره إلى حد كبير من خلال الاقتصاد الكلاسيكي الجديد، وهو مفهوم تم تحديده من خلال تحديد الشخص مع المجموعة، أي يتم التعرف على الشخص من خلال اعتباره يتماشى مع المجموعة وليس من حيث مصلحته الشخصية في اتخاذ القرارات، فمن المهم أيضا أن يستوعب أولويات المنظمة، ويجب أن نتذكر أن الولاء التنظيمي لا يعني إتباع جميع أعضاء المنظمة نفسها بشكل أعمى، فالولاء التنظيمي يقوم على التمييز بين (نحن) و(هم)"⁽²⁾.

يكشف هذا التعريف عن جوانب مهمة جدا، فمن جهة هو يجمع في طياته الشق الاقتصادي، إلا أنه يكشف عن ضرورة تغليب أولويات المنظمة على المصلحة الذاتية، مع التأكيد على عدم إتباع أعضاء المنظمة بشكل أعمى، بل يحق للعامل إبداء رأيه وعدم ذوبان شخصيته تحت لواء ما يعرف بالولاء التنظيمي، لأن الولاء التنظيمي لا يعني أن يكون العامل إمعة لا رأي له، إنما يتفاعل جميع الأعضاء سعيا لتحقيق الأهداف العامة الكبرى بشكل منسجم ومتناسق، لأنه هناك فرق بين قول (نحن نريد) وبين (هم يريدون).

ج/ التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

يعبر الولاء التنظيمي عن أقصى مشاعر الانتماء والتمثل الطوعي لأهداف المنظمة وقيمتها، عبر روابط تلاحمية وأخلاقية عالية مع الرغبة في البقاء والاستمرارية في العمل لصالح المؤسسة.

4/ المفاهيم المقاربة للولاء التنظيمي:

أ/ الفرق بين الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي:

⁽¹⁾Mohammed qasemahmed el qarioti.hamedsuleimanfreih : the interrelationships of organizational loyalty ;organizational gustise,and group cohesiveness of public sector employees' in kwait, rechercheconomiques et manageréales, n°05,biskra,juin2009,p04.

⁽²⁾Benyahiaahrazed,moussaouizahia : the impact of organizational learning of human capital on organisational loyalty : a field reseach in sonatrach company, al-riyada for business economics journal,vol 07,n°01,2021,p66 .

يواجه العديد من الباحثين اللبس في التفريق بين كل من مصطلحي الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي، نظرا لدرجة التقارب بينهما، وذهب العديد من الباحثين إلى اعتبار أن لهما نفس المعنى، ولكن⁽¹⁾ في حقيقة الأمر هناك اختلاف جوهري سنوضحه في هذا الجزء.

نشير في البداية أن الانتماء التنظيمي يعني: "ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة وجود منافع أو فوائد، سيفقدتها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط، بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل: مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها، فالانتماء التنظيمي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة".

من خلال هذا نستنتج أن الانتماء يعبر عن عضوية الفرد لجماعة معينة، باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فيحدث تبادل للعلاقات والانفعالات، وقد تكون هذه العضوية محددة بفترة زمنية معينة أو غير محددة.

وبهذا يمكننا تحديد الفرق بين كل من الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي من خلال اعتبار أن:

- يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، لكن الولاء يتجاوز ذلك ليشمل فكرة ما أو قضية، فلا يمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتهي إليها الفرد.
 - يهدف الفرد بالانتماء إلى جماعة من خلال أن يكون مقبولا فيها ومتقبلا لها، بينما يعبر عن الولاء من خلال العواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.
 - الانتماء يحتوي على جزء من الوجود المادي، في حين الولاء يحتوي على الوجود المعنوي الوجداني.⁽²⁾
- الولاء أعمق من الانتماء، ويقال أنه أعظم درجات الانتماء، وبالتالي يعرف بأنه اعتقاد أو شعور قوي داخل الفرد بالانتماء على المنظمة والرغبة في بذل جهد أكبر لصالح المنظمة⁽³⁾.

ب/ الفرق بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي:

⁽¹⁾ مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي: التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار مجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص165.

⁽²⁾ شهدان عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2020، ص225.

⁽³⁾ المرجع السابق: ص224.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمل ومقدار ما يحصل عليه فعلا، في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج"⁽¹⁾.

كما عرفه (كانو وميلر، Cano & Miller) بأنه: "حالة عقلية تتحقق إذا ما تناسبت المكافأة أو فاقت مستوى توقعات الفرد"⁽²⁾.

ولهذا يعتبر الولاء التنظيمي: "درجة متقدمة من الرضا، والعاملين ذوي الولاء يكونون مرتاحين لعلاقاتهم مع رب العمل أي أنهم راضون بدرجة كبيرة ويزداد دوران العمل عند انخفاض درجة ولاء العاملين وأن شعور الرضا الوظيفي هو الشعور الايجابي الذي يحس به العامل تجاه عمله نتيجة الأفكار التي كونها عنه... وقد يكون الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه لكن درجة ولاءه للمنظمة خفيفة، وقد يكون أيضا غير راضى عن العمل الذي يؤديه ولكن درجة ولاءه كبيرة"⁽³⁾.

لكن من وجهة نظرنا فإن وجود الولاء يستلزم بالضرورة وجود الرضا، لكن ليس من الضروري أن توفر الرضا يعني وجود الولاء لأنه درجة أعلى بكثير، فمثلا هيزمبرغ قد حدد في نظرية العاملين مجموعة من العوامل إذا توفرت يكون بفضلها العامل راضي عن عمله، ومجموعة عوامل أخرى وجودها لا يعزز من درجة الرضا عند العاملين لكن عدم وجودها يعني عدم الرضا، كذلك الأمر بالنسبة لكل من الولاء والرضا فوجود الرضا لا يعني وجود ولاء اتجاه المؤسسة، لكن وجود الولاء يعني أن هناك رضا، فمن الصعب الجمع بين عدم الرضا والولاء في شخص واحد.

خامسا: الدراسات السابقة

1/ دراسات حول المتغير الأول:

- (1) مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، ط 1، عمان، الأردن، 2018، ص 12/11.
- (2) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: الرضا المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط 1، 2014، ص 23.
- (3) صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص 83.

أ/ دراسة رقم 1:

من إعداد برني لطيفة بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

ولقد تمحورت إشكالية الموضوع حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟
والذي تفرعت عنه مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما هو مستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟

2/ هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى تمكين العاملين يعزي لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟ والذي يندرج تحته التساؤلات التالية:

أ/ هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى التمكين النفسي للعاملين يعزي إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

ب/ هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى التمكين الإداري للعاملين يعزي إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

3/ ما هو مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

4/ هل توجد علاقة بين تمكين العاملين ببعديه الإداري والنفسي وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق في ذلك؟ والذي تفرع عنه الأسئلة التالية:

أ/ هل توجد علاقة بين تمكين العاملين الإداري والنفسي وتحسين الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

ب/ هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (إداري ونفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المرضى في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

ج/ هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (إداري ونفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

د/ هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (إداري ونفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه البيئة في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

5/ ما هي درجة تأثير تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1/ معرفة مدى الاختلاف في إدراك وممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة ومدى ارتباطه إن وجد بوضعيتها القانونية (عمومية أو خاصة)، أو بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية والوظيفية.

2/ معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين النفسي عند العاملين، ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية والوظيفية عند العاملين.

3/ معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين، ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية والوظيفية.

وتتجلى أهمية الدراسة في:

أ/ لتنبهه إلى أهمية تمكين العاملين في المؤسسات ككل صناعية كانت أو خدمية، في زيادة شعورهم بالانتماء إلى مؤسساتهم وبالتالي تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.

ب/ توضيح أهمية اندماج المؤسسات الجزائرية في الثقافات والفلسفات الإدارية الجديدة، والتي منها المسؤولية الاجتماعية وتمكين العاملين، وتجلية الفروق بين بعدها النظري وواقعها، ومنظورها في المؤسسات الجزائرية وفي القطاع الصحي بصفة خاصة.

ولقد تم طرح مجموعة من الفرضيات للتحقق منها هي:

1/ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

2/ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين العاملين في ممارسة التمكين يعزي إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

3/ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

4/ لا توجد علاقة ارتباط بين ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (إداري ونفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

ولقد اشتملت الدراسة على المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة، وكان المعنيون كافة الأسلاك التقنية والإدارية، من شهر فيفري إلى شهر ماي سنة 2014، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي كمتغير تابع كلي بمعامل ارتباط عال بينهما في كل من القطاعين.

2/ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والأداء الاجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة على حد سواء.

3/ الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة لا يختلف، ولا توجد فروق معنوية بين آراء الباحثين في ذلك.

ب/ دراسة رقم 2:

من إعداد موساوي سمية بعنوان المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين، دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البلدة 2 لونيبي علي سنة 2019.

ولقد تمحورت إشكالية الموضوع حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الإداري للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار؟

والذي تفرعت عنه مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما هي طبيعة العلاقة المتولدة بين نوع التكنولوجيا المعتمدة والتمكين الإداري للعاملين؟

2/ هل يوجد ارتباط بين نظام التدريب والتمكين الإداري للعاملين؟

3/ ما هي إفرزات فريق العمل على عناصر التمكين الإداري للعاملين؟

4/ كيف يعمل التحفيز على تفعيل التمكين الإداري للعاملين؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة تم طرح مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يعتبر المناخ التنظيمي في المنظمة له علاقة ارتباط قوية مع عناصر التمكين الإداري.

الفرضيات الفرعية:

1/ توجد علاقة وطيدة بين نوع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة وبعض عناصر التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة في: (المشاركة، الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال).

2/ يعمل نظام التدريب على إثارة الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، المشاركة، فعالية الاتصال.

3/ يرتبط تفاعل فريق العمل بعناصر التمكين في: (الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، المشاركة، فعالية الاتصال).

4/ يساهم التحفيز في تمكين العاملين من خلال: (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال).

وتهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري وهذا على مستوى منظمة اقتصادية جزائرية، رغبة إلى وصول منظمات هذا القطاع إلى منظمات متمكنة ومتميزة قادرة على مواجهة المنافسة الخارجية خاصة، وكذا محاولة الكشف عن علاقة كل من استخدام التكنولوجيا، مساهمة نظام التدريب، ارتباط فريق العمل، مساهمة التحفيزي تمكين العاملين إداريا.

وتتجلى أهمية الموضوع من خلال تحليل واقع تمكين العاملين إداريا بالرجوع إلى المناخ التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية، والوقوف على المعوقات التي تحول دون ذلك.

وأجريت الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي مدعما بالمنهج الإحصائي.

ولقد توصلت الباحثة إلى مجموعة النتائج التالية:

1/ المديرية تتوفر على التكنولوجيا الحديثة وهي متمثلة في المعدات، البرامج، الشبكات، مثل: الحاسوب، الهاتف، الفاكس، جهاز السكاينير والداطاشو ومنها ما هو متواجد عند كل عامل مثل: الهاتف والفاكس، والمؤسسة تحرص على توفير التكنولوجيا الحديثة لأجل سيطرة العامل على مهامه الإدارية ما ساهم في تعزيز التمكين.

2/ فئة الإطار احتلت الصدارة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار على حساب فئة التحكم، وهو ما جعل فئة التحكم تشعر بنوع من التفاوت والتدمر، وعموما نجح نظام التدريب في تنمية مهارات العاملين الإداريين بالشكل الذي يخدم فلسفة التمكين.

3/ تحتاج فرق العمل لمكان مفتوح لضمان سهولة الاتصال والتفاعل بين الأعضاء.

4/ العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار غير راضين عن التحفيز وبالخصوص منه المادي (الأجر والترقية)، بالمقابل أن باقي الأساليب الأخرى التي تدخل ضمن التحفيز المعنوي فقد أظهر العامل رضاه إلى حد بعيد.

2/دراسات حول المتغير الثاني:

أ/ دراسة رقم 3:

من إعداد عمر محمد دره بعنوان استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب 2011.

ولقد تمحورت إشكالية الموضوع حول:

1/ ما هو واقع عملية التعلم المستمر في المستشفيات عينة البحث؟ وما هي درجة ممارسة استراتيجيات التعلم المستمر؟ وماهي الوسائل والآليات الواجب إتباعها لتفعيل دور استراتيجيات التعلم المستمر في هذه المستشفيات؟

2/ ما مدى توافر أبعاد التعلم المستمر (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) في المستشفيات عينة البحث؟ وما هي الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد؟

3/ ما هي مستويات الولاء التنظيمي للموظفين بالمستشفيات عينة البحث؟ وما هو أثر المتغيرات الديموغرافية والشخصية في كل متغير من متغيرات البحث؟

4/ هل يمكن للمستشفيات موضع البحث أن تتحول إلى منظمات متعلمة في ظل الإستراتيجيات والأبعاد المتوفرة حالياً؟ وإلى أي مدى يمكن في حال توفر هذه الاستراتيجيات والأبعاد أن تنمي وتعزز من مستويات الولاء التنظيمي للموظفين في المستشفيات موضع البحث؟

5/ ما هو تأثير كل إستراتيجية من استراتيجيات التعلم المؤسسي في كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) للموظفين في المستشفيات عينة الدراسة؟

6/ هل هناك علاقة بين أبعاد التعلم المستمر وأبعاد الولاء التنظيمي؟

وتم طرح مجموعة من الفرضيات التالية:

1/ لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات الموظفين (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين)، من حيث ممارستهم لاستراتيجيات التعلم المستمر.

2/ لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات الموظفين من حيث مستوى إدراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي.

- 3/ لا تؤثر استراتيجيات التعلم الجماعي (ورش العمل، العصف الذهني) معنويا في الولاء التنظيمي.
- 4/ لا تؤثر استراتيجيات التعلم المؤسسي (الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات الغير الرسمية)، معنويا في أبعاد الولاء التنظيمي.
- 5/ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم المستمر (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، وبين الولاء التنظيمي.
- وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في المستشفيات الحكومية بمحافظة حلب ومن أربع تخصصات وظيفية (الأطباء، الإداريين، الممرضين، الفنيين)، باعتماد أداة الاستبيان، واختيار العينة العشوائية البسيطة.
- وتم التوصل إلى:
- 1/ لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين (الأطباء، الممرضين، الفنيين، الإداريين)، من حيث درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم الفردي والمؤسسي.
- 2/ لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين)، من حيث مستوى إدراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري).
- 3/ عدم وجود اختلافات جوهرية بين المستشفيات التابعة لوزارة الصحة وبين المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي من حيث مدى ممارسة استراتيجيات التعلم المستمر الثلاثة (الفردي، الجماعي، المؤسسي)، في المستشفيات عينة الدراسة.
- 4/ عدم وجود اختلافات جوهرية بين المستشفيات التابعة لوزارة الصحة وبين المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي من حيث مستوى الإدراك لأبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) في المستشفيات عينة البحث.
- 5/ لا تختلف درجة ممارسة الموظفين لاستراتيجيات التعلم المستمر في المستشفيات عينة البحث باختلاف خصائصهم الديمغرافية التالية: (العمر، سنوات الخبرة)، بينما هناك اختلاف في درجة ممارسة الموظفين لاستراتيجيات التعلم المستمر في هذه المستشفيات باختلاف خصائصهم الديمغرافية التالية:

الجنس بالنسبة لاستراتيجيات التعلم الجماعي)، (المؤهل العلمي بالنسبة لاستراتيجيات التعلم الجماعي والمؤسسي).

6/ لا توجد اختلافات جوهرية في مستويات الولاء التنظيمي بين الموظفين في المستشفيات عينة البحث، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، بالنسبة للولاء العاطفي والولاء المعياري)، سنوات الخبرة بالنسبة للولاء المستمر، بينما توجد اختلافات جوهرية في مستويات الولاء التنظيمي بين الموظفين في المستشفيات عينة البحث تعزى للمتغير الديموغرافي (العمر).

دراسة رقم 4:

من إعداد صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، بعنوان أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال باليمن سنة 2015.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول السؤالين التاليين:

1/ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال اليمنية؟

2/ هل هناك علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة بالقيم ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين؟

وتتبع أهمية الدراسة من الأهمية البالغة للقيادة الإدارية من جهة، ومدى تأثيرها على الكثير من الأمور التنظيمية والإدارية في منظمات الأعمال، ومن جهة ثانية أهمية الولاء التنظيمي وماله من تأثير مباشر على أداء العمال.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1/ معرفة درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية.

2/ معرفة العلاقة بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي.

3/ استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

وتم طرح مجموعة الفرضيات التالية:

1/ مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركائه.

2/ هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين القيادة بالقيم ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.

3/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

ولقد تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركائه، باعتماد العينة العشوائية التطبيقية.

وتم التوصل إلى:

1/ مستوى الولاء التنظيمي للعاملين جاء بمتوسط حسابي (3.35) وهو مستوى متوسط.

2/ وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.

3/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي.

3/ دراسات حول المتغيرين:

أ/ دراسة رقم 05:

من إعداد علي عطا الله صلاح بعنوان أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الفلسفة تخصص إدارة الأعمال 2010.

ولقد تمحورت إشكالية الدراسة حول مجموعة الأسئلة التالية:

1/ ما هي تصورات العاملين في المنظمات الخاصة لأبعاد التمكين الإداري؟

2/ ما هي تصورات العاملين في المنظمات العامة الخاصة للولاء التنظيمي؟

3/ هل هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وعناصره، (الاتصال، معنى العمل، التدريب، الحوافز، المشاركة، التأثير، الاستقلالية) والولاء التنظيمي وعناصره (الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر، الولاء العاطفي) في المنظمات العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

4/ ما هي العوامل المؤثرة في تمكين العاملين في منظمات الأعمال العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

5/ ما أثر التمكين وعناصره: (الاتصال، الاستقلالية، معنى العمل، التأثير، التدريب، الحوافز، المشاركة) في ولاء العاملين في المنظمات العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟
وتكمن أهمية الدراسة في كونها تبين أهم عوامل التمكين الإداري التي تؤدي إلى ولاء العاملين في المنظمة وتهدف إلى:

1/ معرفة واقع التمكين ومدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في المنظمات العاملة الخاصة في منطقة العقبة الاقتصادية؟

2/ قياس العوامل المؤثرة في تمكين الموظفين التي تؤدي إلى ولائهم وحسن أدائهم بعد التمكين.

3/ معرفة ما هي أكثر عوامل التمكين التي تؤدي إلى الولاء التنظيمي.

واقترنت هذه الدراسة على المنظمات العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التالية:

1/ أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) وكل بعد من أبعاد المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

2/ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الولاء التنظيمي للعاملين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

3/ أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في الولاء الاستمراري للعاملين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

4/ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الولاء الأخلاقي لدى العاملين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

5/ أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في المنظمات العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي.

ب/ دراسة رقم 06:

من إعداد زرقين حمزة وغريبواوي علي بعنوان: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات، منشورة بمجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 1، سنة 2021.

تمحورت إشكالية الموضوع حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي داخل مؤسسة مناجم الفوسفات بئر العاتر؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما المقصود بالتمكين الإداري؟ وما هي أبعاده؟

2/ فيما يتمثل الولاء التنظيمي؟ وما هي أبعاده؟

وبناء على الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

1/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05).

2/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهمة والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

3/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والولاء التنظيمي بمؤسسة الفوسفات بئر العاتر عند مستوى الدلالة (0.05).

4/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والولاء التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05).

5/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة والولاء التنظيمي بمؤسسة الفوسفات بئر العاتر عند مستوى الدلالة (0.05).

تهدف الدراسة إلى بيان درجة التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الفوسفات بئر العاتر، ومعرفة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وأبعاد كل منهما.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى مناهج مساعدة مثل المنهج التحليلي ودراسة الحالة، وكذا تم استخدام أداة المقابلة الشخصية والاستبيان.

ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

4/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهمة والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

5/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

ج/ دراسة رقم 07:

من إعداد كثرزة بوزنيط، محمد البشير ميروك، عمر بلجازية، بعنوان أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، منشورة بمجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، سنة 2021.

تمحورت إشكالية الموضوع حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل؟

ويتفرع على التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

2/ ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

3/ ما مدى تأثير تفويض السلطة في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

4/ ما مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

5/ ما مدى تأثير العمل الجماعي في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

وتم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي بمؤسسة ميناء جيجل.

الفرضيات الفرعية:

1/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.5 لتفويض السلطة في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

2/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 للمشاركة في اتخاذ القرارات في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

3/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 للعمل الجماعي في الولاء التنظيمي في مؤسسة جن جن جيغل.

ولقد هدفت الدراسة إلى:

معرفة الهدف الرئيسي في معرفة مدى تأثير تمكين العاملين بأبعاده في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

معرفة مستوى تمكين العاملين بمؤسسة ميناء جن جن بجيغل.

معرفة مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

تقديم التفسيرات للنتائج المتحصل عليها وكذا مجموعة من الاقتراحات بناء على هذه النتائج.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في مؤسسة ميناء جن جن بجيغل، وقد تم الاعتماد على عينة قدر عددها ب67 مفردة، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1/ مستوى تمكين العاملين بمؤسسة ميناء جن جن مرتفع.

2/ مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن مرتفع.

3/ لتمكين العاملين أثر في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيغل.

4/ ليس لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات أثر في الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

5/ للعمل الجماعي أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

د/ دراسة رقم 08:

من إعداد عبد الرزاق سلام وآخرون بعنوان: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06، العدد 01، 2020.

ولقد تمحورت إشكالية الموضوع حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف؟

وتنبثق عن هاته الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التمكين الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف من وجهة نظر موظفيها؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي الذي يكتفه الموظفون لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف؟

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف؟

ولمعالجة الإشكالية المطروحة تم طرح مجموعة فرضيات، وتتمثل الفرضية الرئيسية في:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) ومستوى الولاء التنظيمي الذي يكتفه الموظفون لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

وتنقسم عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم بعد تفويض السلطة معنويا وبشكل ايجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

- يساهم بعد المشاركة بالمعلومات معنويا وبشكل ايجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي الكلية نحل الدراسة.

- يساهم بعد العمل الفرقي معنويا وبشكل ايجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

- يساهم بعد التحفيز معنويا وبشكل ايجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة.

وتهدف الدراسة إلى: التطرق للإطار النظري لموضوع التمكين الإداري من حيث المفهوم والأبعاد، ووضع إطار مفاهيمي لموضوع الولاء التنظيمي، وكذا تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف والمقدر عددهم بـ 48 موظف، واعتمد الاستبيان كأداة أساسية في الحصول على المعلومات، وإتباع المنهج الوصفي التحليلي.

ولقد تم التوصل إلى:

-النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف جاء مرتفعا حسب أفراد عينة الدراسة، كما جاءت أبعاد التمكين الإداري مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لما يلي: بعد المشاركة بالمعلومات، تفويض السلطة، العمل الفرقي وأخيرا التحفيز.

-مستوى الولاء التنظيمي الذي يكنه موظفو كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف لمؤسستهم جاء بنسبة متوسطة، حيث جاءت أبعاد الولاء التنظيمي مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لما يلي:

الولاء المعياري، الولاء العاطفي، الولاء المستمر.

-تم تأكيد الفرضية الرئيسية حيث تبين لنا من خلال الدراسة أن التمكين الإداري يساهم بما نسبته 36% في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي الكلية، وبالنسبة لمدى مساهمة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري علة الولاء التنظيمي فكانت النتائج كما يلي 26.5%-0.8%-10.4%-36.8% للأبعاد التالية على التوالي: تفويض السلطة-المشاركة بالمعلومات-العمل الفرقي-التحفيز، كما تم إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين الأولى والرابعة في حين تم نفي الفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة.

جدول رقم 02: يبين جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.

رقم الدراسة	موقع دراستنا من الدراسة السابقة	جوانب الاستفادة
دراسة رقم (1)	- تشترك مع دراستنا في المتغير الأول وهو التمكين	- استفدنا من هذه الدراسة من خلال معرفة الجوانب المختلفة للتمكين، وكذا معرفة الفرق في ذلك بين كل من مستويات التمكين وأبعاده في المؤسسات العمومية والخاصة واستخدام الدراسة كمرجع
دراسة رقم (2)	- تشترك مع دراستنا في المتغير الأول: التمكين الإداري	- استفدنا من هذه الدراسة من خلال معرفة أبعاد التمكين الإداري، والجوانب الدراسية التي اهتم بها الباحثين السابقين وميادين الدراسة، لنحاول التجديد، ومعرفة المراجع التي تم استخدامها للبحث عنها ومحاولة الاستفادة منها.
دراسة رقم (3)	- تشترك مع دراستنا في المتغير الثاني: الولاء التنظيمي	- لقد تعرفنا من خلال هذه الدراسة على مفهوم الولاء التنظيمي وأنواعه وأهميته داخل المنظمة ومعرفة الاختلافات الجوهرية لمستوى إدراك لأبعاد الولاء واستخدام الدراسة كمرجع
دراسة رقم (4)	- تشترك مع دراستنا في المتغير الثاني: الولاء التنظيمي	- لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة، التعرف على الإجراءات المنهجية للدراسة والإطلاع على الكتب والمراجع التي تناولت الولاء التنظيمي للبحث عنها.
دراسة رقم (5)	- تشترك مع دراستنا في المتغيرين -دراسة مشابهة	- استعنا بهذه الدراسة واستفدنا منها الجانبين الميداني والنظري والإطلاع على الإجراءات المنهجية وكيفية بناء محاور الاستمارة
دراسة رقم (6)	- تشترك مع دراستنا في المتغيرين: دراسة مطابقة	- ساهمت هذه الدراسة في أخذ رؤية عامة حول التمكين الإداري والولاء التنظيمي، ومعرفة أهم المراجع التي يمكننا الرجوع إليها وساعدتنا في أخذ نظرة حول كيفية التمهيش
دراسة رقم (7)	- تشترك مع دراستنا في المتغيرين-دراسة مشابهة-	- تمكنا من خلال هذه الدراسة على التعرف على أبعاد التمكين والولاء التنظيمي، وتم استخدام هذه الدراسة كمرجع، والإطلاع على كيفية بناء الاستمارة والتعامل مع أدوات البحث والتحليل.
دراسة رقم (08)	- تشترك مع دراستنا في المتغيرين دراسة مطابقة.	- ساعدتنا هذه الدراسة في الجانب الميداني من خلال التعرف على الأساليب الإحصائية المعتمدة، وبناء استمارة الاستبيان.

المصدر: من إعداد الباحثة

سادسا:فرضيات الدراسة:

الفرضية هي جواب مؤقت يتم التحقق من صحتها ميدانيا بهدف تأكيدها أو دحضها، ولقد قمنا بطرح مجموعة من الفرضيات بناء على إشكالية الدراسة والأسئلة المطروحة:

الفرضية الرئيسية:

للتمكن الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الفرضيات الفرعية:

- للتدريب دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.

وتتجزأ الفرضية الفرعية إلى فرضيات جزئية:

1/ للتدريب دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

2/ للتدريب دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

3/ للتدريب دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

- تساهم فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.

وتتجزأ إلى:

4/ لفرق العمل دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

5/ لفرق العمل دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

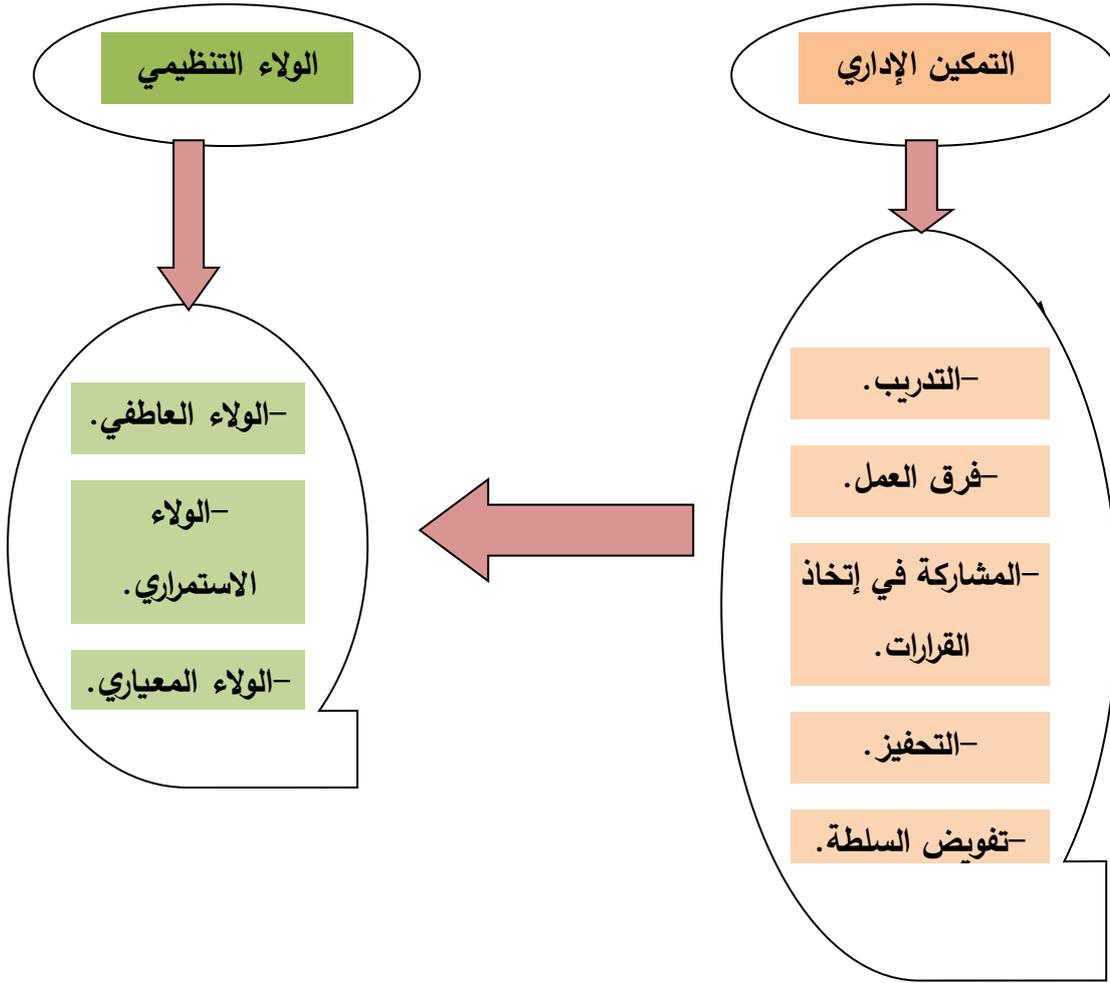
6/ لفرق العمل دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.

وتتجزأ إلى:

- 7/ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.
- 8/ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.
- 9/ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.
- لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.
- 10/ لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.
- 11/ لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.
- 12/ لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.
- للحوافز دور تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.
- 13/ للحوافز دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.
- 14/ للحوافز دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.
- 15/ للحوافز دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

شكل رقم 01: متغيرات وأبعاد الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة

وهي خطوة هامة في البحث العلمي، كون *se rapprocher*، أي من مصدر الفعل يقترب *approchant*، يعني مجموعة الخطوات العلمية الممنهجة التي تمكننا من تحديد النظرية المناسبة لموضوع البحث، وبالتالي يكون الطريق أمام الباحث أسهل ومحدد مما يمنع التشتت، فالمقاربة النظرية تبدأ من بداية اختيار المشكلة وبناء الإشكالية إلى غاية تحرير النتائج لدرجة اعتبار ريمون كيفي: "الأخذ بالإشكالية ما هو إلا اختيار لتوجه نظري، وإقامة علاقة مع موضوع الدراسة"⁽¹⁾.

⁽¹⁾ ريمون كيفي، لوك قان كمبهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، لبنان، 1997، ص 126

وفي موضوع دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، وبالاعتماد على الأبعاد الأساسية للدراسة والموضحة في نموذج الدراسة وهي " المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب، التحفيز، تفويض السلطة"، ودور كل بعد في تحقيق الولاء التنظيمي، فإننا نرى أن المدخل البنائي العام المناسب لهذه الدراسة هو المدخل البنائي الوظيفي، بالدعم بالنظريات المتفرعة عنه والمفسرة للموضوع، فمن خلال البنائية الوظيفية "يتعين على كل فرد أن يؤدي تشكيلة معينة من الأدوار الاجتماعية ... وعلى الرغم من أن توقعات الآخرين تضغط عليه وتدفعه دفعا إلى أداء الدور إنما تنبع من إيمان أولئك الأفراد بالنسق الاجتماعي وإحساسهم بالولاء له"⁽¹⁾.

فالتمكين بصفته إستراتيجية جديدة تساهم في الرفع من كفاءة ومهارات العاملين، يحتاج إلى مساهمة كل فاعل داخل المنظمة عن طريق المشاركة والعمل كفريق متكامل توحدده خاصية وصفة الولاء.

فلكل نسق احتياجات أساسية لا بد من الوفاء بها، وإلا فإن النسق لن يستطيع البقاء والاستمرار ويفنى، ولا بد أن يكون دائما في حالة توازن ولكي يبقى كذلك فلا بد أن تلي أجزاؤه المختلفة احتياجاته، فإذا اختلت وظيفته أحد الأجزاء فإن الكل يصبح في حالة عدم اتزان⁽²⁾.

وهذا يكون لمبادئ التمكين مثل المشاركة والتعاون والعمل كفريق واحد دور في تحقيق الوحدة التنظيمية لتحقيق توازن النسق الكلي.

وهناك العديد من النظريات المفسرة التي تخدم هذا الموضوع نوجزها فيما يلي:

1/ نظرية النسق التعاوني: والتي تأسست بفضل إسهامات شيلستر برنارد الذي يرى أن التنظيم عبارة عن: عناصر فيزيقية، بيولوجية، شخصية، اجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة نتيجة التعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي فإن التنظيم يقوم على عنصرين أساسيين: أ/ هو عبارة عن نسق يعتمد على ترتيب النشاطات أو القوة لاثنتين أو أكثر من الأفراد.

ب/ المؤسسة هي نظام من الأنشطة أو القوى المنسقة بوعي وشعور⁽³⁾.

⁽¹⁾ميل تشيرتون، أن براون: علم الاجتماع النظرية والمنهج، ترجمة هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص85.

⁽²⁾أحمد طاهر مسعود: المدخل إلى علم الاجتماع، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص17.

⁽³⁾بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص24.

من خلال ما جاء به شيلستر برنارد يتضح لنا نقاط الالتقاء بين موضوع الدراسة وهذه النظرية حيث أكدت على أن التنظيم نسق متعاون، ونجد أن المشاركة هي إحدى أهم مظاهر التعاون الهادف الناتج عن وعي، كما أن التحفيز في هذه النظرية يكون انطلاقاً من توقعات الفرد ودرجة أدائه أي أنه يجب أن تتناسب درجة إسهام الفرد مع ما يتوقع منه من عمل، والتحفيز من أهم مبادئ التمكين الإداري، كما نؤكد أنه ولكي يستطيع العامل أداء عمله بالتناسب مع أهداف المنظمة يجب أن يكون مدرباً ليكون مسئولاً عن ما يقوم به وما يقرر وهذه القرارات تكون جماعية بالتشارك، أو عندما يكون هو المفوض إليه.

2/ نظرية الإدارة التشاركية بالأهداف: ظهرت على يد أوكتاف جيلينييه، حيث ركز على أن المناقشة تمثل جوهر الإدارة التشاركية بالأهداف، ويكون هذا النوع من التنظيم تفويضي، يقوم على تحميل المسؤولية للمرؤوسين، عن طريق توفير الرقابة الذاتية الضرورية، حيث تهدف لخلق الثقة والشفافية بين أعضاء المنظمة، ويؤكد على أن التفاوض على وضع الأهداف يسمح ب:

أ/ تفويض السلطة.

ب/ مراقبة ومتابعة الرؤساء.

ج/ تحديد المسؤوليات والمهام.

د/ تحفيز الأفراد.

وبالتالي فإن أوكتاف جيلينييه ركز على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويعترف بالعمال ككيان اجتماعي⁽¹⁾.

ومن خلال هذا نجد أن هذه النقاط الأساسية والتي تشكل جوهر الإدارة التشاركية بالأهداف هي من أهم مبادئ وطرق التسيير الحديثة، والتمكين الإداري هو أحد أهم الإستراتيجيات التي شملت كل هذه الأبعاد والمبادئ الواجب تعزيزها لتحقيق الولاء التنظيمي.

(1) بلخير مراد، شناف خديجة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث، ط01، برج بوعريبيج، الجزائر، 2019، ص68/67.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بعرض المشكلة البحثية وتحديد جوانبها، وكذا معالجة مختلف الخطوات الرئيسية اللازمة للإطار العام للموضوع، وهذا بهدف التحديد الجيد لغايات البحث وأهميته، بقصد الإلمام بالمشكلة وصياغتها في شكل أسئلة تستحق التقصي والبحث وقابلة للاختبار واقعياً، من خلال محاولة الإجابة على الفرضيات التخمينية التي حددها الباحث، والاستعانة بالدراسات السابقة وعرضها مع تبيان جوانب الاستفادة منها، ثم الانتقال إلى ممارسة الاقتراب النظري بين النظرية المقاربة لموضوع البحث وواقع وميدان الدراسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: تأطير نظري لمفهوم التمكين الإداري داخل المنظمة

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري

ثانياً: أهمية التمكين الإداري

ثالثاً: نظريات التمكين الإداري

رابعاً: أبعاد التمكين الإداري

خامساً: أنواع التمكين الإداري ومتطلباته

سادساً: خطوات التمكين الإداري

سابعاً: مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد:

يجسد التمكين الإداري الأسلوب المنتهج في منظمات الأعمال الرائدة التي تبحث عن التميز والجودة، فهو أداة الانتقال من الفكر الكلاسيكي القائم على صناعة الرجل الاقتصادي، إلى الفكر الحديث الهادف لصنع رجل إداري، فال مورد البشري أصبح رأس مال فكري للمؤسسة، يقوم استغلاله الأمل على تنميته داخل الوظيفة التي يشغلها، عن طريق تكوينه وتدريبه على الأداء الجيد، والمساهمة في صنع القرارات الفعالة التي ترتقي بالمؤسسة إلى المعايير العالمية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة على الأسواق والكفاءة والتميز، فالتمكين الإداري أسلوب فعال لتحقيق التطوير التنظيمي، وهو من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الحديثة حيث يعد من أهم متطلباتها.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى رؤية سوسيولوجية للتمكين الإداري عن طريق إبراز أهميته، والنظريات التي تناولته وأنواعه ومتطلباته، وكذا خطوات تطبيقه كونه عملية معقدة تحتاج إلى الكثير من الخبرة والمزيد من الجرأة.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري

إن الأساس في محاولة فهم المفاهيم والمعاني هو التأصيل التاريخي لها كمعرفة أهم التطورات التاريخية التي مر بها هذا المفهوم أو المصطلح، لهذا لا بد من العودة لجذور التمكين وأصول ظهوره، ولقد أكد العديد من الباحثين أن دراسات (Elton Mayo) هي أول من اهتم بضرورة مشاركة العاملين (Employees Participation) أي أنها من رسمت البدايات الأولى للتمكين، وهناك من يرجع التمكين إلى بدايات عقد الخمسينيات من القرن الماضي عند زيارة الدكتور W. Edwards Deming والدكتور Joseph M. Juran اليابان لتدريب المدراء والعمل على الاستفادة من أفكار جميع الأفراد والتأكيد على أهمية فريق العمل، وفي عقد الستينيات شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري، وأصبح العاملون اليابانيون جزء من المنظم، فأما في العقد الثامن عملت المنظمات الأمريكية على الاهتمام بموضوعات الجودة والتدريب، مع بداية عقد التسعينيات من القرن السابق بدأت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد وبدأ مصطلح التمكين يستعمل على نحو متزايد في عالم الأعمال، حيث نقلت السلطة إلى المستويات الدنيا (تفويض السلطة) لمساعدة الإدارة على مواكبة التغيرات وتحقيق الأهداف وبداية تلاشي وفقدان الثقة في التخطيط المركزي، وأدت التكنولوجيا إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل كبير⁽¹⁾.

وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات إدارية مثل الشورى (تجسد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات)، والعديد من المفاهيم استنبطها المسلمون من الدواوين مثل ديوان الحسبة وغيرها⁽²⁾.

إذن فالتمكين الإداري مصطلح تطور بتطور الفكر الإداري وجسد في مبادئ عديدة مثل تفويض السلطة، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث جسدت بدايات ظهوره انطلاقاً من بداية ممارسة مبادئه في المؤسسات.

⁽¹⁾ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني: إدارة التمكين الاندماج، دار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص17، 19.

⁽²⁾ محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص29.

ثانيا: أهمية التمكين الإداري

تحدد أهمية التمكين الإداري من خلال كونه إستراتيجية حديثة في نمط التسيير، تنتهج المنظمة بغية تحقيق أهدافها، خاصة ما يعرف بالمنظمات المتعلمة، كونه يساعد على تنمية الثقة بين العمال والإدارة، ويعمل على توطيد العلاقات وتسهيل عملية الاتصالات التنظيمية.

ولقد حدد رضا إبراهيم المليحي أهمية التمكين الإداري في النقاط الأساسية التالية:

- اتخاذ القرارات الفعالة المبنية على المعلومات والبيانات الفعلية في بنية العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة الدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التنفيذي للعاملين.
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير الإبداعي.
- زيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لدى العاملين بوظائفهم ومهامهم وتكليفهم الجديدة، لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمال ذات مغزى ومعنى.
- إثارة التحدي لدى العاملين، ويسهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره.
- بناء هيكل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة مستقبلا⁽¹⁾.

من خلال هذا تتضح لنا أهمية التمكين الإداري في تحقيق المشاركة العمالية والتعاون بين العمال وتنمية مهارات العمال وقدراتهم، فالتمكين الإداري كأسلوب إستراتيجي حديث يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية، والتعقيدات التي صارت تتسم بها المنظمات جراء التطور التنظيمي الذي يعيشه عصر ما بعد الحداثة.

وتزداد أهمية كل أسلوب وأي نمط من خلال مجموع المنافع التي يمكن تحقيقها وسنعرض في الجدول التالي فائدة التمكين الإداري.

⁽¹⁾ رضا إبراهيم المليحي: إدارة التمييز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم المكتبة، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص، ص261، 262.

جدول رقم (3): يبين منافع التمكين للمنظمة والعاملين.

للعاملين	للمنظمة
1-زيادة مستوى الرضا عن العمل.	1-زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة
2-زيادة السيطرة على المهام اليومية.	2-تخفيض الكلفة من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم
3-الشعور بالملكية بالعمل.	3-تحسين الجودة والربحية والإنتاجية.
4-زيادة الثقة في النفس.	4-زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق.
5-خلق فرص العمل.	5-تعزيز الولاء والالتزام.
6-الحصول على معارف ومهارات جديدة.	6-تخفيض دورانالعمل (تقليص الأوقات).
	7-زيادة فاعلية الاتصالات.

المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دارصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص153.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أهمية التمكين الإداري تنعكس على المنظمة من خلال زيادة إدراك العاملين لحاجيات المنظمة وأهدافها ما يساهم في فهم الدور المنتظر منهم ومعرفة واجبه التنظيمي مما يساهم في تحديد مجموعة التوقعات التي تساهم في رسم المسار المني للعامل، وبالتالي تعزيز الروح المعنوية ومشاعر الولاء والالتزام فتزداد فاعلية المنظمة وقوتها التنافسية كما يساعد العامل على الحصول على مهارات جديدة تساعده في تحقيق ذاته.

ثالثاً: نظريات التمكين الإداري

برزت العديد من التفسيرات والمبادرات النظرية التي أسهمت في بروز الفكر الإداري وتنوع موضوعاته وتحليلاته وظهرن العديد من الاتجاهات النظرية التي تناولت موضوعات مختلفة ومتعددة، ومن بين أهم هذه الموضوعات نجد التمكين الإداري وسنحاول فيما يلي التطرق إلى أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع وكيفية معالجتها له:

1/ حركة العلاقات الإنسانية (دراسات الهاوثورن):

جاءت العلاقات الإنسانية مرد فعل على حركة الإدارة العلمية التي تناولت جوانب متعددة من التنظيم، حيث ركز تايلور على الجانب الرسمي والمادي من المؤسسة، وبالتالي فإن تحليلاته ركزت على الجهد والوقت الحركة والتكلفة والريح، ولم يكن للتمكين الإداري فرصة الظهور في تحليلات تايلور.

في حين نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية تناولت التمكين بطريقة غير مباشرة في تحليلاتها من خلال تجارب الهاوثورن بشركة ويسطن إلكتريك، حيث قام التون مايو بعدة تجارب أوصلته إلى العديد من النتائج وسنورد فيما يلي أهم هذه النتائج ونستخلص منها مبادئ التمكين وطرقه وكيف كان أول ظهور للتمكين في نظريات التنظيم ولقد توصل التون مايو إلى:

1-العالم الاجتماعي للكبار يتحدد من خلال نوع العمل الذي يمارسونه حيث دلت تجارب الهاوثورن على مواضع كثيرة من بينها أن الحياة الاجتماعية تتأثر بمجال العمل وتشكل به، فالخبرات في الصنع هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح والمكانة الاجتماعية والعادات الاستهلاكية وأشكال السلوك.

2-العمل الصناعي عمل جماعي دائما فقد ظهر ما يعرف بالتنظيم الغير الرسمي وبالتالي فندت الأطروحة التي تقول أن العامل في المؤسسة كائن فردي يسعى نحو إشباع غاياته الإنسانية.

3-أثبتت التجارب أهمية الاحترام الاجتماعي ومكانة الشخصية بالنسبة للعامل حيث تعد نوع من التحفيز الذي يشجع على زيادة الإنتاجية، ويتحقق الأمان بالنفس ما يعني أن الإنسان ليس كائن مادي فقط

4-توصلت الدراسة إلى أن الشكاوى يجب أن لا تؤخذ كحقائق في حد ذاتها وإنما كأعراض أو دلائل على مواقف شخصية واجتماعية، ما يدل على انه كثيرا ما ترجع المطالب برفع الأجور أو الشكاوى من الرقابة إلى أنماط مختلفة من عدم الرضا التي ترجع إلى التدرج الاجتماعي أو الانتماء الاجتماعي⁽¹⁾.

ويمكننا من خلال هذه النتائج استخلاص مبادئ التمكين الإداري الذي يتحقق به إبداع العامل وطموحه وترتفع بذلك مكانته الاجتماعية.

وأكد التون مايو على أهمية العمل الجماعي وهي إحدى أهم مبادئ التمكين وهومانه والتي تعرف بفرق العمل، قد جسد ذلك من خلال تقسيمه للعاملات إلى مجموعتين، مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية، كما

⁽¹⁾ محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2011، ص70، 72.

أكدت تحليلاته على أهمية الاحترام الاجتماعي الذي يعد بمثابة تحفيز، والحوافز كمبدأ ثاني من مبادئ التمكين تحقق الأمان النفسي والانتماء والولاء.

أما المبدأ الرابع الذي نستخلصه من هذه النتائج هو مبدأ العدالة التنظيمية حيث أن التمكين بمبادئه المختلفة والذي يضمن التقسيم العادل للعمل والمسؤوليات وتفويض السلطة التي لا تكون بيد فئة قليلة، ويحقق مبدأ المشاركة، وبالتالي لا يكون العامل منفذا فقط، بل يسهم كذلك في وضع الخطط وتحمل المسؤولية جراء تبعات أعماله، بل هذه المبادئ تؤدي إلى تحقيق العدالة والرضا في نفوس العاملين.

2/ النظرية البنائية الوظيفية:

أ/ تحليلات بارسونز:

أوضح بارسونز أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة واضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، هذه الأهداف تفرض بدورها وجود إجراءات تنظيمية لتحقيقها، وبالتالي وضع أربع متطلبات وظيفية أساسية، حيث إن مطلب المواءمة في التنظيم يعبر عنه بمشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقة بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

ويشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر ويشير هذا المطلب إلى مطلبين أساسيين:

- تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في جماعات.
- احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها: يتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع أداء مهامه التنظيمية⁽¹⁾.

يظهر التمكين الإداري من خلال تحليلات بارسونز باعتباره للتنظيم نسق اجتماعي وبالتالي السماح للعمال بتكوين علاقات اجتماعية وفرق مهنية بأنه لا يمكن عزل الفرع عن الجماعة بشكل كلي وتؤكد هذه

(1) رحالي حجيعة: نظريات التنظيم، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، 2017، ص 45، 46.

التحليلات على أهمية التعاون والتساند الوظيفي وهما خاصيتان لا تتحققان إلا بالعمل الجماعي فهو يؤكد على التنظيم مكون من مجموعة انساق فرعية هذه الأنساق تؤدي ادوار وظيفية تسهم في الحفاظ على النسق الأكبر للتنظيم كما تناولت موضوع الدافعية التي تحقق مطلب احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها والدافع يثار بالتحفيز ويتطلب الإشباع وهذه أهم مبادئ التمكين الإداري التي تناولتها تحليلات بارسونز.

ب/ التمكين الإداري وفق تحليلات فيليب سلزنيك:

تنطلق تحليلات سيلزنيك للتنظيم من خلال اعتباره أن كل نسق تنظيمي يعتبر نسق اقتصادي وانه يمثل في نفس الوقت بناء اجتماعي متوافق.

ولقد اعتبر أن تفويض السلطة مدخل أساسي لتدعيم النسق، وبالتالي تصبح السلطة ميكانيزم شخصي يؤدي النسق من خلال ادوار كثيرة⁽¹⁾.

وفي هذا يقول سيلزنيك "أنني لعلى يقين من أن النسق هو الذي يستشعر الحاجات وهو الذي يستجيب لها وما جعلني أكد الطابع العضوي للتنظيم وانظر إليه بوصفه نسقا قانونيا... أن التنظيم لكل هو الذي يصل إلى القرارات وهو الذي يقوم بالأفعال وهو الذي تحقق التكيف"⁽²⁾.

نستخلص مما سبق مجموعة مبادئ أساسية للتمكين الإداري هي:

1. التنظيم نسق تعاوني (خاصية التعاون تتطلب توافق الجهود وتوحيدها والعمل كفريق واحد لخدمة البناء الكلي).
2. يستشعر الحاجات ويستجيب لها: حيث تسعى جميع المؤسسات إلى الاهتمام بحاجات أفرادها وإشباعها لدفعهم إلى العمل، وهذا يحقق مبدأ التحفيز.
3. التنظيم ككل هو الذي يصل إلى القرارات: ما يحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وإدماج العمال في مختلف العمليات الإدارية.

ولقد طول سلزنيك مناقشة الميكانيزمات التي تؤثر على قرارات التنظيم فبين انه رغبة التنظيم في الضبط الداخلي، لا يؤثر على محتوى القرارات بل يتسبب في بروز إيديولوجيات مختلفة خاصة بالأجزاء الفرعية، التي تسعى إلى تحقيق وترجمة الخطط بصورة فاعلة بتحقيق الفعالية التنظيمية، وتهدف إلى

⁽¹⁾ أسمهان يلوم: التنظيم الحديث للمؤسسة، أدليس بلزمة للنشر والترجمة، باتنة، الجزائر، 2020، ص 147.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص 147.

تحقيق التجانس والانسجام، ويتحقق هذا المطلب (التجانس) تكتسب هذه الأجزاء الفرعية طابع الشرعية تصبح الأهداف الفرعية أكثر وضوحاً وفهماً لدى أعضاء التنظيم⁽¹⁾.

معنى هذا انه كلما تحقق اندماج الفرد داخل البناء الكلي ومع المجموعات الفرعية صارت الأدوار أكثر وضوحاً والأهداف بينة، فتسعى كل الأنساق الفرعية إلى أداء مهامها الوظيفية بشكل تعاوني لتحقيق أهدافها ضمن أهداف البناء الكلي الذي تشغله.

والاعتماد على التفويض كطابع نظامي لتحقيق الضبط يحقق أربعة عناصر هامة نوجزها في:

- 1- تقدير الذات: حيث يشعر الفرد الممكن بامتلاكه الحرية والاستقلالية.
- 2- المعنى حيث يشعر إن عمله له قيمة داخل المؤسسة فيؤمن به أكثر.
- 3- المقدرة: يثق الأفراد التمكين بخبراتهم ومهاراتهم في انجاز الأعمال.
- 4- الأثر: يرى الأفراد الممكنون أنهم عناصر فاعله في المنظمة، ويحسون بأهمية قراراتهم وتصرفاتهم⁽²⁾.

3/ التمكين الإداري وفق منظور نظرية الحاجات:

لقد تناولنا هذه النظرية حسب تحليل ماسلو الحاجات الإنسانية الضرورية التي يرغب في تحقيقها كل عامل، هذه الحاجات مقسمة إلى خمس مستويات كما يلي:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: والمتعلقة ببقاء الإنسان مثل الطعام، الشراب والتزاوج.
- 2- حاجات الأمن: مثل الحاجة إلى الاستقرار والحماية والتحرر من الخوف.
- 3- حاجات الحب والانتماء: تتمثل في حب الانتماء إلى جماعة والهروب من الوحدة والخواء النفسي.
- 4- حاجات التقدير: سواء كان من ناحية تقديره لنفسه، أو من ناحية تقدير الآخرين له، وأداء المرء بإتقان يجعله بحاجة إلى التقدير.
- 5- حاجات تحقق الذات: حيث يرغب الفرد في تحقيق ذاته وتأكيد هويته وإثبات وجوده⁽³⁾.

نشير انه لا يمكن الانتقال من مستوى إلى آخر دون تحقيق إشباع للمستوى السابق عليه، وحرص المؤسسة على إشباع حاجات عاملها يساهم في الرفع من الروح المعنوية لهم، مما يشكل حافز التقديم

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، مصر، 1985، ص86.

(2) أسمهان بلوم، مرجع سبق ذكره، ص148.

(3) محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص224، 225.

الأفضل، كما انه حاجة الحب والانتماء تؤكد على أهمية العمل الجماعي والإنساني للف مهنية يشعر الفرد بالانتماء والولاء لجماعة أولا والمؤسسة ثانيا، ولكي يؤدي العام عمله بإتقان لتحقيق ذاته فهو بحاجة إلى التدريب لاكتساب المهارات اللازمة وهذه من أهم مبادئ التمكين الإداري الجيد والهادف، مما يجعلنا نترجمها في المعادلة التالية:

التحفيز+الانتماء لجماعة العمل+التدريب= إشباع الحاجات=فرد ممكن

4/ التمكين الإداري وفق تحليلات كريس أرجيرس:

يؤكد كريس أرجيرس على ضرورة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيم من خلال فهم خصائص الفرد وخصائص التنظيم معا، ويرى أن التنظيم يتكون من نسقين متعارضين في الأهداف هما النسق الرسمي الذي يعمل فيه الفرد ونسق الأفراد، فالأول يسعى لاستغلال مهارات وقدرات الأفراد والثاني يهدف لتحقيق أهداف شخصية وثبات الذات، ما يجعل شخصية العامل تتميز ب:

- الشخصية الإنسانية ليست مجموعة ضمان إنسانية، بل هي تنظيم يجمع كل تلك الصفات المتفاعلة.
 - تعتمد أجزاء الشخصية على بعضها البعض لإحداث التوازن الداخلي، وتعتمد على المحيط الخارجي لإحداث التوازن الخارجي.
 - تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان وحيويته والتي مصدرها الحاجات والقدرات المختلفة⁽¹⁾.
- وبالتالي فانه كلما تمكنت المؤسسة من فهم طبيعة العاملين واحتياجاتهم وأهدافهم الفرعية الشخصية، كلما نجحت في استمالت الفرد وجذبه من خلال مساعدته على تحقيقها وتكييفها مع أهداف التنظيم العامة، فالفرد داخل المؤسسة قادر على النمو والتطور والتسيير الذاتي باستغلال طاقاته وحيويته، فهو بحاجة إلى التطور الذاتي ويجب على التنظيم تمكينه من ذلك.

⁽¹⁾ حديدان صبرينة: المدخل إلى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، البدر الساطع للنشر والتوزيع، ط1، د ب ن، 2021، ص78.

5/ التمكين الإداري وفق منظور النسق التعاوني:

يتزعم هذا المنظور شيستر برنارد ومن أهم ما أورده في نظريته هو اعتباره أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، أي انه يمثل وحدة فرعية فينظام أكبر، ويضم وحدات أصغر منه، ويتألف التنظيم حسب برنارد من:

- أ. وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويكون على تحقيقه.
- ب. وجود نظام اتصالات كفوءة بين أعضاء التنظيم.
- ج. رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

والإنسان حسب هذه النظرية كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بالنظام ويتكيف لتحقيق التوازن⁽¹⁾.

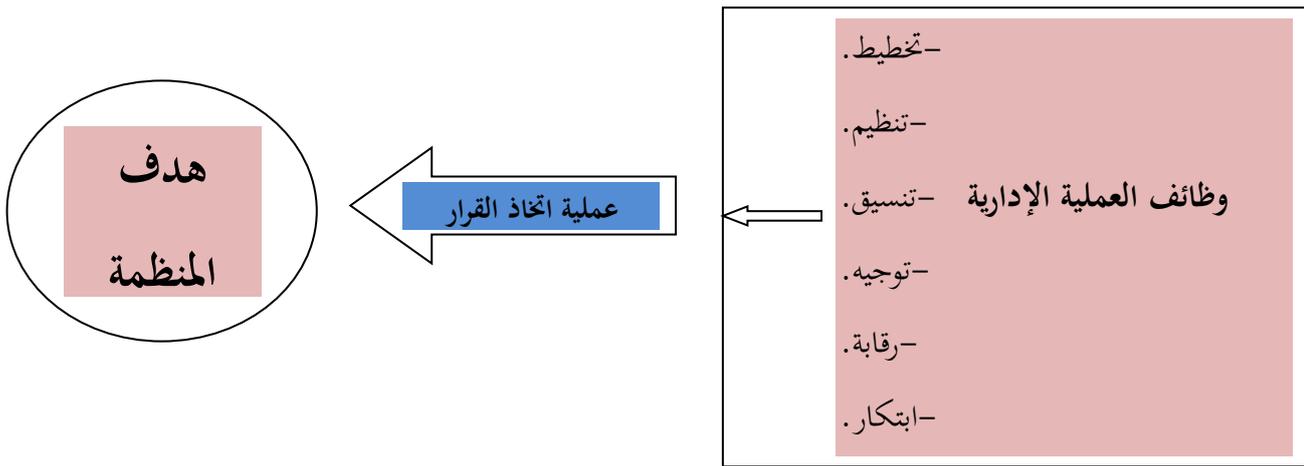
ومنه وحسب ما أورده انه فانه يتوجب على كل منظمة الحرص على تمكين موظفيها من التعاون وتقاسم العمل وتبادل الخبرات والمشاركة لتكوين روح المبادرة، فوجود هدف مشترك يجعل الأفراد لحمة واحدة ومنسجمين كفريق ذلك أن هدفهم واحد، وهذا لن يتوفر إلا بوجود نظام اتصالات جيد يتيح عملية التفاعل بين الأجزاء ويسهلها، كما يمكن العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم وممارسة صلاحياتهم بشكل أوسع، فالتمكين الإداري يقوم على إتاحة قسط أكبر من الحيوية وتوسيع الصلاحيات، وهذه الخاصية تجعل أعضاء التنظيم أكثر قابلية لتقديم الأفضل والعمل وفق ضمير مهني جمعي فيتكون نوع من التضامن الآلي بين مختلف الأجزاء.

(1) رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2004، ص87.

6/ التمكين الإداري حسب مدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات:

يتزعم هذه النظرية هربرت سيمون ومارش، ويعد القرار الإداري أحد أهم وظائف الإدارة وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات تشير وتدل على درجة تمكن العاملين، حيث تعد من أهم مبادئ التمكين التي تحقق الديمقراطية، ولقد ذهب سيمون في تحليلاته إلى اعتبار أن الإدارة هي عملية اتخاذ قرار، أي أن القرار هو جوهر العملية الإدارية وهذا ما يجعلنا نورد الشكل التالي للتوضيح:

شكل رقم (02): يبين العملية الإدارية حسب سيمون



المصدر: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص10.

من خلال الشكل يتضح لنا أن كل عملية إدارية تتطلب اتخاذ قرار بشئها، والتنظيم الممكن هو من ينجح في مشاركة وتقاسم عملية اتخاذ القرار بين الجميع، بغية تقريب وجهات النظر وتحقيق التوافق بين أهداف العمال وأهداف المنظمة من جهة، وبين أهداف العمال وقدراتهم ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى.

ولقد أكد سيمون على أهمية القرار كونه وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم وأساس هذه العملية حسبه هو الاختيار من بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التي تعرقل السير نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يشترط عملية تنسيق واعي ودقيق بين الأنشطة، والأعمال التي يؤديها الأفراد، والأفراد في المستويات الدنيا تؤثر بدورها في صنع القرار وتحديد طبيعته لهذا يجب على كل تنظيم الحرص على ما يلي:

- استخدام السلطة، خلق الولاء والانتماء، فتح قنوات الاتصال، التكوين المتميز لجميع فئات العمال.
- نشر الكفاءة وكل العوامل المساعدة على مشاركة العمال واستقرارهم لإتخاذ القرارات.

- التكوين والتعليم لهما دور كبير في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة⁽¹⁾.

ونؤكد على أن كل هذه الخصائص والشروط التي أوردتها سيمون من خلال نظريته هي من أهم المتطلبات التي يحققها التمكين كعملية إدارية هامة تتطلب التدريب والتعلم والممارسة والمشاركة.

رابعا: أبعاد التمكين الإداري

قدم الباحثون العديد من التصنيفات لأبعاد التمكين وسنقوم فيما يلي بعرض أهمها:

- حدد سبكتور Spector بعدين رئيسيين للتمكين هما:

1- البعد المهاري: أي إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب ومن بين أهم المهارات التي يتم اكتسابها مهارات التوافق وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة.

2- البعد الإدراكي: أي إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة⁽²⁾.

نلاحظ أن هذا التصنيف اقتصر على الإطار العام لبعدين فقط من أبعاد التمكين، وداخل كل بعد أبعاد أخرى للتمكين مثل التدريب، الثقة، القيادة، اتخاذ القرارات، أي تناول سبكتور الإطار العام للبعدين على أساس أن كل بعد ينطوي بذاته على محددات أخرى.

وهناك من يقدم تصنيف آخر لأبعاد التمكين نوردتها فيما يلي:

1- المهمة (Task): حيث توفر جل الحرية التي تسمح للفرد بأداء المهام الموكلة إليه، وأداء دوره باستقلالية، والسماح لهم بالحصول على المعلومات اللازمة لوظيفتهم، وتوضيح سياسات المنظمة.

2- القوة (Power): حيث يأخذ بعد القوة بعدين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد أو نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين، ومدى السلطة التي يملكها الفرد المحددة لهذه المهام.

⁽¹⁾زواتي عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، د ب ن، 2020، ص80.

⁽²⁾شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، الدار الجزائرية، ط1، الجزائر، 2018، ص23.

3-الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر لالتزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد ومن خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

4-الثقافة: يركز هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين لان الثقافة التنظيمية التي لا تتصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين⁽¹⁾.

ونضيف تصنيف آخر:

1-كفاءة العاملين: أي اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعد هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين.

2-مشاركة العاملين: أصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدا في التنظيم، كونها تجعل المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم، ما يجعل العمال يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بحرية.

3-تفويض السلطة: يقصد به التحلي بالمسؤولية والسلطة لشخص آخر لإتمام دور وأهمية محددة وفق إشراف الشخص المسئول، وهنا التفويض لا تنعكس نتائجه على القادة الإداريين فقط، بل تمتد لتشمل المرؤوسين.

4-التحفيز الذاتي: ويفسر أسبابه قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، وقد يتوفر هذا الاندفاع عند فرد دون غيره، مما دفع بالمنظمات الحديثة إلى تبني اتجاهات حديثة في الحفز، والتي تقوم على زيادة المشاركة للمرؤوس في اتخاذ القرارات التي سينفذها⁽²⁾.

ونشير إلى أن هناك العديد من التصنيفات الأخرى التي تبرز إبعاد متعددة، ولقد حاولنا إبراز أهمها على سبيل المثال لا الحصر.

⁽¹⁾زرقين حمزة، غزيباوع علي: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد12، العدد01، 2021، ص496.

⁽²⁾شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سبق ذكره، ص25.

خامسا: أنواع التمكين الإداري ومتطلباته

1/ أنواع التمكين الإداري:

- أ- التمكين النفسي: أي انه مرتبط بالحافز الداخلي الشعوري وإدراك التمكين يتم من خلال إدراك الموظف كما يلي:
- المعنى: يعكس إدراك الموظف بقيمة دوره وأهميته داخل المؤسسة.
 - الجدارة: تتحقق من خلال إدراك الموظف انه قادر على إنجاز المهام بمهارة عالية.
 - الاستقلالية: أي إدراك الموظف انه يملك الحرية في طريقة تنفيذ عمله.
 - التأثير: يفي إدراك الموظف بان وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة⁽¹⁾.

وترى الباحثة أن التمكين النفسي يكون من خلال الاهتمام بالحالة النفسية والشعورية للعاملين، من خلال إقناعهم بأهميتهم كفاعلين داخل المنظمة، إشباع الحاجات النفسية لكسب نوع من التقدير الذاتي والرفع من الروح المعنوية، عن طريق المشاركة والاهتمام، والتدريب لغاية الرفع من القدرات وكسب المهارات لتحقيق الرضا النفسي عند انجاز المهام، وعدم إحساس العمال بالاعتراب المهني عن وظيفتهم الدور التنظيمي الذي يؤديه، نؤكد على أهمية هذا النوع من التمكين لأنه يجنبه العديد من المشكلات النفسية والأمراض المهنية مثل الاحتراق النفسي.

ب/ التمكين الهيكلي:

تختلف تعريفات التمكين الهيكلي باختلاف الآراء والتوجهات والإيديولوجيا الفكرية للباحثين وسنحاول في هذا السياق التعرف على مفهوم التمكين الهيكلي وخصائصه مع الشرح والتحليل.

ويعرف التمكين الهيكلي بأنه "انتقال السلطة من أعلى إلى أسفل ذلك أن الأفراد في المسؤوليات الدنيا من الهيكل التنظيمي عادة ما لديهم معرفة أفضل (نظر لقرتهم من احتياجاته العملاء)، وبالتالي فهم اقدر

⁽¹⁾ حسين موسى قاسم البناء: أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2016، ص18.

وأجدر على اتخاذ القرار بشكل جيد، لذا وجب منح الموظف السلطة، المهارات والموارد والوسائل الضرورية واللازمة للاستجابة الفعالة لاحتياجاته العمل"⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التمكين الهيكلي مرتبط بالهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين، بحيث يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين والسلطة لأنهم هم الأكثر عملاً واحتكاكاً مع الموظفين وبالتالي إدراك حاجياتهم ورغباتهم مما يسهل على الإدارة عملية الاستقطاب وتوفير الامتيازات للحزب وللمنافسة.

وفي هذا الصدد قام بيبي فيرجسون باقتراح طريقة قلب الهرم الوظيفي رأساً على عقب لإطلاق العنان للقوى الكامنة للموظفين ما يعني أن الهيكل التنظيمي هنا يتغير من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث، فمبادئ التمكين لما نحاول إسقاطها وتطبيقها في توزيع المهام والوظائف وتحقيق التمكين الهيكلي تغير نظام التسيير الكلاسيكي الثابت كلياً، وتجعل النظام الحديث في التسيير أكثر مرونة، وفي نفس السياق يؤكد بيبي فيرجسون انه بدلاً من التفكير فيما يمكن أن يتم لتحفيز الموظفين، يتم التفكير بدلاً من ذلك بجعلهم يتخيلون كل الأشياء التي يمكنهم منحها لهم لتمكينهم من تحفيز أنفسهم بإعطائهم مايلي:

- منحهم المزيد من الفرص للوصول إلى قراراتهم الخاصة.
- منحهم الوقت الكافي للتفكير، والمزيد من المعلومات.
- تغذية راجعة ايجابية.
- الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.
- معلومات أكثر صحة⁽²⁾.

معنى هذا أن التمكين الهيكلي يجعل الموظفين أكثر قدرة على اتخاذ قراراتهم لأنفسهم ما يعزز ثقتهم بالإدارة العليا.

⁽¹⁾ فوزية برسولي: أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 25.

⁽²⁾ بيبي فيرجسون: القائد المعاصر، مكتبة جرير، ط 1، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 115.

2/ متطلبات التمكين الإداري.

لثني أي إستراتيجية تسيير جديدة ينبغي بالضرورة توفير البيئة والمناخ التنظيمي اللازم لنجاحها بفعالية، وكذلك الأمر بالنسبة لإستراتيجية التمكين الإداري حيث يتطلب ما يلي:

- الثقة الإدارية: المقصود بها الثقة للعاملين وإعطائهم المعلومات الكافية وجدية التصرف واتخاذ القرارات.

- الدعم الاجتماعي: فلكي يستمر الموظفون بالتمكين لا بد من حصولهم على الدعم من رؤسائهم وزملائهم مما يساهم في زيادة انتمائهم التنظيمي والتزامهم.

- الأهداف والرؤية المستقبلية: إدراك العاملين للأهداف المستقبلية التي تطمح لها الإدارة العليا لتجسيدها لمعالجة الأزمات، يجعلهم يشعرون بقدرتهم على حرية التصرف ذاتيا في معالجة الأزمات.

- فرق العمل: يتطلب التمكين فرق العمل التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المعوقات والأزمات.

- التواصل الفعال: التواصل مع المستويات الإدارية أمر ضروري وفعال، حيث يؤدي إلى انتقال المعلومات بين العاملين لحل المشكلات والتسيير الجيد.

- التدريب المستمر: لإكساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاح عملهم⁽¹⁾.

فيكونوا بذلك أكثر التزاما بعملهم، وولاء للأهداف التنظيمية والمؤسسات التي يعملون بها.

وهناك من يقدم تصنيف آخر لأنواع التمكين وهي:

أ- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرية لعملية التمكين.

ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحاته حلها، وإكسابه الفرد مهارات جديدة للأداء الجيد.

⁽¹⁾ عبد الله سعد بن جليغم: واقع تطبيقات البرامج والتقنيات وعلاقتها بالتمكين والاعتراف الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية، 2016، ص93.

ج-تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بشكل أكثر فعالية:

فيما يضيف بعض الباحثين أن بناء إستراتيجية التمكين يعتمد على:

- البدء من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين.

- وضوح الرسالة، الرؤية والقيم التنظيمية.

- التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافأة الأفراد العاملون.

- تفويض السلطة، وتحميل الأفراد مسؤولية النتائج⁽¹⁾.

نؤكد على أن تبني أي إستراتيجية جديدة يجب أن توفر لها البيئة المناسبة لها، وكل المتطلبات اللازمة لنجاحها، لضمان لفعالية، فالعديد من البرامج التنموية التي حاولت أن تتبناها العديد من الدول العربية والجزائر باءت بالفشل لأنه عليها مستوردة ولا تراعي بذلك خصوصية الزمان والمكان والمطلب اللازم لأدائها، وبالتالي فإن التمكين كفلسفة إدارية حديثة يجب أن توفر له القبول أولاً من جهة الإدارة والعمال، ثم توفير الأساليب والمبادئ التي تسهل عملية تجسيده واقعياً، لتفادي أي إختلالات وظيفية، من شأنها أن تعيق أي مستوى داخل البناء التنظيمي على أداء دوره، وكلما توفرت المطالب قلة بذلك مواجهة الصعاب والمعوقات التي تعرقل عملية نجاح إدارة التمكين.

سادساً: خطوات التمكين الإداري

يتطلب التمكين الإداري الكثير من الجرأة والإرادة، لأنه مرتبط بالتغيير وانه لمن الصعب تغيير الفلسفات القديمة المرسخة بالنسبة للإدارة أو العاملين، فمثلاً من الصعب إقناع شخص متعصب للمنصب والحكم،، بتفويض السلطة، ولقد قلنا عنا من الصعب وليس من المستحيل لهذا فإن تطبيق التمكين يتطلب مجموعة من الخطوات فهناك من يوصي " بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة،

⁽¹⁾عروف راضية، زرقين عبود: إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد10، جوان2016، ص161.

وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة⁽¹⁾.

ومنه نؤكد أن تبني التمكين كإستراتيجية تسيير جديدة يتطلب التريث والحنكة في عملية التبني والتحول من الأساليب القديمة إلى الجديدة، لأنه يتطلب الجذب والإقناع واستقطاب أكبر عدد من العمال، وأكبر مقوم أساسي لنجاح عملية التمكين هو دعم الإدارة العليا، وإقناعها بأهمية التمكين الإداري وجدواه ومنه فقد حدد العديد من الباحثين خطوات أساسية للتمكين الإداري نوجزها فيما يلي:

1- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

وتتمثل في تحديد المدير لدواعي تطبيق التمكين، وشرح وإقناع المرؤوسين بذلك لتوضيح وإزالة الغموض عنهم، ومن خلال ذلك يحدث التوقع، أي يتعرف العاملون على توقعات الإدارة نحوهم، لهذا يجب شرح الأسباب والأهداف والطريقة التي سيتم بها تطبيق التمكين أي شرح الهيئة والشكل⁽²⁾.

2- التغيير في سلوك الرؤساء:

حيث يجب على الرؤساء تعلم كيفية التخلي على قدر معين من السلطة للمرؤوسين قبل تنفيذ التمكين، ويؤكد العديد من الباحثين انه من الصعب على بعض الرؤساء التخلي عن السلطة لأنها تشكل القوة حسب وجهة نظرهم، لهذا فان التغيير في سلوكيات الرؤساء يعد خطوة أساسية لتنفيذ التمكين الإداري⁽³⁾.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

وهي أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرية والعاملين، حيث يتم في هذه الخطوة تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين وبالتالي يتم اعتمادها في تغيير سلوكياتهم، لتشكل مرجعية بالسبب لهم

(1) العمري وفاء: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د)، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص98.

(2) خالد سليمان المومني، محمد علي القمناء، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي، ط1، دب ن، 2009، ص48.

(3) صالح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص43.

وبالتالي يجب تعيين نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يتمكن المديرية من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر⁽¹⁾.

4- مرحلة الانفتاح وفرق العمل:

يجب أن يشعر العاملون أنهم جزء من ثقافة المؤسسة ودمجهم للعمل سويا وبشكل جماعي في انجاز وحل مشكلات العمل، كما يجب احترام أفكار العاملين وأخذها على محمل الجد، والتعامل مع المورد البشري على أنه أهم موارد بالنسبة للمؤسسة⁽²⁾.

5- المشاركة في المعلومات:

وهذه الخطوة شديدة الأهمية، حيث تحرص المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق التمكين من تسهيل عملية الاتصال وتدفق المعلومات، فالمشاركة الفاعلة بها في كل المستويات، حيث تعتبر المعلومة سلاحا هاما للعاملين، لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ودونها لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار ولا يمتلك الثقة في التصرف دون خوف⁽³⁾.

6- اختيار الأفراد المناسبين:

حيث يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل منسجم وجماعي، ومن المستحسن أن تكون ثقافة التسيير واضحة المعايير والمعالم، ومحددة لكيفية انتقاء الأفراد المترشحين للعمل⁽⁴⁾.

(1) وفاء العمري، مرجع سابق ذكره، ص 100.

(2) ياسين محجر وآخرون: التمكين الإداري الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول لسيكولوجي والسوسيولوجي، 16/15 جانفي 2013، ص 357.

(3) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دب ن، 2018، ص 24.

(4) وفاء العمري: مرجع سبق ذكره، ص 101.

7- توفير التدريب:

اعتماد برنامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية، وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة المسؤوليات واجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة، بحيث تكون إستراتيجية التدريب التي يتم إتباعها منبثقة من الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها⁽¹⁾.

8- الاتصال لتوصيل التوقعات:

حيث يجب شرح وتوضيح ماهية التمكين وما المقصود به أي الهدف الذي نرمي إليه من خلال تطبيق عملية التمكين، وما هي الواجبات والمتطلبات المنوطة بالعاملين من خلاله، ويحدد كذلك الرؤساء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها⁽²⁾.

9- وضع برنامج المكافآت والتقدير:

حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم وانتمائهم، خاصة عندما يتم إشباع حاجاتهم مع الالتزام بشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، فتشكل بذلك دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة⁽³⁾.

10- عدم استعمال النتائج:

فيجب الصبر وعدم استعمال النتائج لأنه لا يمكن التغيير بين ليلة وضحاها، كما يجب أن الحيطه من مقاومة التغيير، لأن التمكين سيغير أساليب التسيير المعتادة، فيجد العاملون على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما يتطلب التمكين مجموعة متطلبات لا بد من أن الوقت الكافي لتوفيرها خاصة كون التمكين يتميز بالشمولية لجميع الأطراف داخل المنظمة⁽⁴⁾.

⁽¹⁾عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة: الأكاديمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص117.

⁽²⁾صباح بن سهيلة: مرجع سبق ذكره، ص44.

⁽³⁾رامز عزمي بدير وآخرون: التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد الأول، 2015، ص312.

⁽⁴⁾وفاء العمري: مرجع سبق ذكره، ص102.

وهناك من يرى أنها تقوم على مجموعة الخطوات التي حددها (Daft) وهي كالآتي⁽¹⁾:

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم نجاه الأعمال المنوطة بهم.
2. تشجيع مقترحات العاملين.
3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وخاصة من ينال الثقة.
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها: حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرقة الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق العمل المشاريع الخاصة.
5. تمكين العاملين على نحو تام.

ونشير إلى أن التمكين يتطلب إتباع مجموعة خطوات إستراتيجية لتبني خطة عملية تساهم في نجاحه، وتكون مرجعية أساسية للإدارة والعاملين لتسهيل عملية تطبيقه وسنورد فيما يلي نموذج مقترح لإعداد خطة التمكين.

⁽¹⁾قاسمي كمال، ضيف دنيا: واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص 298، 299.

شكل رقم (03): يوضح العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين

المشاركة بالمعلومات (الاتصال الفاعل)	
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة بالمعلومات حول أداء المنظمة. - مساعدة العاملين على فهم عمليات المنظمة. - بناء الثقة من خلال المشاركة بالمعلومات الحساسة. - بناء إمكانية الرقابة الذاتية. 	
الاعتماد على فرق العمل:	توفير الاستقلالية من خلال الهياكل:
<ul style="list-style-type: none"> - توفير الاتجاه والتدريب للمهارات الجديدة. - توفير الدعم والتشجيع على التغيير. - ابتعاد المدراء تدريجياً على الرقابة. - العمل من خلال مرحلة خالية من القيادة. - الاعتراف بعامل الخوف. 	<ul style="list-style-type: none"> - خلق رؤية واضحة. - توضيح الأهداف والأدوار التعاونية. - خلق فواعد جديدة لاتخاذ القرار التي تدعم التمكين - تأسيس عمليات جديدة لإدارة الأداء في ظل التمكين. - توفير جهود تدريبية.

تذكير: التمكين ليس سحراً، لأنه يتكون من خطوات بسيطة وقليلة ومقدار كبير من الإصرار.

المصدر: جواد محسن راضي: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد1، 2010، ص65.

من خلال ما سبق نؤكد على أن التمكين الإداري لا يمكن أن يطبق دفعة واحدة، لأنه يحتاج إلى التخطيط ونؤكد أن أهم خطوة يجب أخذها بعين الاعتبار هي مرحلة الإقناع، فكلما اقتنع الرئيس والمرؤوس بأهمية هذه الإستراتيجية قلت درجة المقاومة، وتوحدت الجهود بذلك للتطبيق فالبناء التنظيمي لا يمكن أن يكون متوازن إلا إذا تحقق التساند الوظيفي بين أجزائه.

سابعاً: مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري

1/ مزايا تطبيق التمكين الإداري:

أن تبني التمكين كإستراتيجية جديدة، يمكن المؤسسة والعاملين من تحقيق عدة منافع، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات.
2. تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي.
3. الجودة في عملية صنع القرار اتخاذه وتنفيذه.
4. زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
5. وضوح دور المسؤولية الوظيفية.
6. وضوح دور الأداء الإنتاجي.
7. تصميم الوظائف.
8. وسيلة متطورة من وسائل الرقابة.
9. يفسر ويبرر العلاقات بين الوحدات الإدارية.
10. انتهاج الفكر الإبداعي⁽¹⁾.

ومنه فالتمكين الإداري لا تقتصر نتائج تطبيقه على مستوى الفرد فقط (العاملين)، بل يشمل المنظمة أيضاً، بحيث يضمن لها القدرة على المنافسة والاستمرارية، ويحقق التمكين الإداري أيضاً:

1. إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات.
2. ارتفاع مقاومة الفر
3. لضغوط العمل.
4. ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
5. إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
6. ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
7. تنمية الشعور بالمسؤولية.

⁽¹⁾ ناصر جرادات، احمد المعاني، احمد عريقات: دارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص246.

8. ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة⁽¹⁾.

ومن خلال ما سبق نجد أن التمكين الإداري يعمل على توحيد الأهداف، وتنظيم المسار المهني للموظفين، من خلال الرفع من الروح لمعنوية لهم والرفع من قدراتهم المهنية والتنظيمية.

ونضيف أن التمكين الإداري يحقق أيضا:

- تعزيز الشفافية ومحاربة الحكومات والإدارات الفاسدة.
- زيادة الكفاءة والتوزيع الأكثر أنصافا للمصادر والخدمات.
- يؤثر التمكين على قدرة الناس على العمل من خلال المشاركة الجماعية التي تعزز القدرات التنظيمية.
- القضاء على عدم المساواة في السلطة وتحقيق التبادل في مختلف المجالات.
- الحد من الإقصاء الاجتماعي والتفاوتات الصحية.
- يمكن من افتراض عمليات ديناميكية، تدعم الجماعة التشاركية والتقييم المستمر وإعادة صياغة الاستراتيجيات التي تتغير بتغير الأهداف والأنشطة.

نشير إلى أن نتائج التمكين الإداري ليست ثابتة، وقد لا تكون قابلة للتحويل لجميع القضايا، أو قد تتغير بمرور الوقت حسب السياقات السياسية أو الاقتصادية... لهذا تم تشكيل العديد من فرق عمل التقييم الدولية لتقديم توصيات مثل البرنامج العالمي لتعزيز الصحة التابع لمنظمة الصحة العالمية وفريق عمل منظمة الصحة للبلدان الأمريكية لهذا يجب أن يكون التقييم تشاركي (التشاركية في كل المؤسسات حسب أنواعها وطبيعة الخدمات التي تقدمها)، وان تكون الموارد كافية، ويتم استخدام مزيجها من المنهجيات والتصاميم⁽²⁾ (ليتكون ذات طبيعة مرنة تتناسب مع التغييرات التنظيمية التي قد تحدث).

⁽¹⁾ علي عطا الله صلاح، اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقب الاقتصادية الخاصة، أطروحة لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010، ص 11.

⁽²⁾Wallersteinn : what is the evidence of empowerment to improve health Copenhagen, w h d regional office for Europe accessed 01 february, 2006, p20.

2/ معوقات تطبيق التمكين الإداري.

يواجه التمكين الإداري صعوبات عديدة، تعرقل تطبيقه داخل المؤسسات، واقف كعقبة تتطلب تحديات للتغلب عليها، ولقد أورد أيمن عودة المعاني مجموعة من معوقات التمكين نوردتها فيما يلي:

- أ- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- ب- حرص المديرية على مراكزهم مناصبهم الوظيفية.
- ت- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- ث- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- ج- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- ح- عدم عدالة نظام الحوافز.
- خ- مقاومة التغيير.
- د- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء⁽¹⁾.

وهناك من قام بتقسيم معوقات التمكين إلى جزأين نوردتهما فيما يلي:

1- معوقات خاصة بالموظفين: كمقاومة التغيير والخوف من التجديد وعدم الاستعداد له.

2- معوقات خاصة بالمؤسسية: كالثقافة التنظيمية، وتركز القوة عند المدراء وانعدام الثقة الإدارية⁽²⁾.

وإذا ما حاولنا إسقاط هذه الفكرة أكثر في مجال علم الاجتماع لوجدنا أن التراث السوسيولوجي لروبرت ميرتون يجسد الوظيفية، وقد أكد ميرتون أن "الوظائف التي تؤديها أجزاء المجتمع التكيف والتوافق بين أجزاء النسق... وعدم التزام الأفراد بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف وحدوث ما يطابق عليه الأضرار أو المعوقات الوظيفية أو الخلل الوظيفي الذي يتمثل في التعارض بين ما ينبغي أن يكون وبين ما هو واقع فعلاً وقد ينتهي الأمر إلى تفكك النظام وانهيائه"⁽³⁾.

(1) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص149، 160.

(2) قاسمي كمال، ضيف دنيا، مرجع سبق ذكره، ص229.

(3) طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د س ن، ص76.

إذن فالمعونات الوظيفية للتمكين الإداري هو مجموعة العراقيل التي تتسبب في حدوث خلل على مستوى إدارة التمكين حيث تظهر نوع من المقاومة، سواء على مستوى العمال (الأفراد) أو على مستوى الإدارة العليا (المديرين).

ونستنتج أيضا من خلال فكر ميرتون وكفكرة أكثر وضوح المثل الذي طرحه حول البيروقراطية الذي لا يخدم موقعه في الهيكل ويتصرف كمثل للقوة والهيبة في البناء الكلي، استبدادية (تقليدية)، ما يدعو إلى التحام واحتجاج المنحنى الغير وظيفي في استخدام القوة، مما يتسبب في عناصر التصلب البنائي الذي يمثلون قوة راسخة ذات وسائل وغايات، وهكذا ينتج تمرد يكون في شكل نضال من اجل القوة، المتمثلة في ثنائية قوة لتحرر وقوة الإخضاع⁽¹⁾.

إذن فالتمكين الإداري بصفته إستراتيجية تسيير تعمل على تكافؤ الفرص، وعدم الإنفراد بالقوة والسلطة، إنما توزيعها ومشاركتها على جميع عناصر النسق عن طريق عملية التفويض، يلقي معارضة من طرف البعض خاصة محبي التسلط والخائفين من فقدان المكانة، والغير مدربين على أساليب التسيير الحديثة والغير مطلعين على النماذج الدولية الرائدة ما يشكل أهم عائق للتمكين الإداري.

⁽¹⁾ محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي، ط1، الأردن، 2008، ص120، 121.

خلاصة:

قدمنا في هذا الفصل أهم الجوانب المتعلقة بالتمكين والإداري مع تبيان مراحل تطوره وأهميته وانتشاره كأسلوب حديث تعتمد المؤسسات بهدف تحقيق التطور والتميز المؤسسي، وكذا أهم النظريات التي عالجت الموضوع، وأبرز أنواع التمكين كالتمكين الهيكلي والتمكين النفسي، ولكي تنجح المؤسسات في تطبيق سياسة التمكين وجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية تم التطرق إليها ضمن الفصل وتحديدها، مع التأكيد أن لتمكين ليس سحرا بقدر ما هو سعي ومواظبة وإصرار.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: رؤية سوسيولوجية حول مفهوم الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسات

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

ثالثاً: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي

رابعاً: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي

خامساً: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي وإستراتيجيات تطبيقه

سادساً: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

سابعاً: آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين

خلاصة

تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي تناولها الدارسون لعلم الاجتماع التنظيم والعمل بكثرة، كونه الهدف الأساسي الذي تسعى كل مؤسسة لتجسيده في نفوس العاملين، بغية الحرص على خلق رابط قوي بين العامل والمنظمة، فالروابط لا تقتصر في مجال القرابة والروابط الدموية فقط بل تشمل جميع مجالات الحياة الاجتماعية ومن بينها المؤسسة، فالولاء التنظيمي يعبر عن عاطفة وجدانية أخلاقية تجعل العامل محب لوظيفته ويرغب في الاستمرار في عمله، وكذا تجعله يسعى لتجسيد خطط وأهداف المؤسسة كأنها أهدافه الخاصة، فتتوحد المصالح الشخصية وتنصهر في المصالح العامة، فكلما شعر العامل بالولاء نحو المؤسسة تحلى بالضمير المهني وحرص على تأدية واجبه التنظيمي بكفاءة وجودة، مما يقلل من ظاهرة الراسب المهني التي أرققت بعض المؤسسات، ومنه سنحاول في هذا الفصل إبراز مختلف ما يتعلق بالولاء التنظيمي كإبراز أهميته، وخصائصه والمراحل التي يمر بها وكذا أبعاده وأهم العوامل المؤثرة على درجة الولاء التنظيمي.

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسات.

تحدد أهمية الولاء التنظيمي انطلاقاً مما يتركه من أثر وما يؤديه من دور على مستوى أداء الأفراد والمنظمة معا كبناء كلي متماسك، يساهم في الربط بين الأجزاء الفرعية وتناغم أدوارها بشكل متناسق ومنسجم حتى لا تحدث أي اختلالات وظيفية، لهذا تسعى كل مؤسسة لخلقها وتعزيزه، " فللولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظراً لكونه مرتبطاً بالموارد البشري، حيث تسعى (المؤسسة) إلى تحفيزه من أجل زيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمها، ويساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار النفسي ويساعدهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يمنحه الثقة بالنفس والرضا مما يساعده في تحقيق ذاته وزيادة دافعيته للعمل، كما أن للولاء التنظيمي أهمية تتجلى في تأثيره الواضح على سير الأعمال ومساهمته في تحقيق أهدافها، لأن ذلك يتوقف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى جهدهم في تحقيق هذه الأهداف، كما له دور في توجيه العاملين للسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة"⁽¹⁾.

إذن فللولاء أهمية بالغة في حدوث التوافق المهني للعاملين لما يحققه من استقرار مهني، وبالتالي يقضي على كل المشاعر السلبية والتوترات التنظيمية والاعتراب المهني، خاصة كون الولاء يخلق طاقة نفسية إيجابية ترفع من الروح المعنوية للعاملين، انطلاقاً من إدراكهم بأهمية دورهم داخل المؤسسة.

ولقد أكد العديد من الباحثين أن أهمية الولاء التنظيمي تنبع من:

أ/ يمثل الولاء التنظيمي عنصر هام في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق مستوى من الإنجاز.

ب/ ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

ج/ ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى⁽²⁾.

⁽¹⁾ مختار حديد وآخرون: أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية، مجلة شفاء للاقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 01، جوان 2019، ص 137.

⁽²⁾ منصور عبد القادر محمد منصور: أثر العوامل الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رؤى اقتصادية، جامعة الأقصى بغزة، العدد السادس، جوان 2014، ص 82.

د/ كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك في تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

هـ/ يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

و/ الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة، تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من هذا برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمها⁽¹⁾.

ومنه فأهمية الولاء التنظيمي ليست مقتصرة على مستوى العمال فقط، بل تمتد أهميته على صعيد المؤسسة ككل التي تبحث عن التوازن في بيئة تنظيمية حديثة وعصرية تتسم بالتغيرات السريعة، والتي يجب الانسجام والتوافق معها للبقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة، وكلما سادت مشاعر الولاء التنظيمي بين العاملين على مختلف مستوياتهم تحققت أهداف المؤسسة.

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

يتميز الولاء التنظيمي بالعديد من الخصائص والمميزات نذكر منها:

1/ الولاء التنظيمي لن يصل إلى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

2/ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة بل نحددها من خلال تتابع الظواهر التنظيمية التي تظهر في شكل سلوكيات العاملين.

3/ للولاء التنظيمي عدة أبعاد ولا يمكن تحديده وقياسه من خلال بعد واحد وهناك اختلاف كبير في تحديد هذه الأبعاد.

4/ الولاء التنظيمي حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الفرد والمنظمة.

5/ يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

⁽¹⁾ سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي: أثر الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية للاقتصاد والمناجمنت، كلية الأعمال والاقتصاد، فلسطين، المجلد 08، العدد مارس 2021، ص34.

6/ الولاء التنظيمي يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجب أن يكون نابع عن وعي وقناعة من العامل، وليس مفروضا عليه ويصعب التخلي عنه في المواقف الطارئة⁽¹⁾.

7/ يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.

8/ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وعدة ظواهر أخرى داخل التنظيم.

9/ يعتبر مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الموظف ثابتا نسبيا لأنه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

10/ يستغرق الولاء التنظيمي وقتا طويلا في تحقيقه، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما يصعب تنحيته إلا بتأثير استراتيجيات ضاغطة، كما يتجسد في سلوكيات العامل داخل المنظمة كمواظبة الحضور والالتزام بالمهام والحماس، والدافعية في العمل، والإخلاص والتميز في الأداء والرغبة في البقاء في المنظمة وعدم تركها⁽²⁾.

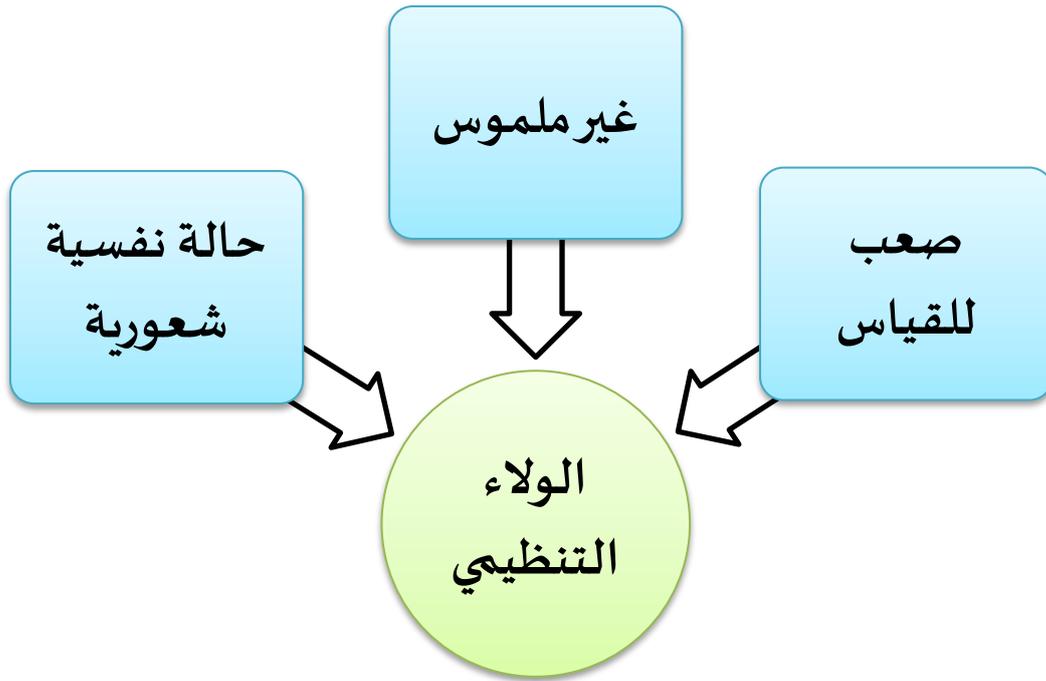
ومنه فإن الولاء التنظيمي هو حالة شعورية، نفسية، غير ملموسة، تؤثر على قرارات الفرد وتوجه سلوكياته وتعبر عن درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها.

وفيما يلي سنبرز شكل يبين أهم خصائص الولاء التنظيمي:

⁽¹⁾ أحمد السويبي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص 130/131، (بتصرف).

⁽²⁾ وليد شلابي، نوال حمريط: مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 02، 2016، 70.

شكل رقم 04: يبين خصائص الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثاً: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي

لقد تم معالجة العديد من القضايا والمواضيع المتعلقة بالولاء التنظيمي، واختلفت تحليلات العلماء والباحثين كل حسب توجهه واختصاصه والمدرسة التي ينتهي إليها، ومصطلح الولاء ليس جديد إنما هو قديم جداً تناولته العديد من النظريات القديمة واختلفت اصطلاحاتهم نحوه وفيما يلي نبين أهم النظريات المفسرة للولاء التنظيمي ومنطلقاتهم التحليلية.

1/: الولاء التنظيمي في الفكر الخلدوني:

تناول ابن خلدون العديد من القضايا الاقتصادية حيث حمل الفصل الخامس من كتابه المقدمة عنوان: في المعاش وجوهه من الكسب والصنائع وما يعرض في ذلك كله من الأحوال، واعتبر أن النظام الاقتصادي من العوامل الأساسية لتطور المجتمعات، ويرى أن لكل مستوى اقتصادي طبائعه وأخلاقه، فالبدو أقرب إلى الشجاعة والتضامن والعصبية، والحضر أقرب إلى الرفاهية والتأنق وأبعد عن تلك الأخلاق المحمودة، وجعل العصبية أساس الاجتماع الإنساني ويقصد بها: الشعور الذي يحس به الأفراد اتجاه من

يرتبط بهم، كالنسب وما تقتضيه عوامل الجوار والحلف والولاء التي تدفع بأصحاب هذه العصبية بالذود عنها ضد ما قد يهددها من اعتداء وظلم⁽¹⁾.

من خلال ما أوردناه نصل إلى أن ابن خلدون تناول الولاء بمصطلح العصبية التي تجعل أفراد الجماعة لحمة واحدة، وتزداد في التنظيمات البسيطة والصغيرة حيث تسهل عملية الاتصال بين أفراد الجماعة وتكون الأدوار واضحة وغير غامضة، في حين يقل الشعور بالولاء في التنظيمات التي تتميز بالتقسيم العالي للعمل، فالولاء حسب ابن خلدون مسألة أخلاقية تعبر عن الغيرة على الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، والمؤسسة هي نسق اجتماعي يضم جماعات تنظيمية متفاعلة فيما بينها، وبالاستناد إلى هذا التحليل نجد أن الولاء التنظيمي يعزز في المؤسسات الصغيرة الحجم التي يسهل فيها التواصل ويكون الأعضاء فيها على معرفة ببعضهم البعض، في حين يكون أقل منه درجة في المؤسسات الكبيرة الحجم، والتي يمر الاتصال فيها بعدة مراحل، نظرا لتعدد المستويات وكثرة عدد المنتسبين للمؤسسة مما يصعب عملية الوصول لهم جميعا، فتقل مشاعر الود والعصبية لدى الأعضاء.

2/: الولاء التنظيمي عند دوركايم:

أكد دوركايم على تقسيم العمل بوصفه عملية تاريخية تؤدي إلى تزايد التضامن ولقد استعار هذه الفكرة من سان سيمون، حيث أن النمو الصناعي والتقدم العلمي يؤديان إلى عملية التساند المتبادل بين الأفراد والجماعات، ولقد ميز بين نوعين من التضامن:

أ/ تضامن آلي: ويسود المجتمعات التي تتميز بالتجانس والتماثل من النواحي المهنية والنفسية والاجتماعية، وهو تماثل يعبر عن وجود مشاعر وعواطف مشتركة وعن مشاركة عامة في القيم والمعايير ويكون في المجتمعات الصغيرة التي يسودها ضمير جمعي قوي.

ب/ التضامن العضوي: يسود المجتمعات الحديثة التي تتميز بتقسيم العمل... ويرجع التضامن العضوي إلى أن الإجماع والاتساق السائد بين أعضاء المجتمع مصدره التباين والاختلاف، ويستمد ذلك من نظرته للكائن العضوي (مماثلة عضوية) الذي له أعضاء مختلفة، لكل منها وظيفة محددة، وتكاملها هو السبب الرئيسي في استمرار وجود الكائن وحياته⁽²⁾.

(1) خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، جسر للنشر والتوزيع، ط2، 02، المحمدية، الجزائر، 2012، ص66/67.

(2) خالد حامد: المرجع السابق، ص86.

نصل من خلال هذا إلى أن التضامن عند دوركايم يعبر عن شدة الولاء للجماعة، فدون الولاء لا يتحقق التساند الوظيفي الذي هو أساس تماسك أعضاء الجماعة التنظيمية واستمرارها، ويذهب دوركايم إلى أن الولاء يتزايد في المجتمعات الصغيرة التي يوحدتها الشعور بالولاء نحو الضمير الجمعي حيث يكون توافق بين الشعور الفردي وهو الخاص بالفرد وميولاته ورغباته وأهدافه الخاصة واحتياجاته، والشعور الجمعي وهو ذلك الرابط الذي يربطه بالجماعة المهنية التي تنتمي إليها، في حين يشتد التضامن العضوي في المجتمعات الحديثة التي تتميز بالتعقيد وكبر الحجم وتقسيم العمل.

ومنه فنظرت دوركايم للولاء على أنه يسود في التنظيمات أو المؤسسات الصغيرة التي يحكمها ضمير جمعي قوي (قوة النحن)، نظرا للأهداف المشتركة المتقاربة، هي نظرة متوافقة مع نظرة ابن خلدون الذي أكد كما ذكرنا سابقا أنه كلما كبر حجم الجماعة ضعفت مشاعر العصبية.

3/ الولاء التنظيمي من وجهة نظر نظريات التنظيم الكلاسيكية:

يتزعم هذا الاتجاه كل من تايلور وهو الأب الروحي لمدرسة الإدارة العلمية، وماكس فيبر زعيم النظرية البيروقراطية، ويؤكد تايلور في هذا الموضوع أن الإدارة العلمية تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

1/ استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

2/ تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد معدل الأجر اليومي إذ أن ذلك يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.

3/ استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل: وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء.⁽¹⁾

من خلال هذا نستنتج أن التزام الإدارة بهذه المبادئ الأساسية يساعد في ضمان ولاء العاملين للعمل، حيث اعتبر تايلور أن الحافز المادي هو الأساس الذي يدفع العاملين إلى زيادة الإنتاجية والولاء نحو منصب العمل.

(1) حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، مصر، 2008، ص21.

وكلما أدى العامل مسؤولياته على أكمل وجه، وأنهى عمله في أقصر وقت وبأقل جهد، وارتفعت نسبة إنتاجيته، أثبت ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، واستحق الحافز المادي الذي يعزز من ضمان استمرار ولاءه للمؤسسة.

في حين يربط فيبر في تحليله للنموذج البيروقراطي: "التنظيم بالقواعد الوظيفية وبمستوى من الكفاءة الإدارية، كما يقوم على مبدأ تقسيم العمل، حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم إداريا ووظيفيا للفرد الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة الوظيفية وهذا التسلسل يأخذ طابعا وشكلا هرميا، والقواعد والإجراءات الوظيفية تقوم على أسلوب رتيب خاص"⁽¹⁾.

من هنا يعتبر فيبر أن الترشيد والعقلنة في التسيير واحترام الفرد لمجال اختصاصه وطبيعة مهامه من أهم طرق التعبير عن ولاءه للمؤسسة، حيث تقل نسبة التجاوزات من خلال عملية الضبط التنظيمي الذي تسعى القواعد البيروقراطية إلى تجسيدها.

ومنه فكلما حرصت المؤسسة على تطبيق القواعد البيروقراطية نجحت في غرس سمات الولاء التنظيمي لدى العاملين.

4/ الولاء التنظيمي من وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية:

يتزعم هذا الاتجاه إلتون مايو الذي أجرى مجموعة تجارب بشركة وسطن إلكتريك بحثا عن حل لمختلف المشاكل التنظيمية التي كانت تعيشها مختلف المؤسسات آنذاك.

ولقد حدد كل من ميللر Miller وفروم Form مجموعة النتائج المتوصل إليها في:

1/ العالم الاجتماعي للكبار يتحدد أساسا من خلال نوع العمل الذي يمارسونه، حيث دلت تجارب الهاوثورن أن المهنة وعلاقات العمل الاجتماعية ليست شيئا غريبا في حياة العامل... فالخبرات الاجتماعية في المصنع هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح، والمكانة الاجتماعية، والعادات الاستهلاكية، وأشكال السلوك، وأنواع محددات العلاقات الاجتماعية.

⁽¹⁾ الفضيل رتيبي وآخرون: سوسيولوجيا المؤسسة قراءة تحليلية، دار التل للطباعة والنشر، ط01، البليدة، الجزائر، 2019، ص51.

2/ العمل الصناعي عمل جماعي دائما... فقد ثبت ما يعرف باسم الجماعات الغير الرسمية التي لا تقوم فقط بتحديد إيقاع عمل أعضائها، إنما تضع التقسيم الكلي لدنيا العمل، والإحساس بالأمن وأشكال السلوك الاجتماعي

3/ التأكيد على أهمية الاحترام الاجتماعي والمكانة الشخصية بالنسبة للعامل والاهتمام بحاجاته وحياته الاجتماعية⁽¹⁾.

ومنه نصل إلى أن إلتون مايو قد كشف عن أهمية الروح المعنوية للعمال التي يمكن إثارتها بمجموعة حوافز تعتبر بمثابة منبه لدوافعهم المعنوية، فكلما ساد الاحترام بين أعضاء التنظيم وساهمت المؤسسة في تحقيق طموح العاملين وإدراكهم لأهمية مكانتهم الشخصية داخل المؤسسة، ونهى الشعور بأهمية التعاون والمسؤولية الجماعية المشتركة التي تتحقق بفضل شبكة علاقات إنسانية واجتماعية متينة، فكلما تحققت هذه المبادئ الأساسية زاد شعور العاملين بالرضا وارتفعت درجة الثقة بين كل من الجهات العليا والدنيا ويتحقق بذلك الولاء التنظيمي.

5/ تفسير البنائية الوظيفية الحديثة للولاء التنظيمي:

أ/ تالكوت بارسونز: حيث يعتبر بارسونز أن النسق الاجتماعي يتكون من جمع من الفاعلين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض وهؤلاء الأفراد يدفعهم إلى الفعل الميل إلى الوصول لأفضل إرضاء، وتحدد علاقاتهم بمواقفهم وبعضهم البعض من خلال نسق مشترك من الرموز الثقافية، وحاول بارسونز تحديد معنى القيمة في نظريته، واعتبرها عنصرا هاما من عناصر الموقف ومحددا من محددات الفعل الاجتماعي، فهي عبارة عن تصورات ثقافية يتم من خلالها تحديد ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه، ومنه فالفعل الاجتماعي لا يتحقق بطريقة عشوائية سواء كان نابع عن فرد أو جماعة، لكنه يتجدد وفقا لنظام يمكن ملاحظته في سلوك الأفراد والجماعات، ومن بين أهم ما يوجه الفعل الاجتماعي حسب بارسونز التوجيه الدافعي الذي يشتمل على الجانب المعرفي الذي يتعلق بمعرفة حقائق الموقف، والجانب الانفعالي الذي يتعلق برغبة الفاعل في تحقيق أشياء معينة، والجانب التقييبي، ويتعلق بالحكم على عناصر الموقف في ضوء بعض القيم المحددة⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط02، عمان، الأردن، 2011، ص71/70.

⁽²⁾ كمال التابعي، ليلي الهندساوي: مقدمة في علم اجتماع المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط01، القاهرة، مصر، 2007، ص188/186، بتصرف.

إذن نستنتج من خلال هذه الرؤية أن سعي الفاعلين للحفاظ على توازن النسق وتحقيق الأهداف التنظيمية المخططة هي من أهم أشكال التعبير عن الولاء التنظيمي، فكلما كانت هناك اختلالات وظيفية تعيق النسق عن التقدم والاستمرارية، كان ذلك تعبيراً صريحاً عن ضعف الولاء التنظيمي، وأن هناك عوامل لا وظيفية غير مرغوبة تثبط وتضعف دافعية العامل داخل المؤسسة، وبالتالي نجد أنه كلما كان الفاعلون داخل المؤسسة على علاقة جيدة يحكمها التكامل بعيداً عن كل أشكال التوترات التنظيمية، كلما كان ذلك تعبيراً عن رضائهم لعملهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

ب/ ايميتاي ايتزيوني: يقوم تفسير ايتزيوني للولاء التنظيمي على درجة امتثال الفرد لتوجهات التنظيم، ويرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من درجة اندماجه، وحدد ثلاثة أشكال للولاء التنظيمي هي:

1/ الولاء الأخلاقي: وهو نابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير خاضع لعملية التطبيع الاجتماعي.

2/ الولاء الحسابي: هنا يتحدد ولاء الفرد بمقدار ما تقدمه له المؤسسة من منافع وجزاءات، لتلبية حاجاته، حتى يستطيع أن يخلص لها ويسعى لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة، فتكون العلاقة تبادلية في المنفعة بين الفرد والمنظمة.

3/ الولاء الاغترابي: يعبر عن العلاقة السلبية بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، حيث الاندماج هنا يكون مفروضاً على العامل وليس من إرادته الحرة، وهذا يرجع إلى القيود المفروضة عليه من طرف المؤسسة⁽¹⁾.

ومنه نجد أن الولاء التنظيمي حسب ما جاء به ايتزيوني يتحدد حسب نوعية الضبط التنظيمي والإستراتيجية التي يسري بها التنظيم، سواء عن طريق التطبيع، أو تبادل المنفعة (خدمة بخدمة)، أو السيطرة وبسط النفوذ، ويتغير سلوك العاملين ويتحدد حسب إستراتيجية التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة، وتتغير السلوك يتغير نوع الولاء السائد ودرجته.

⁽¹⁾ غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح: الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة عرض نظري، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018، ص 334.

6/ الولاء التنظيمي حسب نظرية اتخاذ القرارات:

يعتبر هيربرت سيمون مؤسس نظرية اتخاذ القرارات فهو أول من أرسى دعائمها الأولى ثم طورها كل من جيمس مارش James J March وريتشارد سايرت Richard MCyert، حيث أكدوا على الطابع المجهول الغير قابل للشكلنة من طرف التنظيم، وبالتالي أصبح الأفراد ضمن هذا النمط من التسيير له الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الاختيارات، على اعتبار أن العقلانية في السلوك التنظيمي تتسم بالمحدودية حيث هناك عوامل أساسية تتحكم وتؤثر على عملية اتخاذ القرارات أهمها:

أ/ المعلومات المتوفرة: فيصعب الإحاطة والإمام بكل المعلومات والأبعاد.

ب/ الحوافز: فهناك اعتبارات تؤثر على صاحب القرار مثل: القيم والحالة النفسية.

ج/ القدرات: مثل الملكات الشخصية والقدرات المعرفية والتي تتسم بالمحدودية، وبالتالي فالعقلانية الجزئية تكشف عن الطابع الإنساني للعمليات الاجتماعية⁽¹⁾.

ومنه نجد أن التشديد على الطابع العقلاني يولد نوع من الحلقات المفرغة التي تجسد الروتين والملل التنظيمي، أين تصبح العلاقات المهنية مفرغة من محتواها ومتسمة بالآلية والجمود، فيحس العامل بنوع من الاغتراب التنظيمي عن عمله وأصدقائه وبيئته التنظيمية، فيكون الولاء التنظيمي بالنسبة له في هذه الحالة ضعيف، أما إذا تم مراعاة قيمه وأهدافه الخاصة إتاحة الفرصة والحرية اللازمة في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل المناسبة للمواقف التنظيمية، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، فإن هذا يسهم في دعم وخلق الولاء التنظيمي في نفوس العاملين.

فالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط بين العاملين، يجعل من دور العامل أكثر وضوحا مما يبدا ظاهرة الغموض التنظيمي في الأداء، وبالتالي يكون العامل على دراية بسير العمل، وراضى على مختلف الإجراءات والقرارات لأنه يسهم فيها مما يعزز من ولائه وانتماؤه التنظيمي.

ولقد حدد مصطفى حاييل وفوزي مهبوبي مدخلين نظريين ساهما في تعزيز الولاء التنظيمي هما:

⁽¹⁾ الحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط01، فاس، تونس، 2009، ص48/47.

أ/ المدخل السلوكي: ويقصد به العملية التي يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية والغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، أي أن الولاء حسب هذا الاتجاه ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

ب/ مدخل الاتجاهات: وينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للترقي بمنظّمته، ولا يفكر في تركها، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظّماتهم بغض النظر عن المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم⁽¹⁾.

أما ستيفنز فقد وضع في نموذجه حول الولاء التنظيمي نوعين من الاتجاهات هما:

أ/ الاتجاه التبادلي: يعتبر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي عملية تبادلية بين الأفراد والمنظمة، أي هي عملية تبادلية بين الحقوق والواجبات بحيث كلما كانت الحوافز تتماشى مع أهداف الأفراد كان الانتماء إلى هذه المنظمة واضح من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية، وكلما كانت الحوافز قليلة ولا تتماشى مع أهداف الأفراد كان تحقيق الفعالية التنظيمية قليل، وهذا ينسجم مع نظرية بيتر بلاو وهو التساوي بين الحقوق والواجبات، وكذلك ينطبق على نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سيمون والتي تقوم على أن الفرد في المنظمة يقوم بتأدية مهامه حسب التوقعات التي ينتظرونها من المنظمة ومنه فحسب ستيفنز فإن هذا الاتجاه يقيس لنا درجة رضا الأفراد عن الحوافز التي يتلقونها من خلال هذه المنظمة.

ب/ الاتجاه النفسي: ولقد تبني هذا الاتجاه كل من سميث وبورتو، وهو يشبه الولاء المعنوي الخاص بنموذج إتزيوني وهو أن الفرد يوجه كل جهوده للعمل ويسعى إلى تحقيق أهدافها لأنه يعلم جيدا أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافه، ويصبح الفرد محب لهذه المنظمة ويعتز بانتمائه لها وفي هذه الحالة نقول شيء مهم وهو إذا زادت الواجبات على الحقوق فإن هذا الولاء سوف يبقى ولن يتغير عكس الاتجاه التبادلي⁽²⁾.

⁽¹⁾مصطفى حایل، فوزي مهبوبي: مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص115.

⁽²⁾ترمول محمد لطفي: الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، 232/231.

رابعاً: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي

أ/ أبعاد الولاء التنظيمي: لقد تم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية للولاء التنظيمي هي:

1/ الولاء العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه في المنظمة، ويقرر العاملون الاستمرار في العمل بالمؤسسة نتيجة شعور ايجابي اتجاه المنظمة، مما يدل على علاقة الود والإخلاص الذي يحسون به اتجاه المؤسسة، ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة تدل على أن هناك توافق بين قيمها وأهدافها مع أهدافه وقيمه مما يجعله يسعى إلى تحقيقها⁽¹⁾.

إذن فالولاء العاطفي يعبر عن درجة الحب والمشاعر الإيجابية نحو المنظمة التي يعمل فيها العامل، وتتولد نتيجة رضاه عن عمله، ووضوح دوره داخل المؤسسة، والإحساس بمكانته التنظيمية والتوافق بين ما هو مطلوب ومتوقع منه من عمل، وما يتلقاه من حوافز وجزاءات وكذا إحساسه بالانتماء والاندماج وتوحد الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة داخل المؤسسة.

2/ الولاء المعياري: يقصد به: "شعور الفرد بالزامية البقاء بالمؤسسة وغالبا ما يتم ذلك من خلال دعم جيد من قبل المؤسسة لموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل بالشكل الإيجابي، ليس فقط في تنفيذ العمل وإنما المساهمة كذلك في تطوير الأهداف، التخطيط ورسم السياسة العامة للتنظيم"⁽²⁾.

كما يقصد به: "الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها، من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة واستلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة وقد أضاف آن وماير (Allen and Meyer) ... أن الولاء المعياري ينتج عن مشاعر الالتزام بالبقاء في المنظمة"⁽³⁾.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الولاء المعياري يعبر عن درجة انسجام وتوافق الفرد مع قيم ومعايير المؤسسة التي ينتمي إليها، حيث يشعر بالولاء لها ولأهدافها، فيؤدي العمال وظائفهم التنظيمية وأدوارهم بضمير مهني والتزام أخلاقي كبير، بعيدا عن الرقابة والسلطة، أي أن الولاء هنا يكون ناتج عن وعي وشعور

⁽¹⁾ صبرينة عمي علي: الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 116.

⁽²⁾ دغفل فاطمة وآخرون: أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019، ص 75.

⁽³⁾ مجذوب أحمد محمد أحمد قمر: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الواد، العدد 09، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 218.

ورغبة ذاتية بالبقاء في العمل لصالح المؤسسة والدفاع عنها، ويطلق على هذا النوع تسميات أخرى هي: الولاء المنضبط، الولاء الأخلاقي.

3/ الولاء المستمر: ويعرفه كل من Meyrr et Al بأنه: "درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة، مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة"⁽¹⁾.

ونضيف أيضا أن: "درجة ولاء الفرد هنا تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي قد يحققها الفرد لو استمر في مؤسسته، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، إذ أن تقييم الفرد لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بعوامل منها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعد من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله"⁽²⁾.

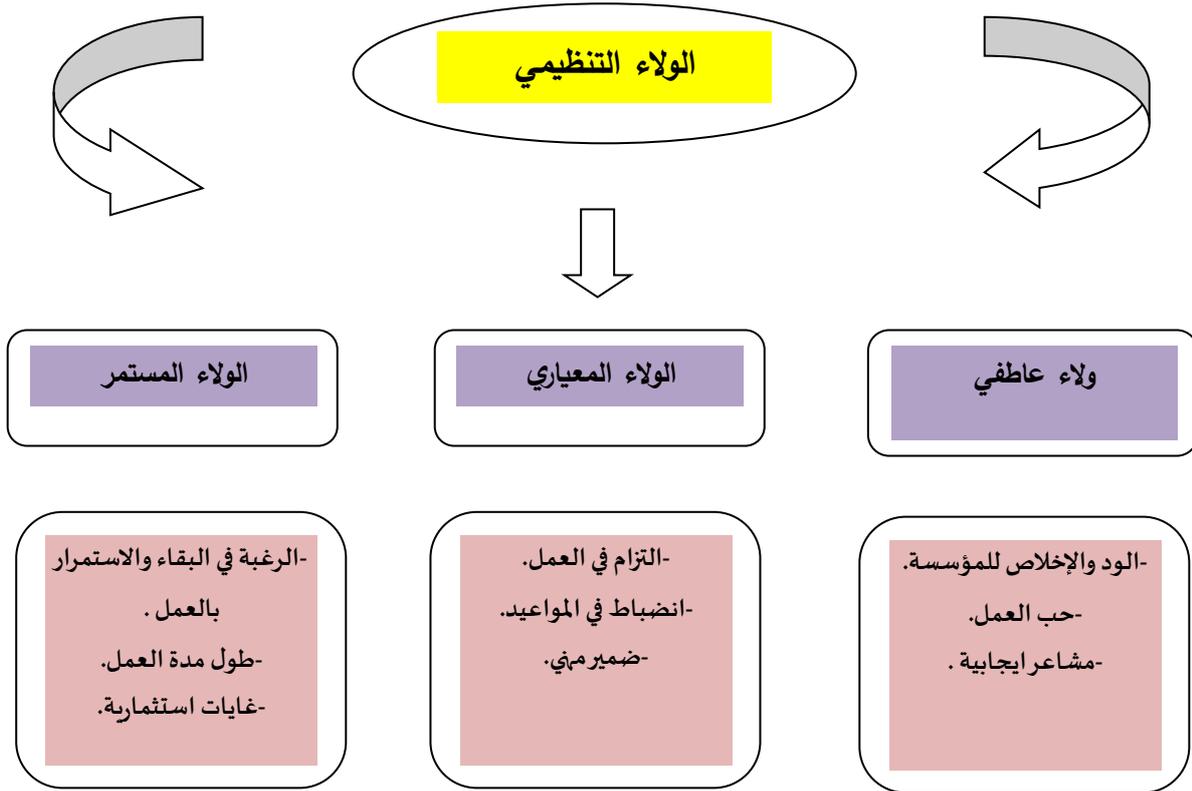
معنى ذلك أن هذا النوع من الولاء يحمل غاية استثمارية والتي تعبر عن الرغبة في الحصول على منفعة بعيدة وليست آنية وهذا ما يجعل العامل يشعر بالرغبة والاستمرار بالعمل لصالح المنظمة، لأن له استراتيجيات استثمارية يسعى إلى تحقيقها، ولو انقطع عن العمل بالمؤسسة أو انتقل للعمل لصالح مؤسسة أخرى فإنه يفقد ميزة تحقيقها.

وفيما يلي سنورد شكل توضيحي لأبعاد الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

⁽¹⁾ محمد در: العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، مجلة الباحث، جامعة الأغواط، الجزائر، ص44.

⁽²⁾ عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر: مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد05، 2018، ص125.

شكل رقم 05: يبين أبعاد الولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

وهناك من حدد بعدين فقط للولاء التنظيمي وهما:

1/ البعد الرسمي: وهو الأكثر انتشارا وتناولا في الأبحاث الإدارية المعاصرة، نظرا لحاجة المنظمات لأداء فعال وهذا لا يتأثر إلا بمدى استعداد العنصر البشري لذلك، ويعبر الولاء للمنظمة عن الاستعداد التام والمستمر من قبل الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن، لكن هل الولاء الرسمي يتجلى في الانتماء للمنظمة والتضحية من أجلها أم أن لها أنماط كالولاء للقيادة الرسمية، أم لجماعة العمل الرسمية مثلا.

2/ الولاء الغير الرسمي: من المفاهيم التي يكررها الباحث الاجتماعي باستمرار "التنظيم الغير الرسمي" باعتباره المحك الحقيقي لأبعاد أي ظاهرة تنظيمية اجتماعية، فإلى جانب العلاقات، الجماعات، التكتلات، نجد الولاء الغير الرسمي، وهو ذلك النوع من الولاء الذي يتحدد في محيط العلاقات والجماعات الغير رسمي

يتمثل في الانتماء والالتزام تجاه جماعة غير رسمية داخل التنظيم بحيث تصبح مرجعية في تحديد سلوكه، ومنه فإن الحديث عن الولاء الغير الرسمي متصل أساسا حول الجماعات والعلاقات الغير الرسمية⁽¹⁾.

ب/ مراحل الولاء التنظيمي.

لا يتشكل الولاء التنظيمي دفعة واحدة بل يمر بمراحل، حيث في كل مرحلة ينمو لدى الفرد المزيد من مشاعر الحب والانتماء للمنظمة، ويزداد اندماج وانسجام أهداف الفرد مع أهداف التنظيم وتختلف تحليلات العلماء وتحدياتهم لهذه المراحل، وفيما يلي سنعرف أهم مراحل الولاء التنظيمي ولقد قسمها موسى اللوزي إلى ثلاثة مراحل أساسية نوجزها في:

1/ المرحلة الأولى: ومدتها عام واحد، أي من بداية التحاق العامل بمنصبه إلى غاية مرور سنة من تواجده بالمنظمة، وتختلف درجة استعداد العمال للولاء التنظيمي وبداية اكتشاف قيم العمل وظروفه ومحاولة الاندماج معها.

2/ المرحلة الثانية: تمتد الفترة من عامين إلى أربع سنوات، من أهم خصائصها الخوف من العجز، الاهتمام الشخصي بالمهام والأهداف، وبروز قيم الولاء.

3/ المرحلة الثالثة: تبدأ من السنة الخامسة حيث يحدد فيها العامل اتجاهات ولأته، وتبدأ مرحلة النضوج وتزداد ثقة العامل في التنظيم، ويكون توازن بين الجهد والحافز المقدم⁽²⁾.

من خلال ما سبق نستنتج أن الولاء عملية تنظيمية هامة وشديدة التعقيد كونها متعلقة بالانتماء الإنسانية، ومرتبطة بمشاعر الأفراد وأهدافهم لهذا تمر عبر عدة مراحل وذلك لكسب الثقة في إدارة المنظمة ووعي العامل واقتناعه بأهمية تواجده داخل التنظيم ودوره الفاعل، ومنه الاطمئنان على مستقبله وتواجده داخل المنظمة.

وهناك من يرى أن الولاء يمر بثلاثة مراحل أيضا، تبدأ بتقبل السلطة والطاعة، بمقابل تلقي حوافز مادية ومعنوية، ثم ينتقل إلى الرغبة في الانتماء والاستمرار بالعمل لصالح المنظمة، وأخيرا تتكون لدى العامل

⁽¹⁾مجمع عبد العالي: دور الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون(البليدة)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص 68.

⁽²⁾موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط01، عمان، 1999، ص 124/123.

قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها، ويتكون لدى العامل رغبة في الدفاع والإخلاص للمنظمة⁽¹⁾.

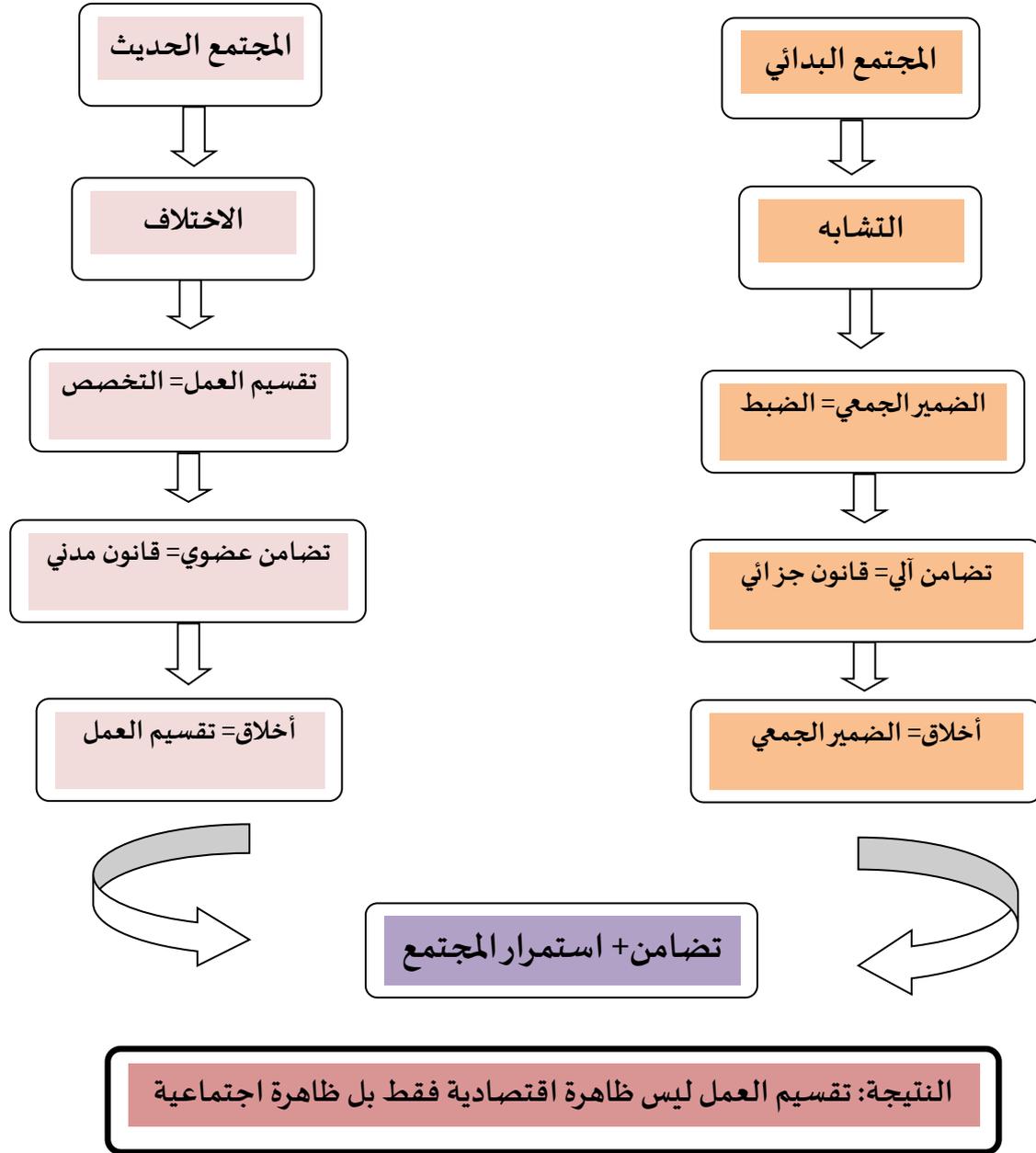
ومنه فالولاء يترجم في درجة الانسجام الواعية وعن طواعية بين قيم الفرد وقيم المنظمة، فتصبح القيم التنظيمية واضحة بالنسبة للعمال ولهم درجة رضا كبير عنها، فتصبح أفعالهم تعبر عن رضاهم الشديد بما يتلقوه من عائد ودوافع تشبع حاجاتهم التنظيمية.

ونلمس الولاء التنظيمي عند دوركايم من خلال تحليله لتقسيم العمل في إطار ما يعرف بالتضامن الآلي والتضامن العضوي الذي يتميز بين كل من المجتمع البدائي والمجتمع الحديث (أنظر في جزء النظريات المفسرة للولاء التنظيمي)، وسنورد فيما يلي شكل يبين خصائص كل منهما:

⁽¹⁾ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2016، ص236.

شكل رقم 06: يبين تقسيم العمل الاجتماعي عند دوركايم.

المجتمع = لا بد من أخلاق / الأخلاق = التضامن



المصدر: خواجه عبد العزيز: أساسيات في علم الاجتماع، دارنزهة الألباب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 159.

وقد يتساءل القارئ هنا عن التداخل بين تقسيم العمل والولاء التنظيمي؟ وما علاقته بمراحل الولاء التنظيمي؟ ومنه نجيب أن لكل مجتمع سواء كان بدائي أو حديث مراحل خاصة يمر بها وكلما تزايد تقسيم العمل اختلفت مراحل ودرجات الولاء التنظيمي، فالعدالة في تقسيم العمل والتخصصات تنبي لدى أعضاء الجماعة نوع من التضامن، ويختلف هذا التضامن بين المجتمعات البدائية والمجتمعات الحديثة، وكذلك بالنسبة للمؤسسة فنوع التضامن يختلف باختلاف طريقة التسيير تقليدية أم حديثة، وكذا حسب حجم المنظمة، ويعمل الضمير الجمعي على تقويم سلوك الجماعة ولا يتولد إلا إذا كان هناك تلاحم وشعور بالولاء من طرف الفرد نحو منظمته التي يعمل فيها، والتضامن السائد بين أعضاء الجماعة الواحدة يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من درجة الثقة والالتحام وهذا ما يجسد الولاء التنظيمي الذي كلما تم تعزيزه سهل الانتقال من مرحلة إلى أخرى، ما يضمن استمرارية المنظمة وهو الهدف الأسمى الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه.

أما عن النتيجة الأخيرة إن تقسيم العمل ليس ظاهرة اقتصادية فقط بل ظاهرة اجتماعية، لأن الغاية ليست مالية فقط، بل لأنه يسهم في تشكل علاقات تعاونية بين العمال ما يضمن توحيد جهودهم ونمو علاقات إنسانية واجتماعية فيما بينهم، وهذه العلاقات كلما توطدت اعتلت درجة الولاء، فالفرد عند بداية التحاقه بالمنظمة يشعر بنوع من الغرابة عن الوسط العمالي وطبيعة العمل فيكون بذلك أقل استعداد للولاء التنظيمي، وكلما اندمج أكثر مع زملائه وظروف عمله زاد استعداده للولاء التنظيمي، وتتولد لديه الرغبة في الاستمرار بالعمل لصالح المنظمة، فالتضامن عند دوركيم هو درجة عالية من الولاء للجماعة التنظيمية أم الاجتماعية.

ولقد بين بوشنان أن الولاء التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتالية:

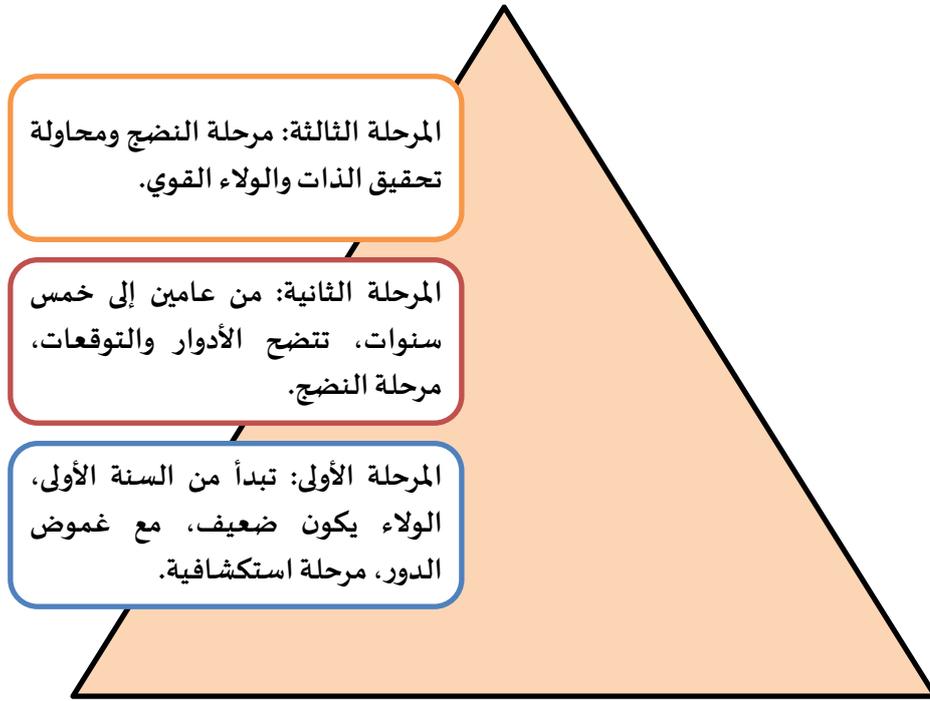
أ/ مرحلة ما بعد التعيين: يهتم فيها الفرد بحصوله على القبول من طرف المنظمة، ويحاول أن يتميز بإظهار مهاراته، هنا يتضح أن له دور أكثر ويرتفع مستوى فهم التوقعات.

ب/ مرحلة العمل والإنجاز: هي الفترة ما بعد المرحلة التجريبية الأولى، يبدأ العامل من خلالها إلى السعي في إثبات عمله، ومعرفة الإنجاز الذي حققه وتبرز قيم الولاء.

ج/ مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له: تكون بعد السنة الخامسة، يبدأ الفرد بتقويم اتجاهات الولاء لديه، ويكون العامل قد انتقل من مرحلة التكوين إلى النضج⁽¹⁾.

وفيما يلي نبرز شكل نوضح فيه أهم مراحل الولاء التنظيمي انطلاقاً من التقسيمات السابقة.

شكل رقم 07: يبين مراحل الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي واستراتيجيات تطبيقه

أ/ العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي: هناك العديد من العوامل المشجعة على تقوية الولاء التنظيمي أهمها:

1/ احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي، بما يسمح بالقدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية وأداء مهامهم بمهارة وكفاءة.

⁽¹⁾ شافية بن حفيظ: مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، ديسمبر 2014، ص 197/198.

2/ رقي أهداف المنظمة: فكلما كانت تخطط بجدية وواقعية كان هذا حافز للعاملين للتمسك بوظائفهم.

3/ مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه.

4/ ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة، حيث يعتبر هذا العامل عنصرا ايجابيا في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم.

5/ العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس⁽¹⁾.

ونضيف أيضا مجموعة من العوامل المساعدة على تكوين الولاء التنظيمي وهي:

1/ وضوح الأهداف.

2/ إشباع حاجات العاملين.

3/ المكانة الاجتماعية.

4/ نمط القيادة.

5/ مشاركة العاملين.

6/ بناء الثقافة التنظيمية.

7/ تطوير نظام الحوافز.

8/ الرضا الوظيفي.

9/ المناخ التنظيمي.

10/ التطبيع التنظيمي.

وقد صنفها البعض في عوامل شخصية متصلة بالفرد العامل في التنظيم، وأخرى تنظيمية متصلة بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد⁽²⁾.

(1) إياد فتحي العالول: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 40.
(2) أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2006، ص 187.

فإذا توفرت هذه العوامل فإنها ترفع من الروح المعنوية لدى العاملين، وتزيد درجة الثقة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها، فيتولد شعور قوي بالولاء للمؤسسة ولأهدافها.

وهناك من يقسم العوامل المعززة للولاء التنظيمي إلى:

1/ عوامل شخصية (Personalfactors): وهي العوامل ذات العلاقة بالموظف نفسه، مثل شخصية الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية وتوقعات الفرد للوظيفة، وارتباطه النفسي بالمؤسسة واختياره للعمل.

2/ عوامل تنظيمية (Organizationalfactors): وهي عوامل تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية وكذا طبيعة الإشراف والمشاركة في القرارات.

3/ عوامل غير تنظيمية (Non-organizationalfactors): وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول للالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى الموظفين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته⁽¹⁾.

ومن خلال هذا نستنتج أن مبادئ التمكين الإداري من أهم العوامل الداعمة لنمو الولاء لدى العاملين، فالتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا التدريب الذي يدعم الخبرة، وبالتالي يكون مرتبط بالعوامل التنظيمية، في حين نجد فرق العمل تعزز الانتماء الوظيفي لدى العاملين وتزيد من درجة الارتباط التنظيمي بين الفرد والجماعة فتشكل مجموعة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تجعل الفرد يرغب بالاستمرار بالعمل لصالح المنظمة، أما تفويض السلطة فهو من بين أهم العوامل والمحفزات التي تدعم الشعور بالولاء التنظيمي نحو المؤسسة.

ومن أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي كذلك ما يلي:

- 1/ مراعاة الجانب الإنساني/ الاجتماعي.
- 2/ وجود مناخ ملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
- 3/ ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق وتقسيمهم لمجموعات حسب درجة الولاء التنظيمي.
- 4/ تصميم الأدوات والاستمارات بشكل علمي ومدرّس لتحديد درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وعلى مستوى المؤسسة.

(1) أحمد الشيباب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014، ص315.

- 5/ دعم القيادة الإدارية في المؤسسة لهذه الجهود.
- 6/ مشاركة العاملين في هذه الجهود وفي جميع المراحل.
- 7/ تكوين الفريق المسئول عن بناء الولاء التنظيمي من أصحاب الكفاءات الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة.
- 8/ تحديد أسباب عدم أو ضعف أو نقصان الولاء التنظيمي لدى بعض العاملين وبشكل علمي ومدروس وموضوعي وواقعي ويا حبذا الاستعانة بجهة خارجية (خارج المؤسسة)، أو خبير أو أكثر في هذه العملية.
- 9/ توافر الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق، وتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.
- 10/ اختيار الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.
- 11/ وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج تنفيذ المراحل السابق ذكرها لتحديد مدى فعالية الأنشطة في تحقيق الأهداف الموضوعية والمشكلات التي تعوق ذلك⁽¹⁾.

ولقد أكد مولاي علي الزهرة على مجموعة عوامل من شأنها أن تعزز الولاء التنظيمي أهمها:

- 1/ وضوح الأهداف: فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء والمنظمة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.
- 2/ العمل على تحسين المناخ التنظيمي: وهو بيئة العمل الداخلية لمنظمة معينة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف عليها العاملون من خلال التجارب الخاصة، مما يعزز الثقافة المتبادلة ويرفع من الروح المعنوية ويزيد من درجة الرضا ويدعم الشعور والانتماء.
- 3/ نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي

⁽¹⁾ زيني فريدة: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، 2012، ص 199/198.

ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.⁽¹⁾

ولقد أكدت الدراسات السابقة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة في جانب دراسات حول المتغير الثاني أن:

1/ أكد عمر محمد دره في دراسته التي تحمل عنوان " استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي، جامعة حلب 2011، أنه لا توجد اختلافات جوهرية في مستويات الولاء التنظيمي بين الموظفين في المستشفيات عينة البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، بالنسبة للولاء العاطفي والولاء المعياري)، سنوات الخبرة بالنسبة للولاء المستمر، بينما توجد اختلافات جوهرية في مستويات الولاء التنظيمي بين الموظفين في المستشفيات عينة البحث تعزى للمتغير الديموغرافي (العمر).

معنى هذا أن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة ...) من بين أهم العوامل الشخصية التي قد يكون لها تأثير متفاوت حسب خصوصية مجتمع البحث على الولاء التنظيمي للعاملين.

في حين أكد صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، في دراسته المعنونة ب: " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، اليمن 2015 أن:

1/ وجود علاقة ايجابية مباشرة بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.

2/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: (المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي).

وهذا ما يثبت أهمية القيادة كعامل من عوامل تعزيز الولاء التنظيمي، نظرا لما تركه من أثر نفسي ومعنوي بالنسبة للعاملين، باعتبارها فن التأثير على الآخرين، على اعتبار القيادة أمر لا يحسنه جميع المديرين لأنها ملكة متعلقة بالشخص ذاته وتنتهي فيه.

⁽¹⁾ مولاي علي الزهرة: الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، 2016، ص 33/32.

وتؤكد الدراسة كذلك على أهمية العوامل الشخصية التي يجب مراعاتها بغية تعزيز الولاء التنظيمي، كالمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي.

وفي دراسة أجراها فؤاد نوار بعنوان العامل الصناعي في الجزائر اليوم، قراءة في تغير الملامح السوسيولوجية، حيث تطرق إلى دراسة جمال غريد الذي صنف العامل الجزائري في المؤسسة الصناعية إلى صنفين مختلفين هما العامل الصناعي الكلاسيكي والعامل الشائع، ووضع مجموعة من الخصائص البنوية للتعريف بين الملمحين، وأجريت هذه الدراسة في المؤسسة الصناعية تيريفلور، التي عرفت خلال نهاية العشرينات الماضية العديد من التغيرات البنوية أهمها: تسريح عمال ورشة الغرب العالي في المؤسسة (رمز المهنة التاريخية للمؤسسة)، وتغير المهنة الأساسية للمؤسسة من وحدة الصناعة الحديدية، تندرج ضمن الصناعة الثقيلة، إلى مؤسسة الدرفلة التي تصنف في خانة الصناعات المانوفاكترية أو الصناعة الخفيفة، ولقد سعت هذه الدراسة الميدانية التي أجريت في 2012، إلى تحديد الملامح الاجتماعية والمهنية للعامل الحالي للمؤسسة الصناعية العمومية بريفلور، بهدف مقارنتها بالملامح السابقة التي سبق تحديدها في العديد من الدراسات السوسيولوجية، كما تسعى إلى تحديد العلاقة التي يقيمها العامل الحالي مع العمل، مع المؤسسة ومع منظومة الحماية الاجتماعية الموجودة ضمنها، ولقد تم التأكيد على أن ظاهرة التسريحات العمالية، فرضت على العمال أن يغيروا من علاقاتهم مع العمل في المصنع، ومع المصنع وقادتهم، فمنصب العمل لم يعد ذلك المنصب المضمون الذي بإمكانه أن يضمن مسارا مهنيا ينتهي بتقاعد تام.

كما أن الأجر الشهري أصبح مرتبطا بطريقة حتمية بالمدروية الإنتاجية، وبمدى فعالية التسويق في ظل المنافسة، فعند محاولة التساؤل عن الإطار النظري وقراءة المعطيات الميدانية التي أدت إلى تصنيف وجهي العامل الصناعي في الجزائر بين الكلاسيكي والشائع نلاحظ تأثير مفاهيم الثقافة، الحداثة والتحديث، العقلانية الصناعية، والنظرة التطورية، فالتصنيع ليس مجرد عملية اقتصادية بل هو في أساس فعل للثقافة، باعتبار المؤسسة الصناعية مدرسة لإعادة التنشئة وتكوين العامل الصناعي الحديث من خلال إحداث قطيعة مع أصوله وممارسته وتمثلاته التقليدية.

فالعلاقات التي في المؤسسة الصناعية العمومية اليوم (عمال، أعوان تحكّم، إدارات) بالعمل في ظل تهديدات السوق المباشرة لمصير المسارات المهنية والاجتماعية تبحث أولا وقبل كل شيء على الحفاظ على

الاعترافين المهني والاجتماعي، مما يوجب بتحديد مصير الاعترافات المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة الصناعية وتحديد الهويات المهنية⁽¹⁾.

من خلال هذه الدراسة نؤكد على أهمية الحوافز المعنوية في خلق الولاء لدى العاملين، وحاجات العمال إلى الأمن والاستقرار هي من بين الدوافع الأساسية التي تثير الرغبة بالاستمرار بالعمل لصالح المؤسسة أو تركها فالاعتراف المهني والاجتماعي مطلب ضروري، وجب على كل مؤسسة تهدف إلى تعزيز الولاء لدى العاملين تحقيقه ودعمه، كونه يساهم في تحديد الهوية المهنية للعاملين، والتي أكدت دراسات سانسيليون على أهميتها، ومنه فالتثاقف والحدثة والتحديث، والعقلانية الصناعية التي تحاول معظم المؤسسات في الجزائر اليوم تبنيها، تؤثر بنسبة كبيرة على درجة الولاء التنظيمي للعاملين، مما يستوجب العمل على خلق ثقافة تنظيمية معززة بقيم القبول وتقبل الآخر للقضاء على الانقسامات العمالية داخل المؤسسة الواحدة وتوحيد الأهداف.

ب/ استراتيجيات الولاء التنظيمي: وهناك العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالولاء التنظيمي أهمها ما حدده والتون في استراتيجيات الضبط واستراتيجيات الولاء، وفيما يلي سنورد شكل يبين مقارنة بين الإستراتيجيتين :

⁽¹⁾ محمد بشير: جمال غريد السوسيولوجي والأنثروبولوجي صاحب الثنائية الثقافية، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 50/31.

جدول رقم 04: يبين إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي عند والتون.

محك ومعيار المقارنة	إستراتيجية الضبط	إستراتيجية الولاء
الدافعية	تقوم على افتراضات نظرية x والتي تتلخص في أن أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة. -الفرد يتجنب المسؤولية. -طموح محدود. -كسول بطبيعته.	تقوم على افتراضات نظرية y والتي تتلخص في أن أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة. -العمل محبب للفرد. -الفرد لا يتجنب المسؤولية. -لديه طاقة وقدرة على ممارسة العمل بابتكار وإبداع.
توقعات الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء.	تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية.
جودة بيئة العمل	ترى أنها إنتاجية.	ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم.
المتطلبات	تحديد مستوى الأجور والمراتب (العائد المادي).	تحديد مستوى النمو والرقى في الوظيفة.
التدريب والتنمية البشرية	التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية.	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة، والإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.
تقويم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر.	الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.
اتخاذ القرار	أوتوقراطي.	المشاركة والتمكين.

محك ومعيار المقارنة.	إستراتيجية الضبط	إستراتيجية الولاء
نظام الضبط	-قائم على القوة. -السلطة المركزية.	قائم على إسقاطات مستقبلية والمشاركة والقيم.
علاقات العمل	التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التعاقد، ثقة أقل، العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي.	التعاون، التخطيط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل، صدق الذات
الصراع الإداري	استخدام السلطة والقوة.	حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن الحلول.
نظم الاتصال	نظام الاتصال مغلق، الاتصال بعد أوامر، الاتصال (المعلومات) إلى تفسير وفهم.	نظم الاتصال مفتوح، مشجع لحل مشكلات المشاركة.

المصدر: ماهر علي الصالح السالم: الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2015، ص 77/78.

من خلال الجدول نستنتج أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية الولاء المنضبط تتمثل في النظريات الكلاسيكية التي تنص على الرقابة والعقلنة والتشدد في تطبيق القوانين، والتي يكون الولاء التنظيمي فيها ضعيف، نتيجة شعور العامل بالضيق، ولقد بينت هذه النظريات حسب ما أوردناه في جزء النظريات المفسرة للولاء التنظيمي أن الرقابة واعتماد الطابع الرسمي في العمل من أهم عوامل تحقيق الولاء، لكن في نفس الوقت قد لا تكون نظرت العمال مطابقة لها، إذ أن التشدد يخلق الاغتراب والتهكم التنظيمي في نفوس العاملين، في حين يبين الجدول كذلك أن المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية الولاء والتي تسير باستخدام العديد من الأساليب الحديثة، كفتح قنوات التواصل، والتدريب، والسماح بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات، والتمكين، أي أنها تحمل مبادئ النظريات السلوكية والحديثة التي أعطت قيمة للجانب المعنوي للإنسان والرغبة في التقدير وتحقيق الذات، ومنه فإن هذه المؤسسات تحقق نسبة كبيرة من ولاء العاملين لها.

وبالتالي نستطيع القول أن هذا التقسيم يشبه إلى حد كبير التقسيم الذي أورده ماك غريغور في نظريته التي سماها نظرية x و y، حيث أن x تجسد النظرة السلبية للعامل، وهي نظرة النظريات الكلاسيكية التي اعتبرته يحتاج دائما إلى رقابة ومتابعة، و y تجسد نظرة النظريات الحديثة التي تنظر للعامل نظرة إيجابية كونه يحتاج إلى رعاية مادية ومعنوية وأن الجانب النفسي والروحي لا يمكن الإغفال عنه أو تهمله نظرا لانعكاساته على أداء العاملين، وكون الاهتمام به يحقق قدر كبير من الديمقراطية التنظيمية، فيشعر العامل بالحب والولاء للمؤسسة التي يعمل بها.

وهناك العديد من الإستراتيجيات نبرز أهمها:

1/ تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف:

وتقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين والتأكيد على أن أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يركز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.
- تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها أحيانا من دون الرجوع إلى الإدارة.

- ضرورة حصول الموظفين على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهموا في تحقيقها وتشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها مع تطبيق نظام حوافز عادل وسريع⁽¹⁾.

فكلما كان أسلوب الإدارة وأهدافها وقراراتها واضحة وفي متناول العاملين، تحقق الولاء التنظيمي لدى العاملين وارتفعت احتمالية رغبة العامل في البقاء للعمل لصالح المنظمة، نظرا لوجود ثقة متبادلة وتوفر المعلومات اللازمة التي تساعد على أداء دوره بفعالية.

2/ تطبيق إستراتيجية الإدارة بالحب:

توصلت دراسة للباحثين EkinK. Pellegrini. Terri A. Scandura, (2010), إلى أن مفهوم القيادة بالحب أو القيادة الأبوية مفهوم ناشئ يجمع بين الولاء والسلطة، وأن القيادة بالحب مرتبطة ارتباطا إيجابيا بالتبادل بين القادة والأعضاء والالتزام التنظيمي، وعليه القيادة بالحب (القيادة الأبوية) تؤدي إلى تحقيق الرضا والتعصب أحيانا للمحبوب (المنظمة)، والحماسة في العمل وتقديم المطلوب وأكثر ومن ثم الولاء للعمل وهو ما يؤدي بدوره إلى التضحية والتفاني من أجل المنظمة⁽²⁾.

فالقيادة بالحب أو الإدارة بالحب نموذج حديث وفعال في ترسيخ القيم التنظيمية لدى العاملين، فالعامل الذي يكن مشاعر الولاء والحب للمؤسسة التي يشتغل بها، ينتظر منها مقابلته بالمثل، وكلما شعر بحب القادة له ارتفعت نسبة دافعيته للعمل، ولقد طبق هذا الأسلوب من الإدارة عند اليابانيين الذين حرصوا على أن تتم عملية التنمية ضمن الإطار الاجتماعي.

ومنه فالقيادة الإدارية في اليابان: "تعتبر حالة فكرية تتصف بالأبوية والحمائية والجماعية، وهي صفات مرتبطة بالتبعية... كما يتمتع المدير الياباني بالمشاعر الدافئة على المستوى الشخصي لكون اليابانيون بشكل عام موجّهين عقليا، هذه المشاعر الدافئة مردها أولا لخبرته في كافة النشاطات ولقدرته على الانتظار الطويل ليصل إلى المناصب القيادية وكمطلب أساسي للوظائف القيادية"⁽³⁾.

(1) غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح: مرجع سبق ذكره، ص 331.

(2) سفيان خلوفي، كمال شريط: القيادة بالحب: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 87.

(3) إبراهيم عبد الله منيف: إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكات، ط 1، الرياض، 1998، ص 173/172.

فالنموذج الياباني يقدم منهجا راسخا، بأن الإنسان أولا، والعمل ثانيا وأن الاهتمام بالإنسان يساعد على خلق البيئة المناسبة لعمل الموظف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المرجوة، بالإضافة إلى أنه لا يمكن التفرقة في تقدير أهمية دور الموظف بحسب منصبه، لذلك يمكن القول بأن الفلسفة اليابانية في احترام الإنسان وتقديره تتمثل بشكل ملحوظ في التعامل الجاد مع جميع أفراد المنشأة بالمساواة والعدل التام وعدم التفرقة بين الإداري والتنفيذي، أو المستجد وصاحب الخبرة⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس تم تحديد خمسة قوانين أو مبادئ أساسية يقوم عليها أسلوب الإدارة بالحب تتمثل

في:

- 1/ الخسارة تخلق القادة: لا يمكن أن يكون هناك قوة بدون معاناة في مشروع ما.
- 2/ الخوف يخفق: فقط الاحترام والمحبة يؤديان إلى النجاح.
- 3/ الحب يجمع المال: الحب في جوهره الثروة الحقيقية.
- 4/ الضعيف هو القوة: عندما تفتح على الناس يفتحون لك.
- 5/ العطاء هو الحصول عليه: كلما كنت تقدم للآخرين أكثر سوف يعطونك⁽²⁾.

3/ إستراتيجية الإدارة بالمشاركة:

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها: "أسلوب في إدارة المنظمات يتم فيه إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وحل المشكلات الإدارية التي تعترض مسيرة المنظمة، وهي بذلك تحمل معاني الاشتراك النفسي والاندماج العقلي والعاطفي في مواقف الجماعة ونشاطاتها وهو ما يشجع الأفراد على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المناطة بها"⁽³⁾.

تطور مفهوم الإدارة بالمشاركة بعد الثورة الصناعية من خلال إسهامات العديد من المفكرين مثل: lawler , herzberg, likert, argyris ، وهو أسلوب نقيض للأسلوب التسلطي في القيادة الإدارية، حيث أدركت المؤسسات الصناعية أهمية القيم الإنسانية واستغلال معارف العاملين في تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا الأسلوب ظهر كبديل للإدارة الكلاسيكية التقليدية بهدف تمكين العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة، حيث

⁽¹⁾عثمان علي المزيد: الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018، ص 10.

⁽²⁾سفيان خلوفي، كمال شريط: مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁽³⁾برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل: واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2022، ص 2122.

يعبر عن فلسفة ديمقراطية تحترم جميع الفاعلين في المؤسسة على اعتبار أنهم مصدر المعرفة والإبداع، ولهم القدرة على تحمل المسؤوليات، وحل المشاكل وتسطير الخطط والإستراتيجيات⁽¹⁾.

تحقق الإدارة بالمشاركة مبدأ هام جدا وهو الانضباط الوظيفي، فالسماح لمختلف العمال في المساهمة في تسيير المؤسسة، يساهم في تعزيز مستوى الشعور بالرضا عن مختلف المخرجات الناتجة عن مشاركته في القرار الذي تم اعتماده، وهو الشيء الذي يساعد في الرفع من مستوى ودرجة انتمائه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها، حيث يشعر العامل أنه مدمج فيها ولا يمكنه الاستغناء عنها، فتتبنى لديه مشاعر الاطمئنان والأمان في العمل، ومن ثم الاستقرار فيه والشعور بأنه عنصر فعال تحتاجة المؤسسة، للحفاظ على استمراريته وبقائها، الأمر الذي يجعل علاقته بها علاقة وطيدة ذات ارتباط قوي، يحول دون إمكانية استغناء أي طرف عن الآخر⁽²⁾.

وتقوم إستراتيجية الإدارة بالمشاركة على أربعة عناصر أساسية هي:

- 1/ الاتصال: فجاح الإدارة بالمشاركة يستلزم فتح قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية بصورتها الرسمية والغير الرسمية، بحيث تكون مبنية على الصراحة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار.
- 2/ التدريب: يحتاج العامل في إطار الإدارة بالمشاركة إلى تعلم مهارات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرارات وحل المشاكل.
- 3/ نظام التحفيز: حيث يزيد من قابلية العمل والمنافسة، لتقديم أفضل الأفكار.
- 4/ النمط القيادي الديمقراطي: تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تقوم على تبني ثقافة المشاركة، وتؤكد على ضرورة مشاركة وتعاون العاملين⁽³⁾.

ولقد أكد سيمون على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، ودعمه شيلستر برنارد في نظرية النسق التعاوني، التي أكدت على اعتبار التنظيم نسق اقتصادي تعاوني، فتحليلات رواد المدرسة البنائية الوظيفية

⁽¹⁾ نوال فرحون: معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، جويلية 2021، ص 444.

⁽²⁾ فائزة خلفوني: الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 16، ص 253.

⁽³⁾ طياخي سناء، بن ساهل وسيلة: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، 2014، ص 258/257.

يؤكدون على أهمية التشارك والتساند الوظيفي، نظرا لما تحدثه من فوائد تعود على الفرد والمنظمة معا، وتحقق الانسجام وكسب الوقت والجهد، وتحسين طابع العلاقات المهنية السائدة، فالتقارب الوظيفي بين العاملين أمر هام جدا لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله لأن ذلك يسبب الصراعات والنزاعات المهنية السالبة التي تعيق المؤسسة على أداء دورها.

سادسا: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

1/ أسباب ضعف الولاء التنظيمي: هناك العديد من العوامل التي تحول دون كسب ولاء العاملين، وضمن التزامهم المهني ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

أ/ عدم الاستقرار والأمان الوظيفي: فالشعور بعدم الأمان بالمنصب خاصة في ظل التغيرات الدائمة يجعل العامل في حالة قلق مستمرة حيث يكون (لا شيء مضمون).

ب/ سياسة العصا والجزرة: حيث تعتمد المنظمة على سياسة التسويق والوعود من ناحية، وسياسة العصا أي التهديد بفقد الميزات والوعود من ناحية أخرى، مما يشعر بعدم الأمان وينقص من درجة الولاء⁽¹⁾.

ومن خلال هذا نستنتج أن الحاجة إلى الأمان والشعور بالاستقرار هي من الحاجات الأساسية التي يجب أن تحرض المؤسسة على توفيرها، وقد أكد ذلك ماسلو في نظريته المعروفة بنظرية الحاجات البيولوجية، ويدعمه في ذلك هيزمبيرغ في نظرية العاملين، على اعتبار أن عدم وجودها سبب عدم الرضا، فعندما يطمئن العامل على مكانته داخل التنظيم ويحس بالأمان النفسي، فإن هذا يرفع من درجة ولائه التنظيمي، أما إذا أحس بتهديدات تزعزع استقراره فإن نسبة شكوكه ومخاوفه تزداد وبالتالي يضعف ولائه التنظيمي.

ونضيف أيضا أن من أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي ما يلي:

أ/ عدم اندماج الفرد داخل المؤسسة وغموض دوره التنظيمي.

ب/ غياب التحفيز وعدم تحقيق حاجات العاملين الأساسية.

ج/ ضعف الروابط المهنية وتداخل الأدوار.

د/ صعوبة الوصول إلى المعلومات.

هـ/ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

⁽¹⁾ براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2015، ص165/166.

و/ التشديد في الرقابة والسلطة وعدم إتاحة قدر كافي من الحرية.
ي/ غياب العدالة التنظيمية.

ولقد أورد برباوي كمال، وقناشي أمينة أن من أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي ما يلي:

أ/ تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

ب/ عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه.

ج/ الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتماماتها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

د/ فرص الترقى والتقدم ووقوف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم⁽¹⁾.

2/ مظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

تتجلى مظاهر ضعف وقلّة الولاء التنظيمي فيما يلي:

أ/ ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

ب/ ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وضعف علاقات الاحترام بالرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.

ج/ تهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية بينهم⁽²⁾.

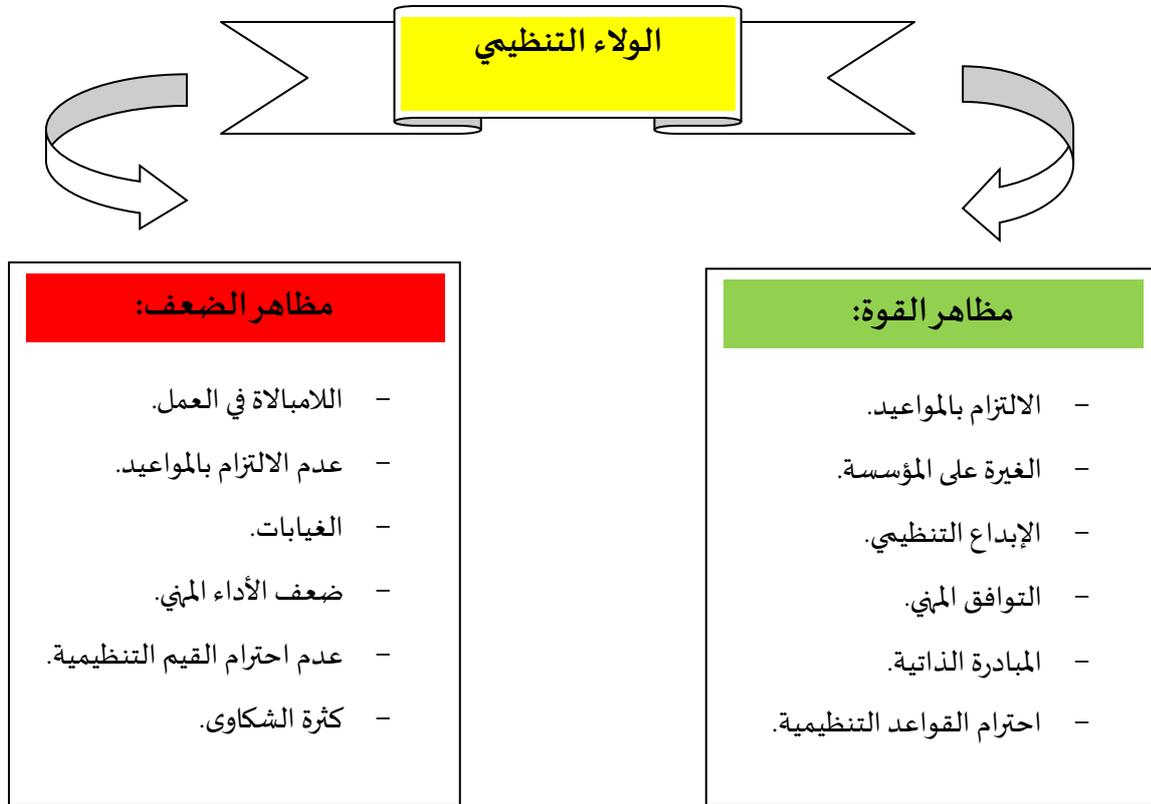
⁽¹⁾ برباوي كمال، قناشي أمينة: علاقة القيادة التحولية بالولاء التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدو بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 566.

⁽²⁾ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 430.

ومنه نستنتج أن مظاهر ضعف الولاء تتجسد في تصرفات العامل ودرجة التزامه داخل المنظمة واحترامه لمكانته التنظيمية ولزملائه وقيم المؤسسة، فإن كانت تصرفاته سلبية نحو مؤسسته وأهدافها فإن هذا يدل على وجود حالة من عدم الرضا، وبالتالي وجود أسباب تعيق عملية تعزيز الولاء وتؤدي إلى التدمير في الوسط العمالي، وبالتالي فإن هذه المظاهر هي نتيجة حاصلة لأسباب ضعف الولاء التنظيمي التي ذكرناها سابقا مما يستوجب على المؤسسة والقادة البحث عن سبل القضاء عليها أو التخفيف منها للرفع من درجة الولاء التنظيمي للعاملين.

وفيما يلي سنورد شكل يبين مظاهره ضعف وقوة الولاء التنظيمي للعاملين.

شكل رقم 08: يبين مظاهر قوة وضعف الولاء التنظيمي للعاملين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

سابعاً: آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين

1/ على المؤسسة:

للولاء التنظيمي أثر كبير على الأداء الكلي للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وكلاهما يؤثر على إنتاجية العامل وأدائه، أي على الأداء الكلي للمؤسسة، وتأثير الولاء لا يقتصر على معدل الإنتاجية فقط بل كذلك على مستوى التكاليف فالغياب ومعدل دوران العمل يكلف المؤسسة مبالغ كبيرة، مما يسبب خسائر للمؤسسة قد تكون هذه الخسائر:

مباشرة: مثل تكاليف ترك العمل، وما يندرج عليه من تكاليف توظيف وتدريب البديل، وكذلك خسارة الوقت في إجراءات التعيين والانتقاء الطويلة، وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد.

غير مباشرة: مثل خسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافية.

ويذهب Michel le seac'h في تحليله إلى أبعد من ذلك حيث بين في كتابه 'l'effet loyauté' إذ قال: الولاء التنظيمي يزيد من تنافسية المؤسسة عن طريق كسب وفاء زبائنها لها، فالعامل ذو الولاء المرتفع يسوق هذا الإحساس للزبون فيصبح الزبون وفي للمؤسسة لأنه يرتاح بالتعامل مع الأشخاص الذين يثق فيهم واعتاد على التعامل معهم⁽¹⁾.

ومنه فالولاء التنظيمي إذا توفر في المؤسسة فإن ذلك يزيد من قدرتها على الإبداع والاستمرارية والمنافسة، فهو يخلق نوع من الانسجام بين الوظائف والأدوار ومختلف المصالح المتواجدة بالمؤسسة الواحدة، فيصبح جميع العاملون بالمؤسسة بمثابة جسد واحد يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة التي تخدم مصلحة العامة بصفة أساسية.

وعند الحديث عن الولاء التنظيمي فإننا في حقيقة الأمر نتحدث عن إستراتيجية هامة تسعى المنظمة لتحقيقها، لأنه سيزيد من أداء الفرد وبالتالي فالولاء التنظيمي يحقق ما يلي:

⁽¹⁾ منوية مزوار: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، 2013، ص 136/137.

1/ انخفاض معدل دوران العمل وهذا الشيء جوهرى للزيادة في الفعالية التنظيمية.

2/ تحقيق نسبة عالية من الفعالية التنظيمية وهذا ما يدخل في إستراتيجية المنظمة، وهذا معناه أنها تحقق أهدافها المسطرة وتستطيع المنظمة بناء نظرة إستشرافية لأن كل المؤشرات تشجع على ذلك.

3/ عندما يكون هناك ولاء تنظيمي فهذا معناه أن المنظمة سوف تلقى صدى في المجتمع وخاصة من طرف طالبي العمل، فعندما تتحدث عن الموارد البشرية التي تعمل فيها بخير وحب فإنها تقوم بإشهار مجاني لهذه المنظمة، وهذا ما يشجع على استقطاب أفضل وأجود يد عاملة والتي تجد فيها الخبرة والكفاءة، وحتى هذه الموارد الجديدة تكون مهيأة لتقبل الثقافة التنظيمية لأنها قبل دخولها لهذه المنظمة قد تعلق بها وأصبحت تملك جزء بسيط من الولاء لهذه المنظمة.

4/ بواسطة الولاء نصنع معنى المواطنة التنظيمية، وهذا شيء مهم حتى نصنع منظمات مثل المنظمات اليابانية التي تمتاز بتقديس العمل وإتقانه.

5/ عن طريق الولاء التنظيمي تستطيع المنظمة تحقيق أهداف تفوق نسبتها الموضوعية في الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة وبالتالي تتخطى التوقعات، وتصبح المنظمة تحقق الفعالية التنظيمية التي تفوق التصورات.

6/ من النتائج المهمة التي سوف تستفيد منها المنظمة، خاصة ونحن نعلم أنها في وسط تنافسي فإنها تضمن عدم تسرب أسرار المنظمة إلى منظمات أخرى منافسة، وبالتالي تفرض وجودها ومكانتها في المجتمع⁽¹⁾.

2/ على العاملين:

وتنقسم إلى قسمين، الأول في نطاق العمل (على المستوى الداخلي)، أما الثاني خارج نطاق العمل:

أ/ القسم الأول: يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أنها ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

⁽¹⁾ ترمول محمد لطفي: الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقعي الإداري، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 12، 2020، ص 217/218.

ب/ القسم الثاني: يتمثل في انعكاس الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتتمثل هذه التأثيرات في نوعين هما:

-التأثيرات الايجابية: الولاء التنظيمي هنا يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضا الفرد الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف.

فالفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يحظى بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل (المحيط الخارجي)، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

-التأثيرات السلبية: الولاء التنظيمي في هذه الحالة يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، بالإضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد⁽¹⁾.

نستنتج أن الولاء التنظيمي كما له تأثيرات وانعكاسات ايجابية بالنسبة للفرد فقد تكون له تأثيرات سلبية كذلك، فالأفراد الذين يولون ولاء كبير ومطلق للمؤسسة التي يعملون بها، سيبدلون جهدا مضاعفا لنجاحها وبالتالي يكونون عرضة للإرهاق البدني، كما أنهم سيواجهون صعوبات كبيرة في التأقلم مع الحياة الشخصية في مرحلة التقاعد، وإذا كانت المؤسسة التي يعملون لصالحها تعتمد على قيم معينة وحريصة عليها، نجدهم يتعاملون بها حتى خارج المؤسسة ويحاولون فرضها على من هم من حولهم أيضا، ويصبحون غير راضين على الأشخاص الذين يتبنون قيم أخرى، فيواجهون صعوبة في التعامل مع أفراد مجتمعهم.

ولقد بينت الباحثة زيني فريدة مجموعة من النتائج المترتبة عن تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين نوردها فيما يلي:

⁽¹⁾بركة بلاغماس، خالد زحاج: الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، 2016، ص 50/49.

1/ شعور العاملين بالروح المعنوية العالية:

لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة.

2/ الحد من التسرب الوظيفي: يعد التسرب الوظيفي أي ترك العمال للعمل بالمنظمة، ظاهرة تنظيمية خطيرة، فالتسرب الوظيفي يعني توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها، مما يكلف المؤسسة مبالغ طائلة منها تكلفة الإعلان عن عرض العمل، والاختيار والتعيين ومن ثم التدريب والإعداد، بالإضافة إلى أنه يعطل الأداء.

3/ الإنجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لمنظماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف المنظمة ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.⁽¹⁾

من خلال ما أوردته الباحثة نجد أن للولاء التنظيمي انعكاس ايجابي على الروح المعنوية للعاملين، فالعامل بحاجة إلى الاعتبار المني والتقدير، وله رغبة في تحقيق ذاته، والولاء يفتح له المجال أمام الإبداع التنظيمي وإثبات الذات، مما يزيد من مكانته التنظيمية، وتقدير المؤسسة والقادة له جراء الجهد الذي يبذله لصالح المنظمة.

أما فيما يخص النتيجة الثانية المتمثلة في الحد من التسرب، فقد ركزت الباحثة على التكاليف المادية التي تسببها هذه الظاهرة، بحيث تسبب خسائر للمؤسسة، ومنه فالولاء التنظيمي يحد من هذه الظاهرة المرضية ويقضي عليها، وبالتالي فهذا يعود بالنفع على المؤسسة أكثر من العامل.

أما بالنسبة للعامل فإن التسرب المهني يعيق من تسلقه للهرم التنظيمي، والترقية المهنية، لأنه يسيء إلى مساره المهني، وللسيرة المهنية للعامل، فيقلل من احتمالية استقبال المؤسسات له، في حال أراد ترك العمل بالمؤسسة التي ينتهي إليها والعمل لصالح مؤسسة أخرى، كما يتسبب في الخصم من مرتبه الشهري، أما في حال توفر الولاء التنظيمي فإن العامل في غنى عن مثل هذه السلوكيات، التي تعبر عن الرفض والتدمير، وبالتالي يحافظ على سمعته المهنية، مما يكسبه العديد من الامتيازات والحوافز المادية والمعنوية.

⁽¹⁾ زيني فريدة: عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، 2012، ص 171/172.

أما الإنجاز المبدع، فهو يكسب العامل تقديرا جيدا من طرف قاداته ومدرائه، الذين سيحسون بقيمته داخل المؤسسة، وبأهمية دوره، وما يقدمه من منافع للمؤسسة، فتتعزيز ثقتهم به، فيمنحونه قدر أكبر من الحرية والمسؤولية، ويصبح كمرجعية مهنية هامة، وينال العامل بذلك المزيد من الحوافز وترتفع مكانته التنظيمية.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل تقديم رؤية سوسيولوجية حول التراث النظري الذي خصص لموضوع الولاء التنظيمي، بصفته من المظاهر الأساسية التي تسعى كل مؤسسة لإيجاده وتعزيزه في نفوس عمالها لما يقدمه من فوائد ترجع للفرد والمنظمة معا، وللولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية هي الولاء العاطفي والذي يتولد نتيجة تكون مشاعر الحب والشعور بالانتماء للمؤسسة، الولاء المعياري الذي يرتبط بالنظام والالتزام الأخلاقي والمهني الذي يتحلى به العامل أثناء تأديته لواجباته ومهامه، والولاء الاستمراري المرتبط بالرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل لصالح المؤسسة، ومن ثم تم إسقاط موضوع الولاء على نظريات التنظيم التي تناولته كموضوع دراسة، وتبيان وجهات الالتقاء والتقاطع بينها.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: رؤية سوسيولوجية تحليلية لأهم أبعاد التمكين الإداري ومساهمتها في تحقيق

الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: التدريب ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي

ثانياً: فرق العمل كمظهر من مظاهر تحقيق الولاء التنظيمي

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات وانعكاساتها على الولاء التنظيمي

رابعاً: تفويض السلطة كآلية لتحقيق الولاء التنظيمي

خامساً: العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي

سادساً: دور التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الكشف عن دور التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي الهدف العام لهذه الدراسة، حيث نحاول من خلالها الكشف عن دور التمكين بأبعاده، التدريب، الحوافز، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده المحددة في الدراسة وهي: الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء الاستمراري، لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل إعداد تأطير أو مدخل نظري نعالج من خلاله الدور الذي يجمع كل بعد من أبعاد التمكين الإداري المحددة في تحقيق الولاء التنظيمي، سعياً منا للتعلم في العلاقة والدور الذي يربط متغيري الدراسة، على اعتبار أن الربط النظري بين المتغيرين هو بمثابة البوابة الرئيسية التي تسهل عملية المعالجة الميدانية.

أولاً: التدريب ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي

في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها المؤسسات خاصة في المجتمعات الصناعية، وعصر الحداثة وما أحدثته من ثورة رقمية قلبت موازين القوى، أصبح من الضروري مواكبة التغييرات العالمية الحاصلة، والالتحاق بركب التكنولوجيا واستخداماتها لضمان التميز، من خلال هذا المنطلق تبرز أهمية التدريب المهني الذي يعد بمثابة حق وواجب بالنسبة للعامل والمؤسسة معا.

ويعرف التدريب بأنه: "نشاط هام ورئيسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداءهم لتحقيق الأهداف المنشودة، أي أنه الوسيلة الرئيسية لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات"⁽¹⁾.

ويعرف التدريب كذلك حسب أكرم رضا بأنه: "مجموعة من الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها"⁽²⁾.

وفي دراسة قام بها: Miguel aurelioalonsocarcia فقد عرف التدريب المهني حسب وجهة نظر Fondo de formacion: بأنه: نتيجة لجهود التدريس والتعلم الموجهة نحو تحسين إعداد أولئك المهتمين بعالم العمل.

وحدد ثلاثة أنواع أساسية للتدريب هي:

1/ التدريب المهني المنظم: غير معترف به أكاديميا، يهدف إلى توفير المهارات المهنية، يعني إجراء تدريب ذي طبيعة أكثر عمومية أو دورات تنمية الفرد.

2/ التدريب المستمر: يقصد به التدريب المستمر الذي يتم تدريبه للعاملين في القطاع العام على المستوى المركزي أو المجتمعي المستقل أو المستوى المحلي والعاملين في الشركات الخاصة.

⁽¹⁾عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2015، ص224/225.

⁽²⁾أكرم رضا: برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ط01، القاهرة، مصر، 2003، ص16.

3/ التدريب القائم على العمل: أي العمل العملي في الشركات التي تتبع دورة التدريب المهني، أو الخبرة العملية التي تجمع بين اكتساب مجموعة من المعارف مع أداء عدد من الوظائف والمهام.⁽¹⁾

في حين حدد أحمد ماهر نوعين أساسيين من البرامج التدريبية هما:

1/ التدريب داخل الشركة Internal training:

فقد ترغب الشركة بعقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في إعداد برنامج التدريب، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو ما يعرف بالتدريب في موقع العمل، حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.

ب/ التدريب خارج الشركة: حيث تفضل بعض الشركات نقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، إذا رأت أن أدوات التدريب وطرقه في الخارج أفضل، ويمكن الاستعانة في التدريب إما بشركات خاصة، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية⁽²⁾.

من خلال ما سبق نستنتج أن التدريب المهني هو مجموعة برامج واستراتيجيات وخطط عملية، تهدف إلى تنمية مهارات الفرد نحو وظيفة معينة، وقد يكون قبل التحاقه بالوظيفة أو بعد التحاقه بها، إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وقد يكون أيضا داخل المؤسسة التي يشتغل بها الفرد أو خارجها.

ونظرا لأهمية التدريب في تنمية مهارات ومعارف وقدرات الموظفين، وبالتالي جعل العامل أكثر استعدادا لأداء مهامه بفعالية، أصبحت المؤسسات تسعى لتطبيق أجود برامج التدريب وأكثرها نجاعة وتطوير برامجها باستمرار، ومن خلال هذا نتساءل عن: ما هي العناصر التدريبية الأساسية التي تميز نظام التدريب المهني الفعال والعالى الأداء في الوقت الراهن؟ وبعبارة أخرى: ما هي الشروط اللازم توفرها والتقيد بها عند إعداد برنامج التدريب المهني؟

لقد حدد كل من Maria g. Baier-d'orazio مجموعة من العناصر التي يجب التركيز عليها وهي:

⁽¹⁾Miguel aurelioalonsogarcia: types of vocational training and their use, europeanjournal,vacotional training, no19, 2016,p48.

⁽²⁾أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 328/327.

1/ لا يجب الخلط بين التدريب المهني والتعليم العام، فالتدريب لا يهدف لنقل المعرفة أو زيادتها، بل يهدف لجعل الفرد مناسباً لكل مكان وجعله جاهزاً للعمل.

2/ لا يمكن العثور على أهمية توفير التدريب المهني فقد يعتبر مركز التدريب مفيداً وضرورياً، ولكن يتم تحديده من خلال طلب السوق الحقيقي، لذلك فإن أفضل الأساليب لها صلة مباشرة بواقع سوق العمل، خاصة من حيث الشروط مثل: تحديد الطلب واحتياجات السوق أو بالتعاون العام مع السوق والتعاون العملي فيما يتعلق بالتدريب.

3/ أفضل الأساليب هي أيضاً القادرة على تكييف محتويات نظام التدريب أو البرنامج التربوي أو مدة التدريب مع المواقف المحددة واحتياجات الأشخاص المراد تدريبهم، وبالتالي ضمان الوصول إلى أقصى عدد من الأشخاص.

4/ لا يقتصر نظام التدريب الفعال والناجح على نقل المعرفة، لكنه يركز على أن معرفة الأشياء لا تكفي، بل يجب أن تكون هناك القدرة على فعل الأشياء، وهذا يعني تكوين الخبرة، ويجب أن تكون هناك كلية الوجود والتي تعني المهارات الحياتية الأساسية للعمل.

باختصار:

هذا يعني أن أفضل تدريب مهني قريب من واقع البيئة الاقتصادية، إنه يوفر أقصى قدر من الخبرة العملية وينجح في توفير المهارات المصممة لتدريب أكبر عدد من الأشخاص⁽¹⁾.

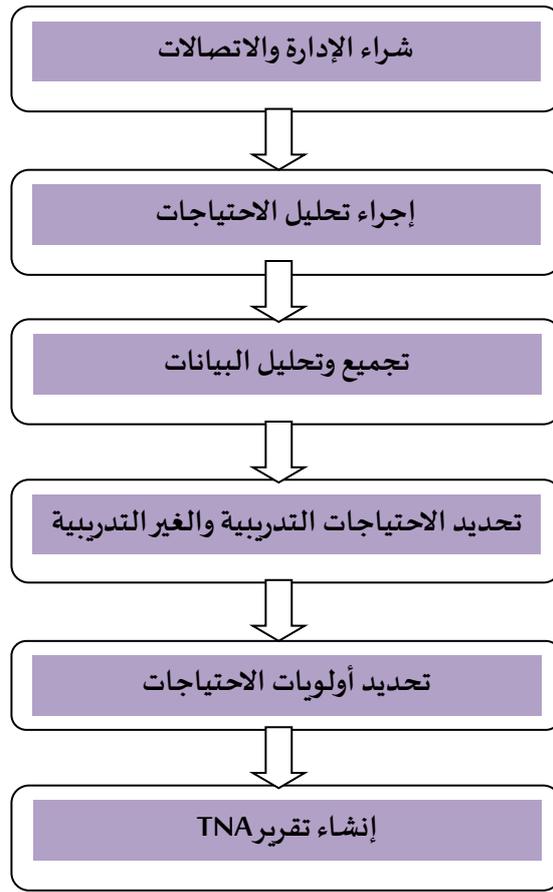
فالتدريب المهني عملية منظمة ومخططة وهادفة إذ يمر بعدة مراحل أساسية ولا يمكن الانتقال من مرحلة إلى مرحلة دون تحقيق الإشباع في المرحلة السابقة لأن ذلك يحدث قصوراً وظيفياً وتفشل عملية التدريب، وفيما يلي نبرز أهم مراحل عملية التدريب المهني:

⁽¹⁾Maria G, Baier-d'Orazio : Guide for practitioners of vocational training, CAPA Center d'apprentissage professionnel et artisanal, First printing, Bukaveu, Congo, 2016, p21.

1/ تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف تحليل احتياجات التدريب على أنها: فحص الحاجة الحالية للتدريب داخل المنظمة، فالتدريب يرتبط بأهداف المنظمة ويمكن تصميمه واستهدافه وفقا لمتطلبات محددة، وتكون بشكل متدرج كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 09: يمثل مخطط انسيابي لتحليل احتياجات التدريب.



JORDAN CIVIL SOCIETY PROGRAM TMM: TRAINING MANAGEMENT MANUAL FOR CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS, ANEX ONE, CHAPTER ONE, JORDAN,2011, PP 41/43.

2/ تصميم البرنامج التدريبي:

وهو الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرامج والمواد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض... وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات أهمها:

أ/ تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها.

ب/ اختيار أسلوب التدريب.

ج/ تحديد مكان التدريب.

د/ تحديد فترة برنامج التدريب⁽¹⁾.

3/ تنفيذ البرنامج التدريبي:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي التنفيذ وسواء كان هذا داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج⁽²⁾.

4/ تقييم كفاءة برنامج التدريب:

هي آخر مرحلة من مراحل المرحلة التدريبية، والتقييم أداة مهمة لا يمكن الاستغناء عنها، تستخدم لرصد نقاط القوة والضعف للعمل المنجز، حتى يتم التمكن من إصدار حكم موضوعي وإصلاح الخلل ودعم نقاط القوة، لذلك يجب عند تصميم أي خطة عمل أن يوضع إلى جانبها خطة لمتابعة تقييم هذا العمل، وذلك للتأكد من أن الخطة التدريبية تسير وفقا للخطوط المرسومة لتحقيق أهدافها⁽³⁾.

⁽¹⁾ بختاوي فاطيمة الزهراء، أرزي فتحي: متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، 1064.

⁽²⁾ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 350.

⁽³⁾ أحمد علي ثابت السماوي: أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بجودة إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 33.

ومنه فالتدريب عملية هامة جدا ومنظمة ومتكاملة بين كافة العناصر التنظيمية، التي تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سير الأعمال، فالتنظيم عبارة عن سلسلة مترابطة من المصالح والأدوار المتساندة وظيفيا، وأي خلل على مستوى جهة معينة يسبب خلل على باقي المستويات، فالتخطيط والتنفيذ عمليات هادفة ولا يمكن الاستغناء عنهما، لكن في نفس الوقت يجب أن تتبع بعملية التقييم لمعرفة مدى التقدم في العمل والمعوقات الوظيفية التي تعرقل سير الأعمال، لهذا يجب توفير نوعين من طرق التقييم:

أ/ التقييم الدوري: يكون في فترات متقطعة، سواء كان بطريقة مبرمجة سابقا، أو استثنائية فرضتها الظروف المهنية.

ب/ التقييم السنوي: ويكون في نهاية السنة لمعرفة درجة الأداء والمقارنة بين ما تم تقديمه، والخطط التي تم التخطيط لها مسبقا، للحكم على الموضوعي عن الإنجازات المقدمة.

ملاحظة: المنظمات الناجحة هي التي تضع خطط بديلة، لاعتمادها في حال وجود خلل وظيفي أو أزمات.

إن المنظمات التي توفر عملية التدريب لجميع أعضائها دون استثناء، أو تعيين الأشخاص الذين هم بحاجة إلى التدريب وتنمية المهارات والقدرات، والعدالة في عملية الاختيار، يشعر العمال بالرضا نحو قرارات المؤسسة، كما يشعر العمال بأنهم في تقدم وأن المؤسسة تبذل جهود لتطويرهم، ومنحهم فرص أوسع لتحقيق التقدم المهني، ونيل درجات أعلى بغية الترقية في الهرم التنظيمي، ونيل مكانة تنظيمية واجتماعية أفضل مما هم عليها، فتتكون عملية الثقة بين العمال والمؤسسة، وتزداد دوافعهم نحو العمل، والرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة التي يشتغلون فيها، ومنه يتكون نوع من الولاء التنظيمي (عاطفي نابع من مشاعر الثقة والحب للمؤسسة التي يعمل فيها، استمرارا جراء الرغبة في الاستمرار بالعمل ضمن المؤسسة، معياري مرتبط بالأخلاق المهنية وأن هناك ثقة يجب أن يلتزم بها اتجاه زملائه ومؤسسته).

ثانيا: فرق العمل كمظهر من مظاهر تحقيق الولاء التنظيمي

بينت النظريات الإنسانية والسلوكية أهمية العنصر البشري داخل المنظمة، فهو من يتولى مهمة تسيير العمليات الإدارية، وتنفيذ الخطط المسطرة وبالتالي اعتبر العامل مورد بشري هام جدا داخل المؤسسة، وبازدياد التعقيدات المهنية وتشابك الأدوار، حيث أصبح الفرد عاجزا عن أداء المهام لوحده،

والإلمام بمختلف الجوانب التنظيمية، وبالتالي دعت الضرورة إلى توحيد الجهود والتعاون معاً كفريق على أداء المهام.

وتعرف فرق العمل حسب جوردان وهيرسشفيد بأنها: "مجموعات منظمة من الناس يسعون لأداء الأهداف بشكل تعاوني وذلك ضمن أنظمة المنظمة ويحتاجون إلى التنسيق والتفاعل لإنجاز المهام الموكلة لهم بنجاح"⁽¹⁾.

نجد من خلال التعريف أن فرق العمل تتميز ب:

أ/ هي جماعات منظمة.

ب/ تسعى لتحقيق أهداف.

ج/ تتسم الفرق بالتعاون وتكاتف الجهود.

د/ ضرورة التنسيق والتفاعل والاتصال.

ما يعني أن فرق العمل تتسم بالطابع التنظيمي المهيكل وليست عشوائية ولها أهداف خاصة تسعى إلى تحقيقها.

ولقد أطلقت البلدان الأنجلو ساكسونسية على هؤلاء الفرقاء اسم (الزمرة)، أي أجهزة يكون التضامن بينها فعال، في حين بويتنز أطلق عليه اسم التعاون المتحرك بالمقارنة مع التعاون المحترفي الذي تميزت به الأجهزة التقليدية⁽²⁾.

إذن إن أساس فرق العمل هو سمة التعاون والتلاحم التي تساعد الفريق على تبادل وجهات النظر ومعرفة مهارات كل عضو داخل الفريق، ولقد حللته النظريات البنائية الوظيفية من منظور الكل الذي لا يكتمل إلا من خلال التساند الوظيفي بين الأجزاء.

⁽¹⁾ أسماء رشاد نايف الصالح: أثر تكوين فرق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، أطروحة مكملة لمتطلبات منح شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص 69.

⁽²⁾ جورج فريدمان، بيار نافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة يولاند امانويل، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 482.

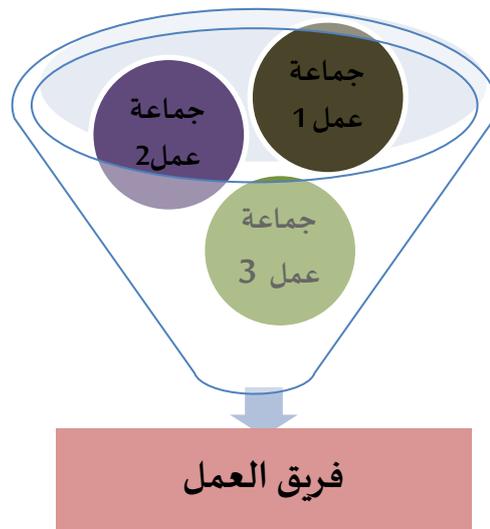
كما يؤكد كارل ماركس أهمية التعامل والعمل كفريق من خلال اعتبار: أن استخدام عدد بالغ من الطاقات في وقت واحد يحدث ثورة في الأحوال الموضوعية التي تجرى فيها عملية العمل، حيث يتم استخدام المواد الأولية والأدوات والعدد بالاشتراك، وكذا القيمة التبادلية لأدوات الإنتاج، وبالتالي تكون أدوات الإنتاج في حالة العمل المشترك أو المتحد على نطاق أوسع منها في حالة العمل الفردي الذي يقوم به كل عامل على حدة، فالحجرة التي يؤدي فيها عشرون عاملا العمل يجب أن تكون أكبر من التي يشتغل فيها عامل مستقل ومعه اثنان من عمال المداومة، وإقامة ورشة تتسع لعشرين عاملا تتكلف أقل مما يتكلفه بناء عشرة ورش يعمل في كل منها رجلان⁽¹⁾.

من هنا يتضح لنا أن العمل كفريق يؤدي إلى اكتساب الوقت والجهد، والمنفعة تعود على العامل والمؤسسة معا، خاصة من ناحية زيادة الإنتاجية والحفاظ على رأس المال، مع تضخيم فائض القيمة،

وبالتالي تبادل المنافع بين العمال فيما بينهم، وبين العمال والإدارة.

ونشير أن هناك اختلاف بين جماعات العمل وفرق العمل فالفريق الواحد يضم مجموعة من جماعات العمل وتعتبر حسب (Hvancevich and Matteson): أنها شخصان أو أكثر يتفاعلان لإنجاز هدف عام.

شكل رقم 10: الاختلاف بين جماعات العمل وفرق العمل



المصدر: من إعداد الباحثة.

⁽¹⁾ كارل ماركس: رأس المال، ترجمة دكتور راشد البراوي، مطبوعات مكتبة النهضة المصرية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 1947، ص274.

نشير إلى أنه يمكن للمؤسسة الواحدة أن تحتوي على عدة فرق، حيث يسعى كل فريق بدوره إلى النجاح في تحقيق أهدافه وأداء مهامه، فيشكل الأعضاء لحمة متحدة ومتساندة، ويتم في النهاية تجميع أداء كل الفرق معا للوصول إلى الهدف المشترك العام، فعندما يكون الهدف الأكبر الذي تم إنشاء المنظمة من أجله معقدا ويتطلب تضافر الجهود فإن العاملون بالمؤسسة يشكلون فرق، لكل فرقة مهمة خاصة هدفها الأساسي هو تحقيق الهدف العام.

ولقد حدد معتز سيد عبد الله، أن فرق العمل لا يتم تكوينها عشوائيا إنما يتم بناؤها وفق الشروط التالية:

1/ اختيار أنسب الأفراد وأكفأهم لتلك المهام.

2/ تحديد أهداف كل فريق بصورة واضحة لا غموض فيها.

3/ خلق مناخ الثقة والالتزام داخل كل فريق، وبين مختلف الفرق⁽¹⁾.

يؤدي الالتزام بهذه الشروط إلى تكوين فريق متكامل يسوده الانسجام والثقة المتبادلة بين أعضائه، ما يشبع الحاجات المعنوية للعاملين مثل: ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، فيتولد لدى الفرد الشعور بالولاء نحو فريقه أولا والمؤسسة ثانيا، لأن الفريق هنا يصبح حلقة وصل بين الفرد والمنظمة.

وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، فتشكل بذلك نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة من خلال دورها الفاعل في الأداء والتطوير فهي تساعد على استيعاب التغييرات البيئية والتنظيمية ومسايرتها، وكذا تطوير أساليب الأداء سواء من ناحية التخطيط أو التنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على مستوى النوع قبل الكم، ففرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة⁽²⁾.

وهناك أنواع عديدة لفرق العمل، تختلف باختلاف التخصصات المهنية، والوظائف والأهداف، وحتى الأقسام والأجهزة المهنية التي ينتهي لها العاملون ومن أهم أنواع الفرق نذكر:

⁽¹⁾معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، الجزء الثاني، القاهرة، مصر، 2014، ص317.

⁽²⁾محمد عبد الرحيم المحاسنة: أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، مجلة النهضة، المجلد الثامن، العدد الأول، يناير 2007، ص143.

أ/ فرق عمل تدار ذاتيا: راج هذا الأسلوب في الثمانينات من القرن الماضي، نتيجة أزمات اقتصادية عانت منها المنظمات، وللفرق التي تدار ذاتيا، نوعيات واسعة من المسؤوليات بدءا من تحديد الأهداف، وتنظيم وجدولة الأعمال وتوزيع المهام والأدوار ومراقبة النتائج، وهناك بعض الفرق من اقتحمت أدوار كانت بالسابق من اختصاص الإدارة بالكامل⁽¹⁾.

ما يعني أن الفرق التي تدار ذاتيا تتمتع بنسب عالية من الحرية والاستقلالية في العمليات الإدارية.

ب/ الفرق الافتراضية: هو وليد العولمة التكنولوجية، حيث يتم الاتصال عبر وسائل الاتصالات، ويتخطى الحدود والأمن والحدود التنظيمية، من خلال استخدام الحاسب الآلي والتكنولوجيا الإلكترونية، من مزاياه:

أ/ يمكن الأعضاء من اللقاءات عبر 24 ساعة لاختلاف الأزمنة بين الدول.

ب/ تخفيض الوقت والتكاليف فلا توجد مقابلات شخصية.

ج/ المرونة للعاملين مع التوازن بين العمل والحياة.

لكنه يواجه تحديات هامة منها صعوبة الثقة بين أعضاء الفريق⁽²⁾.

إذن يتطلب هذا النوع من الفرق استخدام واسع للتكنولوجيا، فهو يعفي من ضرورة الاتصال الشخصي، أي وجهها لوجه.

وهناك من يقسم فرق العمل إلى مجموعتين: فرق رسمية تتألف من فرق الأوامر، اللجان، القوى العاملة، وفرق غير رسمية توفر للموظفين قنوات تواصل بعيدا عن القيود الإدارية، بحيث يتمكن العاملون من التنفيس عن مشاعرهم⁽³⁾.

(1) دونالد أندرسون: تطوير المنظمات عملية إدارة التغيير التنظيمي، ترجمة منصور بن عبد العزيز المعشوق، المكتبة العربية السعودية، الرياض، السعودية، 1961، ص376/377.

(2) نفيسة باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص153/154.

(3) حمزة منير، زينة بوزيان: فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل، مجلة بيبليوغرافيا، العدد02، 2019، ص51.

نؤكد أن لكل من الفريقين سواء رسمي أو غير رسمي دوره الفاعل داخل التنظيم، وتختلف درجة التعامل والتفاعل داخل كل نوع من الفرق، ومن خلال هذا يتبادر إلى ذهننا تساؤل هام هو: أي نوع من الفرق يساعد على تعزيز مشاعر الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين؟

ويتسم نظام التسيير الجديد الذي يتميز بتقسيم العمل والتعاون عن الأسلوب القديم (الكلاسيكي)، وفيما يلي نعرض الاختلاف في الجدول التالي:

جدول رقم 05: اختلاف أسلوب التسيير لدى فرق العمل.

نظام المكننة المتواصل	نظام الحائط الطويل	مميزات فرق العمل
- قابل للتغيير	- ثابت	- نوع العمل
- مرن	- صلب	- تتابع المهمات
- قابل لأي عمل	- متخصص	- كفاءة العامل الفردي
- مهمة جماعية	- مهمة خاصة	- مسؤولية الفرد
- مساواة	- فروقات	- النظام الأساسي
- معدل المهمة	- حسب القطع	- طريقة الدفع
- دائرة داخلية	- تفتيش خارجي	- نوع الرقابة الأساسي
- متكاملة (مدمجة)	- مجزأة	- بنية الأجهزة الضمنية
- مستقلة	- تابعة	- العلاقة بين الأجهزة

المصدر: جورج فريدمان، بيار نافيل: مرجع سبق ذكره، الجزء الأول، ص 484.

وتؤثر طريقة التسيير ونوع النظام على فاعلية الفرق التنظيمية، ومستوى أدائها، ومن مميزات نظم الفرق الفاعلة ما يلي:

الثقة: فالثقة بين أعضاء الفريق تساعد على تحقيق الأهداف، ويصبح العمال على ثقة بضرورة الأداء الجماعي، وأنهم معا سوف يفعلون المستحيل ويحققون الكثير والكثير⁽¹⁾.

(1) إبراهيم الفقي: العمل الجماعي، دار العوادي للنشر والتوزيع، عين البيضاء، الجزائر، 2017، ص 15.

الاعتماد المتبادل: فهو يعزز من الالتزام والثقة، وتوحيد المشاعر بين أعضاء الفريق، ويدعم المسؤولية الجماعية حول مهمة الفريق الواحد ونجاحها⁽¹⁾.

الالتزام: فالتفاني لتحقيق الأهداف جوهر عمل الفريق، ويتميز الالتزام الحقيقي بالتأييد بالفعل لا بالقول، ووفقاً لأن دونيلون: يمكن الكشف عن وجود الالتزام الحقيقي أو غيابه، عبر تحليل اللغة المستخدمة وتصرفات وسلوكيات العاملين فمثلاً: استعمال الصيغ المهمة لوصف الأشخاص علامة أخرى تنذر بوجود مشكلات⁽²⁾.

نشير إلى أن عملية بناء الفريق تمر بعدة مراحل، لأنها عملية تنظيمية مخططة ومهيكلية، وتحتاج إلى تدبير، وسنعرض فيما يلي جدول يبين أهم هذه المراحل وخصائص كل مرحلة:

⁽¹⁾مكاوي فريدة، مقراشي فوزية: أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 420.

⁽²⁾مطبوعات هارفارد لإدارة الأعمال: فرق العمل المنسجمة، ترجمة ضفاف شربا، مكتبة العبيكان، ط 01، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 41/40.

جدول رقم 06: يبين مراحل بناء فريق العمل.

المرحلة	الخصائص	
01	مرحلة التشكيل أو بناء الفريق	- ظهور الحاجة إلى تكوين فريق العمل - تحديد مهام فريق العمل - اختيار قائد فريق العمل - اختيار أعضاء فريق العمل - توفير متطلبات الفريق
02	مرحلة العاصفة	- ظهور التصادم بين أعضاء الفريق - أحيانا ظهور الصراع بين أعضاء الفريق - الأعضاء يقاومون سيطرة قائد الفريق
03	مرحلة وضع المعايير والقواعد	- يقوم الفريق بوضع المعايير والقواعد المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة - الأعضاء سويا
04	مرحلة الأداء أو العمل	- توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق - يعمل الأعضاء متجهين نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم - متابعة نجاح الفريق
05	مرحلة الانتهاء	- قد يتفكك الفريق إما بسبب تحقيق أهدافه أو بسبب ترك الأعضاء العضوية لهذا الفريق - توزيع مكافآت حسن الأداء

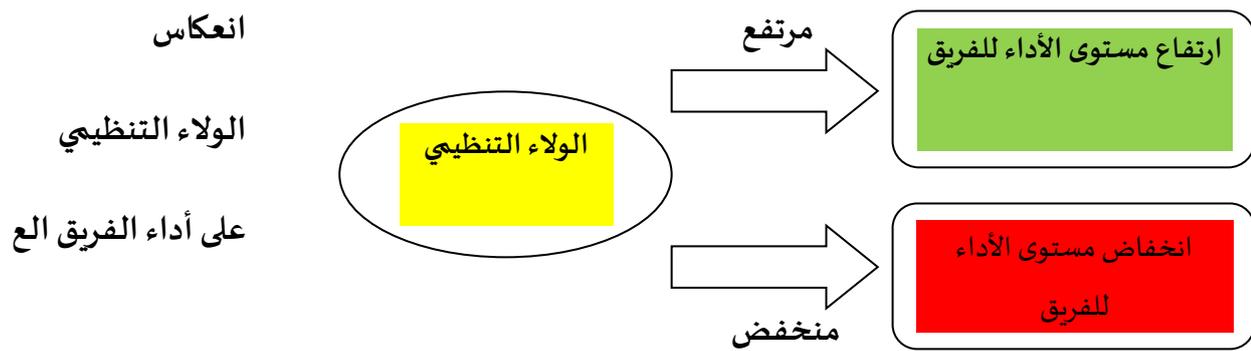
المصدر: مدحت محمد أبو نصر، إدارة اجتماعات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية، ط01، القاهرة. مصر، 2006، ص76.

إن مسألة الولاء التنظيمي للفريق مهمة جدا لنجاح الفريق وتحقيق الفاعلية، لهذا تحرص المنظمة والقائد على تنمية مشاعر الولاء في نفوس العاملين، ولو أمعنا النظر في مراحل الفريق التي عرضناها في الجدول السابق لوجدنا أن الولاء التنظيمي في المرحلة الأولى والثانية ضعيف، لأنه يجسد بداية تشكل الفريق الذي يضم أعضاء تختلف من حيث مستوى الأداء والقيم الثقافية وكذا اختلاف الغايات، أما في المرحلة الثالثة التي توضع فيها القيم والمعايير ويتم التعارف بين الأعضاء والاتفاق على الأهداف المشتركة، هنا يكون الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، أما المرحلة الرابعة التي تشهد انطلاقة واضحة نحو تحقيق الأهداف

يكون الولاء في أعلى درجاته، في حين المرحلة الخامسة والأخيرة يظهر فيها نسبة الولاء الاستمراري لدى الفريق فإما الاستمرار ضمن الفريق بأهداف جديدة أو تفكك الفريق.

ويؤثر الولاء التنظيمي على فعالية الفريق بدرجة كبيرة، فكلما ارتفع الولاء التنظيمي لدى الأعضاء توحدت الجهود وزادت قابلية العمال نحو الأداء المشترك، وإذا ضعف الولاء التنظيمي فشل الفريق في أداء مهامه، وفيما يلي سنوضح انعكاس الولاء التنظيمي على أداء فريق العمل:

شكل رقم 11: يبين انعكاس الولاء التنظيمي على أداء فريق العمل.



المصدر: من إعداد الباحثة.

إذن ففرق العمل إذا نجحت في خلق سمات الولاء داخل أعضاء الفريق ستنجح في تحقيق أهدافها المسطرة، ويتم تحقيق ذلك بإعطاء كل فرد أهميته داخل الفريق وإحساسه بفعالية دوره، وكذا مساعدته على تلبية حاجاته المادية والمعنوية.

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات وانعكاسها على الولاء التنظيمي

أدت التغييرات الحاصلة في مجال التسيير المؤسسي، والتعقيدات التي شهدتها البيئة التنظيمية إلى تعقد العمليات الإدارية التي صارت أكثر تشابكاً، حيث أصبح على كل مؤسسة مساندة التغييرات التنظيمية ومواكبة التطورات الحاصلة ليكون توافق بين العرض والطلب من جهة، وبين الوظائف المهنية والموارد البشرية من جهة أخرى.

انعكست هذه التغييرات أيضاً على طبيعة التسيير، حيث صارت بيئة العمل بحاجة إلى تكاتف الجهود وتساندها والاعتماد على المشاركة والتعاون أكثر من التخصص والمركزية.

من خلال هذا برزت مفاهيم جديدة ومبادئ تسيير حديثة ومن أهمها المشاركة في القرارات التي لم تصبح حكرا على المستويات العليا فحسب.

والمشاركة عند لافل: تقوم على الربط بين الفرعي والكل في الشعور الواحد، أو بين الموجود المطلق والأنا في العقل الحر، حيث يقول: "من خواص المشاركة أنها تحملي على الكشف عن فعل يبدو لي في اللحظة التي أقوم فيها به أنه يخصني ولا يخصني، وأنه في الوقت نفسه شخصي وكلي معا"⁽¹⁾.

يتبين لنا من خلال التعريف الذي قدمه لافل أن المشاركة توحد الشعور بالمسؤولية، وأن المنفعة هنا تكون عامة لا خاصة فقط، وهذا ما يسهم في تعزيز المسؤولية الجماعية بين العاملين.

ويعرف اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذي القرارات من أجل تحقيق هدف أو عدة أهداف، أو معالجة مشكلة معينة تنتظر حل"⁽²⁾.

ومن خلال ما تم عرضه في تعريف المشاركة وكذا في اتخاذ القرار، نجد أن المشاركة في اتخاذ القرارات: هي الجهود الجماعية في اختيار البدائل المناسبة لموقف معين، أي لا تنسب عملية اتخاذ القرار لشخص واحد، إنما تؤخذ آراء العاملين بالحسبان.

ففي النظريات الكلاسيكية دعا تايلور إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلا من التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي، وبالتالي القرارات مرتكزة في يد القادة دون السماح بالمبادرة الشخصية، في حين اقترح هنري فايول توصيات لترشيد سلوك المدير وتسهم في عملية اتخاذ القرارات منها:

أ/ تغليب المصلحة العامة على الخاصة.

ب/ وجود رقابة على درجة تنفيذ القرارات والتعليمات وتقويمها.

ج/ روح التعاون بين المدير ومرؤوسيه⁽³⁾.

(1) جميل صليبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، الجزء الثاني، بيروت، لبنان، 1982، ص 374.

(2) يحي محمد شديفات، محمد سليمان الجرايد: درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 15.

(3) نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 41.

إذن نستنتج أن المدارس الكلاسيكية أنسبت عملية اتخاذ القرارات إلى الإدارة العليا، وعلى العاملين تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة بدقة، ويتولى القادة عملية الرقابة والحرص على تنفيذ الخطط المبرمجة والمسطرة ومتابعة التطورات.

ولقد أعطى سيمون للقرارات أهمية خاصة حيث جعل العملية الإدارية متجسدة في المعادلة التالية:

صنع القرار = الإدارة

لهذا سميت نظريته بنظرية اتخاذ القرار.

وأورد اعتماد محمد علام أن نظرية سيمون تختلف عن النظريات الكلاسيكية حيث أكد أنه لا يمكن اعتبار الأفراد آلات، بل لهم جانب إنساني ولهم دوافع ومتطلبات، وعملية اختيار البديل الأنسب تكون بمعرفة المحيط والبيئة الاجتماعية، ويؤكد أنه يجب أن يكون توازن بين الأهداف الخاصة والأهداف التنظيمية وعملية اختيار البديل تستند إلى هذا الأساس، ويؤكد سيمون في نفس السياق أن عملية مشاركة الأفراد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا⁽¹⁾.

نستنتج مما سبق أن سيمون أعطى أهمية كبيرة للعنصر البشري الذي ترجع له عملية اختيار البدائل وصنع القرارات والمشاركة هي جوهر العملية الإدارية، مؤكداً على ضرورة تلبية متطلبات العاملين، وأن يكون عملية توازن بين ما ينتظر من الفرد تحقيقه (واجبه التنظيمي)، وبين ما يتلقاه من حوافز، لأن الرضا عن الحوافز المقدمة هو أهم دافع على القيام بالمهام، بالنظر لما تحققه من رضا نفسي ورفع للروح المعنوية، فيكتسب العامل تلقائياً سمات الولاء التنظيمي ومبادئه وتتكون لديه رغبة في مواصلة العمل لصالح المؤسسة.

وللمشاركة في عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في جوانب عديدة منها:

أ/ القانونية: حيث يعتبر القرار الإداري باطلاً إذا كان بعيداً عن المصلحة العامة، ويسعى إلى تحقيق هدف شخصي والتعسف في استعمال الحق⁽²⁾.

(1) اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط01، دب ن، 1994، ص106/105.

(2) عاطف عبد الله المكاوي: القرار الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، مصر، 2012، ص45.

ما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات تقي وتجنب التنظيم من إساءة استخدام السلطة مما يشعر العاملين بالرضا والولاء لمؤسستهم.

ب/ الناحية الدينية (الإسلامية): لم يغفل الدين الإسلامي لا كبيرة ولا صغيرة إلا أحصاها، ولقد أمر الله نبيه الكريم بمشاورة أصحابه (أي عدم الإنفراد بالرأي) بكل نازلة تنزل بالمسلمين والأمر بالمشورة يدل على جواز الاجتهاد بالأمور⁽¹⁾، ما يعني أنه من الناحية التنظيمية أن المشاركة في القرارات تساوي المشاورة في الدين وهذا ما يشجع على الإبداع التنظيمي.

ج/ الناحية التنظيمية: حيث تكفل لنا المشاركة في اتخاذ القرارات، نمو وتكون مشاعر ايجابية تنعكس على العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين، وحدوث توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وكذا ارتفاع الروح المعنوية، والشعور بالانتماء مما يخلق الولاء التنظيمي للعاملين نحو مؤسستهم، من خلال نمو مشاعر ايجابية نحو التنظيم الذي يشتغلون به فيتكون الولاء العاطفي والمسؤولية الجماعية والضمير المني، وبالتالي تشكل الولاء الأخلاقي، أما الرغبة في الاستمرار في العمل لصالح المؤسسة فتجسد الولاء الاستمراري.

وتمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل، ولا تكون مباشرة وفورية ونوجز هذه المراحل فيما يلي:

1/ تحديد المشكلة: هي أولى الخطوات وأهمها، تتطلب التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، وطبيعة المواقف وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الرشيد⁽²⁾.

2/ مرحلة التقصي وجمع المعلومات: يتم تجميع البيانات حول المشكلة أو الوضع المراد اتخاذ القرار بشأنه، وكل الجوانب المتعلقة بالمشكلة (الوضع، العميل، المنظمة)، حيث تمدنا بمعلومات أكثر حول الموضوع ومعرفة البدائل المتاحة.

(1) مسلم اليوسف: السلطة التنظيمية في الشريعة الإسلامية، شبكة الألوكة، حلب، سوريا، 2017، ص 08.

(2) شيخي غنية، شيخي خديجة: دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ص 533.

3/ مرحلة تحليل وتفسير المعلومات المجمعة في ضوء المنطق السليم: وذلك لوضع برنامج التنفيذ ووسائل تنفيذ، المادية والبشرية وضمان التنسيق وربط الاتصالات بين العاملين مع الضمانات اللازمة⁽¹⁾.

4/ مرحلة وضع البديل: وهي مشروعات أولية توضع كبديل للقرار المراد اتخاذه ليتم اختيار أحدهما من البدائل المطروحة، ويجب الأخذ في الاعتبار الأسس التالية:

أ/ المزايا المعنوية والمادية للبديل.

ب/ الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

ج/ مدى توفر الإمكانيات المتاحة.

د/ الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل⁽²⁾.

5/ مرحلة تنفيذ ومتابعة القرار: بوضع خطة لتنفيذ القرار، ووضع احتمالات لتغيير المواقف والأوضاع، والمقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي⁽³⁾.

إن كل مرحلة من المراحل تتطلب مبادرة عمالية، فلا يمكن لشخص ما كالقائد مثلا أدائها جميعا بمفرده، ما يدعو بضرورة المشاركة، وفتح المجال لتقبل آراء الآخرين، وتثمين جهودهم للتأثير على مشاعرهم وكسب ولائهم.

ولقد بينت بوقطف فوزية نوعين من المشاركة:

أ/ مشاركة غير مباشرة وغير رسمية: تكون بالإجماع والاتفاق بين العاملين.

ب/ المشاركة المباشرة: تكون في شكل فرق عمل ذات استقلالية نسبية، ويتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبة إنجازه⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط01، عمان، الأردن، 2005، ص220.

⁽²⁾ محمد علي الطائي: الإدارة العامة، دار الحجة البيضاء، ط01، بيروت، لبنان، 2011، ص113/114.

⁽³⁾ شيخي غنية، شيخي خديجة: مرجع سبق ذكره، ص534.

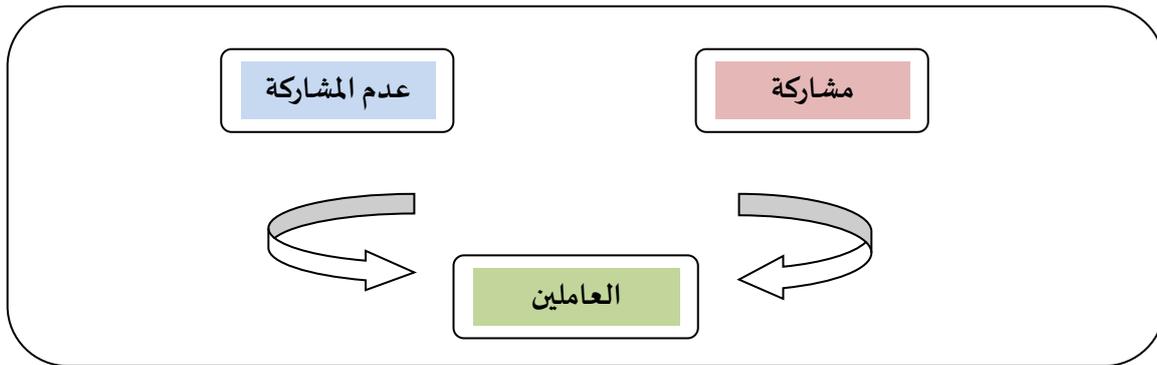
⁽⁴⁾ بوقطف فوزية: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، جوان 2017، ص592/593.

إذن فإن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تجمع بين نوعين من التنظيم (الرسمي والغير الرسمي)، مما يوحد الأهداف ويقرب وجهات النظر، فتقل درجة التوترات التي قد تفضي إلى صراعات سلبية تعيق كل فرد عن أدائه الاجتماعي.

فالمشاركة هي قيمة تغرس من خلال الثقافة التنظيمية السائدة حيث يجب تعزيزه دور كل فاعل داخل التنظيم، لإحساسه بوجوده وقيمة وجوده كذلك، فلقد أكد عبد العالي دبله: أن الفعل الاجتماعي تحدده أيضا القيم والمعايير وحسب بارسونز الذي تأثر جليا بكل من فيبر ودوركايم وباريتو الذين بينوا أن استقلالية الإجماع هو فوق تبادل المصالح أي أن المجتمع (المنظمة) يوجد أيضا كنسق من القيم، الثقافة، المعايير، التي تخلق التوافق بين العاملين، ومنه يتكون النظام الاجتماعي⁽¹⁾ (النظام المنظمي).

يتضح لما سبق أن الولاء التنظيمي يتحقق بفعل عدة عوامل من بينها المشاركة في اتخاذ القرارات، ونوضح العلاقة في ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 12: يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

ومنه فالمشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في ارتفاع وتعزيز الثقة التنظيمية، وإبراز أهمية دور الفاعل الاجتماعي، وبالتالي كل ما تم إدماج العاملين في عملية اتخاذ القرارات ارتفع الولاء التنظيمي والعكس.

⁽¹⁾ عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السوسيولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 13/12.

رابعاً: تفويض السلطة كآلية لتحقيق الولاء التنظيمي

يعد موضوع السلطة من المواضيع الهامة والشائكة التي تناولها العديد من المفكرين في ميدان حقل علم الاجتماع نظراً لتأثيراتها المختلفة سواء على الجوانب الحياتية أو المهنية، حيث عرفت المجتمعات عبر التاريخ العديد من أنواع السلطة والحكم والتي اختلفت بحسب الخصوصية الزمانية والمكانية، وحسب طبيعة الأفراد، فهناك السلطة (دينية، كاريزمية، قانونية...)، وهناك أيضاً مسألة (المركزية واللامركزية)، واختلفت التحليلات بظهور ما يعرف بالنظام الديمقراطي، كمحاولة لتغيير موازين القوى وسنتطرق في هذا الجزء إلى تعريف السلطة وتطورها ثم الأشكال الجديدة للتخلص من التسلط كالتفويض وغيرها.

1/ تعريف السلطة: (AUTORITE', AUTHORITY):

يعرفها جميل صليبا في معجمه الفلسفي على أنها: في اللغة تعني القدرة والقوة على الشيء، والسلطان الذي يكون للإنسان على غيره، وميز بين نوعين من السلطة:

أ/ السلطة النفسية: وهي ما يطلق عليه بالسلطان الشخصي، أي قدرة الإنسان على فرض إرادته على الآخرين، لقوة شخصيته، وثبات جنانه، وحسن إشارته، وسحر بيانه.

ب/ السلطة الشرعية: وهي السلطة المعترف بها في القانون كسلطة الحاكم، والوالد، والقائد، وهي مختلفة عن القوة، لأن صاحب السلطة الشرعية يوحى بالاحترام والثقة، على حين صاحب القوة يوحى بالخوف والحذر⁽¹⁾.

وتعرف السلطة كذلك حسب جان مينو (J. MEYNAUD): "هي ممارسة نشاط ما على سلوك الناس، أي القدرة على التأثير في ذلك السلوك وتوجيهه نحو الأهداف والغايات التي يحددها من له القدرة على فرض إرادته، ولن تكون وسائل السلطة في تحقيق ذلك استعمال الإكراه فحسب، فبإمكانها تأمين الطاعة وتحقيق الأهداف بواسطة السلوك الذي يعده المجتمع سلوكاً فاضلاً فيرفعنا إلى مرتبة النموذج أو القدوة"⁽²⁾.

من خلال التعاريف نستنتج أن السلطة لا تتعلق بالمسألة السياسية فقط، بل هي أنواع متعددة فهناك الاجتماعية والتنظيمية والإدارية وغيرها من الأنواع، وقد تكون مستمدة من القوة الشرعية أو المكانة

⁽¹⁾ جميل صليبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، الجزء الأول، بيروت، لبنان، 1982، ص 670.

⁽²⁾ عبد العزيز العيادي: ميشال فوكو المعرفة والسلطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط01، بيروت، لبنان، 1994، ص44.

الاجتماعية والقدرة على التأثير، أي قد تكون ذا طابع رسمي أو غير رسمي، بقوة الإكراه والإخضاع أو القبول والخضوع الذاتي.

ولقد اعتبر بيير بورديو أن: "طقوس المؤسسة هي التي تجعل ممن تعترف له بالدخول في المؤسسة ملكا أو فارسا أو قسا أو أستاذا، فترسم له صورته الاجتماعية، وتشكل التمثل الذي ينبغي أن يتركه كشخص معنوي أي كمكلف من لدن جماعة ناطق باسمها، ولكنها تفعل ذلك أيضا بمعنى آخر، فهي إذ تفرض عليه اسما أو منصبا يحدده أو يعينه ويشكله، ترغمه على أن يصبح ما هو عليه، أي ما ينبغي أن يكونه، فتلزمه بالقيام بوظيفته ويدخل في اللعبة والوهم، ويلعب اللعبة والوظيفة"⁽¹⁾.

نجد من هذا المنظور أن بيير بورديو يرى أن المكانة التي يلتحق بها الفرد في بداية العمل في المؤسسة، هي التي تحدد إن كان قائدا أو مقودا، وهي التي ترسم تمثلات مكانته في الوسط المهني، وأن هذا الأمر مفروض عليه وليس اختياري وبالتالي يجب التعامل معه وتقبله.

إن الحديث عن السلطة ليس بالأمر الذي يمكن معالجته في ورقات بل تحتاج إلى بحث مستفيض، حيث من الصعب الإلمام بجميع جوانبها، لهذا عمدنا فقط إلى إلقاء نظرة بسيطة عنها، ففي العصر الراهن، اختلفت أشكال ممارسة السلطة ولم تعد كوسيلة للاستعباد والفرض، فبعد ظهور بوادر الديمقراطية شنت العديد من الشعارات التي تدعو إلى التوزيع العادل لموازين القوى بعيدا عن الأعراف والتقاليد، على اعتبار أن القوة والسلطة هما وجهان لعملة واحدة.

فالعبرة التي تعبر عن الحداثة الكوسموبوليتية هي: "إن حقوق الإنسان لا تكذب أبدا، فهيمنة حقوق الإنسان تستمد مشروعيتها من ذاتها لا تعرف الحدود أبدا، فتطورها يخضع لمنطق التأسيس الذاتي خارج التاريخ، بمعنى أن تؤسس نفسها لا على الاقتراع بل على القبول، لا على الغزو بل على مناهضة الغزو، لا على الديمقراطية بل بالعودة إلى العقل، إن نظام حقوق الإنسان يفترض بشكل مسبق حقا كليا، متعاليا، ولكنه في الوقت نفسه مؤسسا لسلطة، لا تتجذر في أرض تقوم عليه قومية، أو دولة، بل في مباشرة مبتدعة تضم الفرد أو العمومية"⁽²⁾.

⁽¹⁾ بيير بورديو: الرمز والسلطة، ترجمة عبد السلام بنعبد العالي، دار توبقال للنشر، ط3، 03، المغرب، 2007، ص 27.

⁽²⁾ أولريش بيك: السلطة والسلطة المضادة في عصر العولمة، ترجمة جورج كتورة، إلهام الشعراي، المكتبة الشرقية، ط01، بيروت، لبنان، 2010، ص 683.

من خلال هذا ظهرت العديد من الأساليب الحديثة في التسيير والتي تسعى لترسيخ فكرة الديمقراطية والعدالة التوزيعية في موازين القوى ومن بين أهم هذه الأساليب على سبيل الذكر نجد:

2/ تفويض السلطة:

ويعرف بأنه: "انتقال حق ممارسة القوة القانونية أو السياسية من فرد أو جماعة، إلى فرد أو جماعة أخرى وأحيانا يقارن تفويض السلطة بالتمثيل البياني فقد ذهب آدموند بيرك E.BURKE عام 1774، إلى أن عصر البرلمان لا يجب أن يتقبل التعليمات من الذين أعطوه أصواتهم، واستخدم سيلزنيك SELZNICK مصطلح -تفويض السلطة- في نظريته عن التنظيمات الرسمية، وذهب إلى أن التنظيم يعتمد في أدائه لأدواره ووظائفه، وتحقيق أهدافه العامة على فكرة تفويض السلطة من الإدارة العليا إلى الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم، وربط بينها وبين اللامركزية في الإدارة⁽¹⁾.

يقوم الإطار التصوري لفليب سيلزنيك على فرضيات أساسية هي:

أ/ مفهوم التنظيمات كأنساق تعاونية، وبناءات اجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين، والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية والغير الرسمية، فمن منطلق مفهوم تدعيم النسق الذي يشير إلى المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية، أشار سيلزنيك إلى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل التنظيم تؤدي إلى نتائج غير متوقعة، لذلك كانت الحاجة إلى ضرورة لممارسة الضبط عن طريق تفويض السلطة عبر المستويات الهراريكية الرسمية.

ب/ التحليل البنائي الوظيفي يربط الجوانب المتغيرة للتنظيم (مثل الأهداف)، بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي⁽²⁾.

فعملية التفويض هي مطلب أساسي في التنظيمات الحديثة نتيجة تداخل الأدوار وغموضها وتعقدتها، بسبب التطورات التنظيمية الحاصلة وكذا تزايد ظاهرة تقسيم العمل والحاجة إلى إدارة موقفية سريعة التجاوب مع الظروف، ومن بين أهم الأسباب الداعية إلى اللجوء إلى تفويض السلطة ما يلي:

أ/ التطور الذي صاحب نمو المنظمات الحكومية وفلسفة الإدارة اتجاه مركزية ولامركزية السلطة. وبذلك يعتبر التفويض من الأمور الضرورية في عملية التنظيم.

⁽¹⁾ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 108.

⁽²⁾ اعتماد محمد علام: مرجع سبق ذكره، ص 163/164.

ب/ إن المهام المسنودة إلى المدير تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصيا، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بحجم تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.

ج/ تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين فكل مكاسب وفوائد برنامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.

د/ كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغلها أو ترقيتها أو نقلهم، أو مرضهم أو تقاعدهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يتم التنظيم في سيره⁽¹⁾.

ومنه نجد أن المؤسسات الحديثة تلجأ إلى التفويض كونه أسلوب إداري إستراتيجي حديث، له أهمية بالغة بالنسبة لانتهاز الفرص واستغلال وكسب الوقت، خاصة وأن إدارة الوقت من المواضيع الشائكة والشائعة في العصر الراهن، فالتفويض يتيح للمؤسسة الاستفادة من القدرات المختلفة لموظفيها، وإتاحة الفرصة للتميز والإبداع المؤسسي وتبني العديد من الخطط والمشاريع في آن واحد، وكذا التكيف مع الظروف المختلفة وحسن إدارة الأزمات.

لقد أشار آلان تورين ALAIN TOURAINE إلى أن: "منذ نهاية القرن 19، وتقدم المكننة وتصاعد تعقيد التقنيات التنظيمية والتمركز الصناعي والتطور النقابي والسياسي للحركة العمالية، مما زاد في خطورة مشكلات المشروع، وأخذ اقتصاد كل مشروع، في الدراسات الاقتصادية، نوعا من الاستقلالية الذاتية المتصاعدة، وارتدت النقابات طابع هيئات مطلبية أو استشارية في إطار المشروع، وحل المدير الأجير في مكان صاحب المشروع الذي كان يتحرك بدافع البحث عن ربحه الشخصي، فأبدى اهتماما أكبر بالتنظيم والتنسيق والتقنية"⁽²⁾.

من خلال تحليلنا لما جاء في هذه السطور نجد أن تعقد الحياة الصناعية خصوصا خلال فترة القرن 19، مع ظهور الثورة الصناعية والفرنسية، وزيادة تقسيم العمل والضغط المهنية، وكذلك انتشار الفكر الرأسمالي والرغبة في التوسع وتنمية الاستثمار الشخصي، وزيادة الرغبة في التمركز العالمي، دفع بمؤسسي

⁽¹⁾لعياضي عصام: دور تفويض السلطة في زيادة دافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 08، ص 82.

⁽²⁾جورج فريدمان، بيار نافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، ط 01، الجزائر، 1985، ص 07.

وأصحاب المشاريع إلى تفويض مهامهم إلى موكلين ومديرين نيابيين، نظرا لانشغالاتهم العديدة نحو مساعي الربح الشخصي، ومن هنا بدأت بوادر التفويض بالظهور جليا في ميدان التسيير المؤسساتي.

كما أشار ميشال كروزييه MICHEL CROZIER: فيما يخص التأثير المتبادل للجماعة العمالية وللتدرج الإداري، أن الشكل العملي يختلف من بلد لآخر، حيث ظهر مندوبون، وفي أمريكا يستمد المندوبون سلطتهم من الاتفاقيات الجماعية، التي تنص مسبقا على أن المسائل المختلف عنها بين المندوبين وممثلي أرباب العمل تخضع لدعوى محكمة عليا متعادلة التمثيل... في الواقع إنه يسمح (نظام التسيير) في الحياة اليومية للمشروع، بمتابعة علاقة المفاوضة الجماعية التي تضع الزعماء النقابيين وأرباب العمل أو وكلاء عنهم وجها لوجه، لفترة قصيرة، ويعني هذا عمليا حنين للإدارة المشتركة لعدد من المسائل التي تهم وضع العامل في العمل⁽¹⁾.

من خلال هذا نجد أن التفويض يختلف من بلد لآخر حسب طبيعة النظام السائد ففي أمريكا، برزت مظاهر التفويض ببداية ظهور مندوبين وهم المفوض لهم، إما من طرف العمال لتمثيلهم في الإدارة والدفاع عنهم (تفويض من الأسفل إلى الأعلى)، أو من طرف المديرين والإدارة العليا لتمثيلهم في المجالس النقابية والعمالية والمحاكم الإدارية (تفويض من الأعلى إلى الأسفل)، حيث كانت في البداية غايته دفاعية وكمحاولة لإيجاد حلول للنزاعات المهنية وتقريب وجهات النظر، وأصبح بعد ذلك موجه لتعزيز العمل التعاوني.

ولقد حدد موسى اللوزي أشكال أساسية للتفويض أهمها:

1/ التفويض الرسمي والغير الرسمي:

"يكون التفويض رسميا حينما يتم إعداده وفقا لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه، ولكنه يكون غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة والقواعد القانونية بل يكون مبني على الأعراف والعادات والتقاليد"⁽²⁾.

2/ تفويض مباشر وغير مباشر:

التفويض المباشر يتسم بإجراءات واضحة، حيث تكون العلاقة التي تربط المفوض بالمفوض به مباشرة، لا يتخللها أي وسيط، أو جهاز يعمل كهمزة وصل بين أطراف التفويض الأساسية.

⁽¹⁾ المرجع السابق: ص 233.

⁽²⁾ موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 149.

أما التفويض الغير المباشر يفهم من خلال وجود علاقة ثلاثية (أو أكثر)، بحيث يكون المفوض هو مصدر السلطة القانونية، والمفوض له الأول هو الذي حصل على السلطات بناء على تفويض بالسلطة، والمفوض له الثاني هو الذي يحصل على الاختصاصات من المفوض الأول⁽¹⁾.

3/ التفويض المشروط والغير المشروط:

يكون مشروطا عندما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس للقيام بالأعمال على أرض الواقع، ويكون التفويض غير المشروط عندما يكون المرؤوس حرا في البدء بالممارسة، دون أخذ موافقة ومراجعة رئيسه الأعلى⁽²⁾.

وهناك أنواع عديدة للتفويض أبرزنا أهمها وأكثرها شيوعا واستخداما، لكن للتنويه فإن هذه ليست الأشكال الوحيدة للتفويض.

وهناك مجموعة عناصر تتميز بها عملية تفويض السلطة نوجزها فيما يلي:

1/ الواجبات:

هي العنصر الأول الذي تتشكل منه عملية التفويض ويقصد به تفويض الرئيس بعض الصلاحيات، للأشخاص التابعين له للقيام بواجبات معينة، إما في صورة نشاط يكلفه به، أو في شكل نتائج وأهداف محددة يكون من الواجب على المرؤوس تحقيقها⁽³⁾.

⁽¹⁾ سليمان جميل: تفويض السلطة كسبب خاص لانتفاء المسؤولية الجزائية لمسير الشركة، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 17، 2018، ص360.

⁽²⁾ بوزيد سليمة: تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 03، 2013، ص70.

⁽³⁾ عصام العياضي، عبد الحكيم العياضي: علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة ولاية سوق أهراس، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص181.

2/ الصلاحيات:

ويقصد بها السلطة في اتخاذ القرارات للاضطلاع بالمسؤوليات فكل موظف يحتاج لبعض الصلاحيات، لذا عندما ينقل المديرون مسؤولياتهم إلى المرؤوسين، يقومون أيضا بتمرير بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين⁽¹⁾.

3/ تحمل المسؤولية:

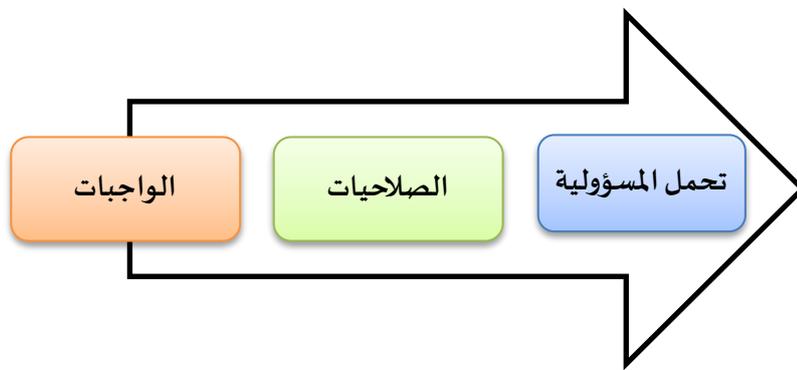
"وعي الرئيس بمسؤوليته عن التفويض وتحمله لهذه المسؤولية يضعه في بداية الطريق لإثراء قدراته في هذا"⁽²⁾.

ومنه فهذه الأجزاء الأساسية للتفويض هي تحصيل حاصل لبعضها، لهذا فهي مترابطة ولا يمكن الاستغناء عن أي واحدة منها في عملية التفويض.

ومنه فإدراك كل فاعل داخل المؤسسة لواجباته، يجعله قادر على تحديد صلاحياته وما يمكن أن تضيفه المؤسسة من صلاحيات في عملية التفويض، ومنحه صلاحيات أوسع يستوجب منه تحمل مسؤوليتها على أكمل وجه.

وفيما يلي سنورد عناصر عملية التفويض بشكل تراتبي:

شكل رقم 13: عناصر عملية التفويض.



إعداد الباحثة.

المصدر: من

⁽¹⁾ العيفة محمد: أثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 07، 2022، ص 328.

⁽²⁾ عصام العياضي، عبد الحكيم العياضي: مرجع سبق ذكره، ص 181.

وتتم عملية التفويض بعدة مراحل أهمها:

الخطوة الأولى: يقوم الرئيس بإسناد عمل أو مهام معينة إلى المرؤوس ويجعله مسئولاً أمامه عن أداء هذه المهام أو الأعمال.

الخطوة الثانية: يقوم الرئيس بتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه المهام للمرؤوس، فمثلاً إذا قام الرئيس بتكليف المرؤوس بإعداد تقرير، فإنه لا بد أن يعطيه السلطة الكافية للحصول على كافة المعلومات اللازمة لإعداد هذا التقرير.

الخطوة الثالثة: فهي تتعلق بقيام الرئيس بتحديد مسؤولية المرؤوس أمامه والتي تتضمن قبول المرؤوس بالمهمة التي كلفه بها الرئيس، بمعنى أن يصبح المرؤوس مسئولاً عن مهام أو عمل رئيسه المباشر⁽¹⁾.

إن عملية التفويض من أهم ما يميز الرجل الإداري عن الرجل الاقتصادي، حيث يكمن الهدف الأساسي من هذه العملية إتاحة الفرصة لإثبات الذات، وإبراز القدرات ومشاركة مختلف الفاعلين التنظيميين في أداء الأدوار المختلفة لاكتساب الخبرة والكفاءة المهنية، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، والتعلم التنظيمي لأسلوب التسيير والتأثير في الآخر، وهذا ما يحفز على الإبداع والتميز، فيشعر العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة وأهدافها، خاصة وأن عملية التفويض تساهم بشكل كبير في التخلص من الضغوط المهنية حيث لا تنصب عملية التسيير وإصدار القرارات على شخص واحد، مما يزيد من قوة انتهاز الفرص وكسبها وجذب أكبر العمليات والمشاريع التنموية لصالح المؤسسة، مما يضمن القدرة على المنافسة والاستمرارية، فتزداد قوة المؤسسة وتتميز عن غيرها من المؤسسات، مما يشعر العمال بالفخر لما حققته مؤسستهم بفضل الجهود المبذولة من طرفهم، فترتفع نسبة ولائهم وحبهم وتزداد رغبتهم بالاستمرارية للعمل فيها.

خامساً: العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي

تعد الحوافز من أهم الآليات التي دعت الضرورة للاهتمام بها منذ القدم، وتختلف درجة الاهتمام ونوع الحافز حسب طبيعة المؤسسة وطرق التسيير بها، وتعرف الحوافز حسب صلاح الشنواني

(1) بوزيد سليمة: مرجع سبق ذكره، ص 74.

أنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين"⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا نوعين من الحوافز:

1/ حوافز مادية: أي تكون في شكل نقد مالي مضاف إلى الأجر، مثل المردودية أو زيادة الأجر والترقية.

2/ حوافز معنوية: متعلقة بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الرضا، لا تكون بصيغة مالية، إنما أثرها نفسي مثل الشكر والتقدير، تعزيز أواصر الأخوة والزمالة بين العاملين بالسماح بتكوين علاقات اجتماعية وإنسانية وتعزيز التفاعل، وكذا بالسماح بإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويظهر أثر الحوافز وفعاليتها في سلوك العاملين من خلال درجة الرضا، فإذا كانت مرضية ومتوافقة مع احتياجات العاملين يصبح السلوك إيجابياً وفعالاً، وإذا كانت غير مرضية فيترجم ذلك عبر عدة آليات كالتمرد، التكاسل، التأخر عن العمل، البطئ في أداء المهام، نقص الفعالية، وقد نصل إلى الإضراب.

وتعرف الحوافز كذلك أنها: "مجموعة من العوامل الخارجية التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، أي تؤثر على سلوكه من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته في تحركه"⁽²⁾.

من خلال هذا يتضح لنا أهمية التحفيز سواء بالنسبة للفرد أم للمنظمة، فبواسطة الحوافز يستطيع العامل تحقيق حاجياته المادية والنفسية، وتنجح المنظمة في كسب رضاه وولائه وبالتالي تتمكن من استخراج طاقاته الإبداعية وقدراته واستغلالها لصالح المنظمة وتحقيق الفعالية.

ويفرق الدكتور حنفي سليمان بين كل من الدوافع والحوافز: "فالدافعية حسبها كامنة داخل نفسية العامل وتعبّر عن حاجياته، مما يجعل الدافع محدد لسلوك العامل، أما الحوافز فهي عوامل خارجية تعد وسيلة لإشباع الحاجة"⁽³⁾.

⁽¹⁾ عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون: تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الواد، العدد 12، جوان 2017، ص 351.

⁽²⁾ أنساعد رضوان وآخرون: دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، 2018، ص 129.

⁽³⁾ فيروز بوزورين: المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 05، العدد 14، 2019، ص 32.

ومنه نستنتج أن الحوافز منبعها خارجي لأن المنظمة هي المتحكم الأول في درجة التحفيز ونوعه وليس من اختيار العامل، والدافع نفسي مرتبط به، وكلما نجحت هذه الأخيرة في إشباع حاجات العاملين استطاعت كسب ولائهم وتحقيق فعاليتها التنظيمية.

وهناك معايير محددة لمنح الحوافز حددتها آسيا قرنان في أربعة معايير هي:

01/ الأداء: والتميز في الأداء معيار أساسي يعبر عن الناتج النهائي للعمل.

02/ المجهود: ويكون غير ملموس ويصعب قياسه، وهو أقل أهمية من معيار الأداء.

03/ الأقدمية: أي طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، تشير إلى الولاء والانتماء.

04/ المهارة: بعض المنظمات تعوض الفرد وتكافئه على ما يحصل عليه من شهادات أو دورات

تدريبية⁽¹⁾.

معنى هذا أنه لتحقيق العدالة في توزيع الحوافز يجب الاستناد إلى معايير محددة وواضحة، وذلك لتفادي التذمرات واحتواء التوترات لأن سعي العمال للحصول على تلك الحوافز يخلق منافسة فيما بينهم، لهذا من الضروري الحرص على تقسيم عادل للحوافز ويضمن رضا العاملين عن القرارات التنظيمية، وكلما نال العامل جزاء مجهوداته زادت دافعيته نحو تقديم الأفضل.

لا يمكن فهم نظام الحوافز بشكل جيد إذا لم نتطرق إلى التطور التاريخي للحوافز، والمرتبط في الأساس بتطور نظريات التنظيم، ومنه سنقوم في هذا الجزء بعرض أهم النظريات التي تناولت موضوع الحوافز:

أ/ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: إن أول محاولة في مجال التنظيم والتي تناولت موضوع العامل والعمل بشكل جدي وعلمي ترجع لفريدريك تايلور الذي حاول الوصول إلى حلول لأهم المشكلات الصناعية، التي عاشتها المؤسسات في تلك الفترة مثل: نقص الفعالية التنظيمية وضعف الأداء، التغيب والتأخر عن العمل...إلخ، من المظاهر السلبية في التسيير الإداري، ولم يغفل تايلور عن أهمية تحفيز العاملين، حيث تناولها من الجانب المادي، ويؤكد محمد مسلم في هذا السياق: "أن العنصر الأساسي بالنسبة

(1) آسيا قرنان: المورد البشري، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الدورة، الجزائر، 2018، ص123.

لتايلور يكمن في الجانب المادي فالأجر آنذاك كان المحفز الوحيد، واعتبر تايلور في هذا السياق أن كل عامل له استعداد معين لمنصب معين، وكلما بذل جهداً أكبر فسوف يزيد دخله⁽¹⁾.

من هنا تتضح لنا رؤية النظرية التايلورية للدوافع، فقد اعتبر تايلور أن حاجة العاملين المادية هي الدافع الذي يدفعهم للقيام بالعمل على الأساس المطلوب، وكلما تمت مكافأة العامل جراء الجهد المبذول تم الرفع من قدرة طموحه نحو كسب المزيد، معنى هذا أن المال بمثابة عامل استفزازي لمشاعر العمال، وإثارته نحو الرفع من قدرة الأداء.

ب/ نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية للحوافز: لقد حاول التون مايو وزملائه البحث في نقاط جديدة لم تطرق لها نظرية تايلور، معتبرين أن للإنسان حالة نفسية واجتماعية تتحكم في سلوكياته ولا يمكن اعتباره آلة، ومن خلال مجموعة التجارب التي أجراها في شركة ويستن إلكتروك لصنع الهواتف، فقد تطرق إلى مجموعة نتائج هامة أوردها الدكتور مراد نعموني في:

01/ نشأ لدى الجماعة إحساس بالمسؤولية، نظراً لإعطائهم قدر من الحرية.

02/ شعور الفتيات بأنهن موضوع اهتمام وتقدير، حيث كان الباحثون يستشيروهن في كل تغيير على العمل وظروفه.

03/ العلاقة بين الزملاء والمشاعر لم تكن أكثر تأثيراً من ساعات العمل، بل كان لها تأثيراً أكبر من الأجور فارتفع مستوى التعاون.

04/ هذه التجارب أبرزت أن العمل كما أنه يشبع حاجات مادية لدى الفرد، فإنه كذلك يشبع حاجات نفسية اجتماعية لم تنل اهتمام كبير من قبل⁽²⁾.

من خلال ما أورده مراد نعموني يتضح لنا نوع آخر من الحوافز هو الحوافز المعنوية، مما يثبت أن الأجر وحده غير الكافي، للرفع من كفاءة العامل وأدائه، فالروح المعنوية العالية مهمة جداً بالنسبة للعامل الذي لا يمكن عزله عن وسطه النفسي والاجتماعي.

ومن أهم آليات التحفيز المعنوي نجد:

(1) محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، ط01، المحمدية، الجزائر، 2007، ص55.

(2) مراد نعموني: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، ط01، المحمدية، الجزائر، 2014، ص41/40.

01/ إعطاء العاملين قدر من الحرية للإبداع والمبادرة.

02/ التقدير والاحترام.

03/ المشاركة في اتخاذ القرارات.

04/ تحسين العلاقات الإنسانية والسماح بها في الوسط العمالي.

05/ تشجيع العمل الجماعي.

ج/ نظرية الحاجات لماسلو: لقد عمل ماسلو على تطوير نظرية الحاجات، معتبر أن حاجة العامل هي الدافع وكلما استطاع إشباع حاجة معينة تطلع إلى مستوى أعلى وهكذا، ولقد أكد عبد الكريم بوحفص: "أن العمال لا يمكنهم إشباع حاجات المستوى الأعلى إذا لم يتم إشباع حاجات المستوى الذي يسبقه، وإشباع حاجات المستوى الذي يليه فالحاجات التي يتم إشباعها لا تصبح قوة دافعة"⁽¹⁾.

وبالتالي فإن إشباع الحاجات يتم بشكل ترتبي، حيث قام ماسلو بتقسيم هذه الحاجات إلى خمس حاجات أساسية في شكل هرمي تبدأ من الأدنى إلى الأعلى، وكلما أشبعت حاجة تم التطلع إلى الحاجة التي تليها وهكذا.

وفيما يلي سنورد سلم ماسلو للحاجات:

شكل رقم 14: يبين هرم الحاجات لماسلو.



المصدر: تلي عبد الرحمان: تحقيق الذات نهاية سلم للحاجات أم بداية للتعاون؟، مجلة الحكمة للدراسات التربوية النفسية، جامعة سعد دحلب، البليدة، المجلد 02، العدد 04، 2014، ص 09.

⁽¹⁾ عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 87.

ومنه فإن هذه الحاجات تشكل حافز للعامل الذي يسعى لتحقيقه ومن واجب المنظمة إتاحة الفرص له لتحقيق حاجاته المتدرجة في السلم المبين أعلاه، لضمان الأداء الحسن للعامل من خلال كسب رضاه النفسي وولائه لمنظمته، ولما تتحقق مشاعر الولاء والانتماء في نفس العامل اتجاه عمله ومنظمته فإنه يرفع من نسبته فعالية، وبالتالي تحقق أهداف العامل والمنظمة معا.

د/ نظرية العاملين لهيزميرغ: لقد حاول هيزميرغ البحث عن الحوافز انطلاقاً من تحليلاته لعوامل الرضا الوظيفي والظروف المهنية التي تجعل العاملين راضيين عن مستوى الخدمات ما يدفعهم إلى تقديم الأفضل وهذا ما يشعرونه بنوع من الولاء اتجاه مؤسستهم ولقد قسم هيزميرغ حسب ما أورده لكحل منيف في كتابه الظروف المهنية وعواملها إلى مجموعتين:

01/ العوامل الدافعية: تمثل حاجات أعلى مستوى وتشابه مع المستويات العليا لهم ماسلو مثل: إمكانية التقدم في الوظيفة (الترقية)، الشعور بالإنجاز، التطور والنمو الشخصي.

02/ العوامل الوقائية: أو ما يعرف بالعوامل الصحية مثل: أسلوب الإشراف الفني، الراتب، العلاقات الاجتماعية والإنسانية⁽¹⁾.

ونؤكد أن كلتا المجموعتين هامتين جداً فإن الثانية تقي من عدم الرضا ووقوع التدمرات وانحلال وتفكك الجماعات المهنية، وتوفرهما في ذاته هو تحفيز للعامل، ورفع روحه المعنوية، وبالتالي يتولد لديه شعور بالولاء لمؤسسته التي ينتمي لها، ما يشعره بنوع من الاعتزاز نحوها.

د/ نظرية التوقع لفيكتور فروم: حاول فروم إثبات فكرة التوقع، من خلال تأكيده أن العامل يتمكن من طرح أسئلة هامة هي:

01/ ما لذي يمكنني تحقيقه؟

02/ ما هو المستوى الذي يمكنني الوصول إليه وما لذي يمكنني تحقيقه؟

هذا الإدراك الذاتي في التحفيز، أما الأداة الثانية هي التي تجيب على التساؤل:

(1) لكحل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، المثقف للنشر والتوزيع، ط 01، دب ن، 2018، ص 38.

- ما الذي سأحصل عليه من خلال أدائي؟ سيمثل العمل وسيلة للحصول على أجر يتوافق مع الجهد المبذول، أما المكون الثالث هو التكافؤ: ما هي القيمة التي يجب أن تعطى للمزايا التي يتم الحصول عليها؟ حيث يجب أن يكون للرضا الذي تم الحصول عليه قيمة حقيقية لدى الشخص المعني، وهذه المكونات الثلاثة ضرورية للتحفيز.

معنى ذلك أن فيكتور فروم ركز في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي (التوقع، الأداة، التكافؤ)، فالتوقع تحكمه قدرة الفرد الخاصة، أما الأداة تعبر عن الوسيلة التي يترجم فيها تلك التوقعات إلى نتائج فعلية، في حين التكافؤ مرتبط بالحقوق والواجبات أي عن طريقة التساؤل: هل ما أحصل عليه متكافئ مع ما أقدمه من عمل لصالح المنظمة؟ هذه العناصر هامة جدا يجب مراعاتها أثناء تحديد نمط التحفيز وقدره وطبيعته، حتى تكون فعالة وعادلة، وتتماشى مع ما يتوقعه الفرد ويأمل تحقيقه.

هـ/ نظرية التعاون لشيستر برنارد: ينظر برنارد للمنظمة على أنها نسق تعاوني، تسعى للبقاء والاستمرارية بواسطة الجهود الواعية من طرف الموظفين في سبيل تحقيق الأهداف، ولقد أعطى للمورد البشري أهمية استثنائية، كونه محور العملية الاتصالية، ولتعزيز التعاون يجب أن يقترن ذلك بمجموعة المغريات والحوافز، وأكد برنارد على ضرورة التوازن بين الحوافز والإسهامات المقدمة من طرف العاملين، فكي تحقق الحوافز أثر الإيجابي يجب أن تقترن بعوامل التناسق والتكامل بين الإسهامات والحوافز المقدمة⁽¹⁾.

نستنج من خلال كل هذا أن المورد البشري حسب نظرية النسق التعاوني هو محور العملية التنظيمية، حيث يتوجب منحه أهمية بالغة لضمان تحقيق الفعالية، وتعد الحوافز بأنواعها أحد أهم هذه الآليات، التي يجب أن تقدم بشكل متوازن مع حاجيات العاملين ونسبة إسهاماتهم وجهودهم المبذولة لصالح المنظمة.

نجد من خلال ما أوردناه سابقا أن الاهتمام بموضوع الحوافز ضرورة ملحة على كل منظمة، ولقد أكدت النظريات التنظيمية ذلك سواء كانت تقليدية أو حديثة، ورغم اختلاف آليات وأنواع الحوافز المنصوص عليها في هذه النظريات إلا أنها تتفق جميعا على أهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة، لأنها تنمي لدى الفرد الشعور بالرضا والاستقرار المهني مما يشجعه على الإبداع، فيحس بنوع من الارتباط والانتماء للمؤسسة، وبالتالي تضمن المنظمة ولاء عمالها، فالعلاقة بين الحوافز والولاء علاقة ارتباطية متجذرة، بحيث كلما كانت الحوافز ايجابية وكافية لتلبية وإشباع حاجات العاملين تحقق الولاء التنظيمي، والعكس

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2000، ص92.

إذا كانت الحوافز سلبية غير متوازنة مع إسهامات العامل فإن هذا يشعره بالنقص وعدم التكافؤ وبالتالي يضعف ولائه التنظيمي.

سادسا: دور التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي

يعد التمكين بمبادئه (التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة)، والتي فصلنا فيها في العناصر السابقة عاملا مهما من العوامل التي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي، ولقد أثبتت الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها ونوجز ذلك في:

أثبتت دراسة من إعداد علي عطا الله صلاح، بعنوان أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الفلسفة تخصص إدارة الأعمال 2010.

والتي توصلت إلى أن:

- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) وكل بعد من أبعاد المتغير التابع.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الولاء التنظيمي للعاملين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
- أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في الولاء الاستمراري للعاملين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الولاء الأخلاقي لدى العاملين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
- أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي في المنظمات العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي.

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة نجد أن التمكين الإداري يؤثر ويرتبط بدرجة الولاء التنظيمي للعاملين، كما أن للتمكين أثر على الولاء الأخلاقي المرتبط بمعايير وقيم العمال اتجاه المنظمة، في حين نجد من خلال نفس النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في الولاء الاستمراري للعاملين.

وفي دراسة أخرى تم اعتمادها كدراسة سابقة في موضوعنا وهي من إعداد زرقين حمزة وغريبواي علي، بعنوان: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات، منشورة بمجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 01، 2021.

والتي أثبتت أن:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- توجد علاقة بين الالتزام والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهمة والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

إذن نجد من خلال نتائج هذه الدراسة التي تتفق مع سابقتها حول وجود العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يزيد من قوة إثبات أن للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهي الفرضية الرئيسية التي انطلقت منها هذه الدراسة والتي لن نكتفي فيها بالبحث النظري فقط، بل سنستند في الفصل الأخير إلى النتائج الميدانية.

أما الالتزام فهو يتحقق نتيجة العديد من العوامل وطرق التسيير التي تعتمدها ثقافة المؤسسة، عبر مجموعة قواعد وقيم ومعايير تكون بمثابة دستور متفق عليه بين العاملين، ويعبر التزام العاملين عن ولائهم للمؤسسة وثقافتها التنظيمية السائدة.

أما القوة فهي تختلف في أشكالها ونسبها، والتمكين الإداري يهدف إلى مشاركة هذه القوة بين العاملين وتوزيعها بطرق عادلة لا على احتكارها وتمركزها لدى فئة واحدة لأن هذا يضعف من الولاء التنظيمي ولا يعززه.

في دراسة أخرى من إعداد كنزة بوزنيط، محمد البشير مبيروك، عمر بلجازية، بعنوان: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة حالة بميناء جن جن بجيجل، منشورة بمجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021.

والتي بينت هي الأخرى أن:

- مستوى تمكين العاملين بمؤسسة ميناء جن جن مرتفع.
- مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن مرتفع.
- لتمكين العاملين أثر في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل.
- ليس لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات أثر في الولاء التنظيمي.
- للعمل الجماعي أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

نؤكد من خلال هذه الدراسة على أهمية ودور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة ارتفعت نسبة ودرجة ولاء العاملين للمؤسسة وأهدافها، كما نلاحظ من خلال النتائج المبينة استبعاد مؤشري تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات حول إمكانية تأثيرهما على الولاء التنظيمي، وهذين المؤشرين يشكلان أحد الفرضيات الفرعية الأساسية للدراسة، وسنرى من خلال النتائج الميدانية التي سنتوصل إليها إن كانت متوافقة مع نتائج هذه الدراسة، وأثبتت الدراسة في السياق ذاته أثر العمل الجماعي في الولاء التنظيمي.

وفي نفس السياق نجد في دراسة من إعداد عبد الرزاق سلام وآخرون بعنوان: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06، العدد 01، 2020، أنها توصلت إلى ما يلي:

- توجد علاقة موجبة بين متغيرات الدراسة، إذ يساهم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي.
- يساهم تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ضعيفة جدا بين المشاركة في المعلومات والولاء التنظيمي.
- يساهم العمل الفرقي بشكل ضعيف في الولاء التنظيمي.
- يساهم التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي.

ومن خلال هذا نجد أن الدراسات اتفقت في جانب مساهمة التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي، واختلفت من حيث تناول الأبعاد، وحتى إذا اشتركت الأبعاد فقد اختلفت بالنتيجة ودرجة تأثير كل بعد وهذا يرجع إلى خصوصية مكان وزمان الدراسة وطبيعة العامل البشري، وتداخل القيم التنظيمية مع القيم الثقافية للفرد.

وفي دراسة من إعداد موفق سهام، سعودي بلقاسم بعنوان: التمكين مطلب ضروري لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 04، 2017، والتي تم التوصل من خلالها إلى:

- وجود تأثير معنوي للتمكين بمختلف أبعاده في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده.
- أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين التمكين والولاء التنظيمي، على أن التمكين يمثل الإطار المرجعي للولاء التنظيمي، فمن خلاله تستطيع المؤسسة أن تظهر اهتمامها بكل ما يتعلق بالعاملين بها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء العاطفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء الأخلاقي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء المستمر لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع بسكرة.

يتبين لنا من خلال هذه الدراسة وجود أثر للتمكين على الولاء التنظيمي، بمختلف أبعاده (العاطفي، الأخلاقي، المستمر)، وبالتالي نؤكد من خلال التراث النظري أن للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي، وتختلف درجة الارتباط باختلاف خصوصية الطابع البشري، وكذا نوع المؤسسة وحجمها، وأسلوب التنظيم والتسيير المعتمد بكل مؤسسة بالإضافة إلى العديد من العوامل المتشابكة والمتراصة فيما بينها، والمرتبطة سواء بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، وكذا باختلاف الأبعاد المتناولة في كل دراسة، واختلاف درجة ونسبة التأثير بين كل بعد من الأبعاد.

خلاصة

قدمنا في هذا الفصل ربط سوسيوتنظيمي بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل وهو التمكين الإداري في أبعاده المتمثلة في: التدريب، فرق العمل، التحفيز، تفويض السلطة،

المشاركة في اتخاذ القرارات، وربطها بالمتغير التابع للدراسة وهو الولاء التنظيمي، بهدف اختبار هذا الارتباط ميدانيا للتأكد من الهدف العام للدراسة وهو دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، وكذا التعرف على أبعاد التمكين الإداري بدقة أكثر حيث حاولنا في هذا الفصل الإلمام بها.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1/ المجال المكاني

2/ المجال الزمني

3/ المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أسلوب الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات الميدانية

خلاصة

تمهيد:

بعد عرضنا للتراث النظري حول متغيري الدراسة وصياغة المشكلة وتحديدها في ضوء إشكالية تعبر عن مجموعة تساؤلات رئيسية وفرعية، وطرح فرضيات كإجابة مؤقتة حول الأسئلة البحثية في انتظار التحقق منها ميدانيا، نقوم في هذا الفصل بصياغة مجموعة من الإجراءات المنهجية المتبعة في الشق الميداني، بغية الانتقال الفعلي من المعاني المجردة للظاهرة المدروسة، إلى الواقع المحسوس، ومن جملة الخطوات التي سنمر بها في هذا الفصل هو تحديد مجالات الدراسة الثلاثة وهي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، ومن ثم تحديد المنهج العلمي المنتهج، وتحديد تقنيات جمع البيانات المعتمدة وكيفية بنائها وتطبيقها.

أولاً: مجالات الدراسة

وتقسم إلى ثلاث مجالات نذكرها فيما يلي:

1/ المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بشركة قديلة للمياه المعدنية والواقع مقرها ببلدية جمورة ولاية بسكرة، أنشأت سنة 29 أبريل 2003، تبلغ مساحتها الإجمالية 63881 متر مربع، نشاطها الرئيسي هو تعبئة المياه المعدنية الطبيعية غير الغازية، ومن أهم منتجاتها ما يلي:

- عبوة 0.33 لتر عادية ورياضية.
- عبوة 0.5 لتر عادية ورياضية.
- عبوة 01 لتر عادي ورياضي.
- عبوة 1.5 لتر.
- عبوة 02 لتر.

تمتلك شركة قديلة –SGEM GUEDILA- للمياه المعدنية SPA 04 خطوط إنتاج بسعة 129000 برميل في الساعة، يبلغ رأس المال للشركة 232.314.000 دينار جزائري.

- موقع الويب: WWW.GUEDILA.COM.

- البريد الإلكتروني: INFO@GUEDILA.COM أو CONSOMMATEUR@GUEDILA.COM

الشركة متحصلة على العديد من الشهادات منها شهادة الجودة ISO. (للاطلاع أكثر أنظر الملحق رقم

01).

واختيار المؤسسة ليس اعتباطيا بل تم لعدة أسباب منها:

1/ إمكانية التنقل للمؤسسة والحصول على قبول للدراسة.

2/ توفر أسلوب التمكين بالمؤسسة.

3/ إمكانية قياس أبعاد التمكين الإداري ميدانيا بالمؤسسة، لأن الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها للميدان والملاحظات الأولية أسفرت عن ذلك.

4/ حصول المؤسسة على شهادة الايزو ISO.

2/ المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، ولقد بدأت منذ اختيار الموضوع يوم 2021/04/24، حيث بدأنا بالإطلاع على الموضوع وجمع التراث النظري حوله، وإعداد بطاقات القراءة، أما الدراسة الميدانية، فقد بدأت بجولة استطلاعية للميدان يوم 2022/09/25 وإجراء ملاحظات مبدئية، ثم تم النزول للميدان مرات عديدة، بهدف بناء شبكة الملاحظة، حيث سنفصل في تاريخ كل ملاحظة على حدا ضمن شبكة الملاحظات، ثم توزيع الاستمارات واسترجاع أكثر من نصفها في نفس اليوم وذلك يوم 2023/01/10، في حين تم استرجاع النصف الآخر يوم 2023/01/11.

أما عن فترة اكتمال هذه الدراسة فقد استمرت إلى غاية كتابة التقرير النهائي للبحث، وإعداده بطريقة منظمة وممنهجة وذلك يوم:

3/ المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الأصلي المعني بالدراسة، ولقد تم إجراء الدراسة على العمال الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، والبالغ عددهم الإجمالي 83 مفردة.

ثانيا: منهج الدراسة

تعد عملية تحديد المنهج خطوة هامة في البحث العلمي، وهذه العملية أي التحديد والاختيار، لا تتم بطريقة عشوائية إنما تحتاج لروية وإطلاع، وطبيعة الموضوع ومجتمع البحث هي المحدد الأول لنوع المنهج الواجب استخدامه، وإتباع خطواته، ويعرف المنهج بأنه: " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، وذلك إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون"⁽¹⁾.

(1) علي غربي: أبعاد المنهجية في الرسائل الجامعية، cirta copy، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص74.

ويعرف كذلك بأنه: " أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها"⁽¹⁾.

من خلال التعريف الأول نستنتج أن المنهج يحمل شقين:

1/ الشق العلمي: فالمنهج عبارة عن خطوات منظمة وعلمية بعيدا عن المعنى العامي، هدفه الوصول إلى الحقائق، ويمكن تعليمه وتعلمه.

2/ الشق الفني: باعتبار أن عملية التنظيم والترتيب للأفكار تحتاج إلى لمسة فنية للباحث، وإذا كان الشق الأول قابل للتعليم والتعلم، فإن الثاني عبارة عن ملكة يتفرد بها مجموعة من الأفراد دون غيرهم.

أما التعريف الثاني فقد أشار إلى نقطة هامة جدا وهي البعد الذاتية في الاختيار، وبالتالي محاولة تحقيق الموضوعية والبعد عن الأحكام القيمية، ومنه محاكاة الفكر الابدستيمولوجي في العلوم الاجتماعية ودراساتها.

ولمعالجة موضوع: دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، تم اعتماد المنهج الوصفي وهو من المناهج المستخدمة بكثرة في الدراسات الاجتماعية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه: " أنه منهج علمي يقوم على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع وتحاول الوقوف على أدق جزئياته"⁽²⁾.

ويهدف المنهج الوصفي كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة ما، أو موضوع اجتماعي وتحليل ما جمع من بيانات بطريقة موضوعية، ومن ثم التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة، ويعتمد لتنفيذه على طرق جمع بيانات متعددة أهمها:

- المقابلات الشخصية.
- الملاحظات المباشرة سواء الآلية أو البشرية.
- استمارات الاستبانة.

⁽¹⁾ سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2019، ص119.

⁽²⁾ أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص61.

- تحليل الوثائق والمستندات وغيرها⁽¹⁾.

فالمنهج الوصفي من أقدم المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية وقمنا باعتماده لأنه الأنسب حسب الملاحظات المباشرة، التي تتطلب الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة ولمجتمع البحث، وكذا في تطبيق أداة الاستبانة، بالإضافة إلى أنه المنهج الأنسب لأساليب التحليل التي ستعتمد في الدراسة والتي تقوم بدورها على الموازنة بين نوعين من التحليل هما:

1/ التحليل الكيفي: وتم اعتماده في عرض الجانب النظري، وكذا مع تحليل بيانات أداة الملاحظة المباشرة وتفسيرها وعرض نتائجها.

2/ التحليل الكمي: وتم اعتماده مع استمارة الاستبيان بترجمة بياناتها في شكل جداول إحصائية رياضية وتطبيق قواعد البحث العلمي عليه باعتماد برنامج spss وهو ما يعرف ببرنامج الحزم الإحصائية. ونشير بالضرورة إلى وجوب عدم تغليب الجانب الكمي عن الكيفي والعكس، وهذا ما حاولنا تطبيقه في دراستنا، حيث أن تغليب جانب عن جانب آخر يؤدي إلى القصور في النتائج، ويتشكل ما يعرف بالعائق الاستيمولوجي، والذي يؤدي إلى انحراف مسار البحث وعدم الوصول للحقائق الموضوعية.

وفي هذا الصدد يؤكد علي غربي نقلا عن عبد الباسط عبد المعطى: على أن الإفراط في الاعتماد على البيانات الكمية قد لا يساعد على فهم الجوهر الاجتماعي للظاهرة، وهذا الفهم لا يتحقق إلا باعتماد رؤية نظرية واضحة ومحددة تحكم مسارات البحث وتوجهه⁽²⁾.

ولا نقصد هنا أن التحليل الكمي لا يساهم في فهم الظاهرة ولا التقليل من أهميته، إنما نريد بذلك عملية الموازنة بين كل من الجانبين الكمي والكيفي وعدم تغليب أحدهما عن الآخر، ومن بين أهم العوامل التي ساعدتنا على تبني الجانبين هو مجتمع البحث الذي يتميز بخاصيتين أساسيتين هما: الانسجام والتمثيلية بالإضافة إلى سهولة الوصول لجميع المفردات، ويؤكد ناصر قاسمي في هذا السياق على أن: أسلوب اختيار العينة الذي لا يمنح الفرصة لكل أعضاء المجتمع بالتواجد فيها، يتسبب في انحراف التحليل، على اعتبار أن الاختيار كان لصالح فئة معينة على حساب أخرى، فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك قاعدة

⁽¹⁾ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص47/46.

⁽²⁾ فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص212.

للسبر فلا يمكن التوجه لأي شخص يعترضنا في الطريق، بل يستوجب استعمال قائمة ويتم الاختيار بالطريقة المناسبة، وإذا لم تتوفر لدينا قاعدة للسبر فإننا ننوع أيام الأسبوع ونذهب مرة صباحا ومرة مساء لأنه كلما تم تنوع الفئات أعطينا الفرصة لتنوع وجهات النظر والآراء ومنه نفتح الباب أمام توسيع التحليل السوسيولوجي وتنوع المقاربات الميدانية⁽¹⁾.

ومجتمع البحث المتمثل في العمال الإداريون بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية هو مجتمع صغير سمح لنا بالوصول لجميع مفردات المجتمع البشري للدراسة، ومنه الإمام بوجهات النظر المختلفة، والبحث عن دور التمكين بمختلف أبعاده (التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الحوافز) فهذه الأبعاد نفسها مطبقة على جميع مفردات مجتمع البحث ومن ثم البحث عن دورها في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، الاستمراري)، كما سمحت لنا طبيعة مجتمع البحث بإجراء ملاحظات مختلفة وسهولة تطبيق المنهج الوصفي.

ثالثا: أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل والذي يقوم على أساس الأخذ بجميع مفردات مجتمع البحث كمجال بشري للدراسة، وتطبيق أدوات البحث عليهم، وهذا الاختيار ليس اعتباطيا بل مرده الرئيسي إلى متغيرات الدراسة وحجم مجتمع البحث، ومن أهم أسباب اختيار هذا الأسلوب في الدراسة.

ما يلي:

1/ طبيعة متغيرات الدراسة: خاصة المتغير المستقل وهو التمكين الإداري الذي يتسم بطابع خصوصي إذ يفرض علينا بالتركيز على الشق الإداري وليس التنظيمي على أساس الاختلاف بين كل من التمكين التنظيمي والتمكين الإداري، فالتنظيمي يشمل جميع العمال دون استثناء في حين الإداري يختص بالفئة الإدارية دون غيرها.

2/ حجم مجتمع البحث: فمجتمع البحث صغير ويسمح لنا بالوصول لجميع مفردات البحث دون استثناء.

(1) ناصر قاسمي: التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 39.

ومن خلال الاعتماد على الملاحظات والوثائق والسجلات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمدينة بسكرة، تم تحديد حجم مجتمع البحث والذي يبلغ 83 مفردة

أو عامل إداري، أثناء إجراء الدراسة عليهم واسترداد استمارة الاستبيان لا حظنا ضياع وعدم استرجاع بعضها واستبعاد البعض الآخر نتيجة اعتمادهم كعينة تجريبية، وتم استبعادهم من التوزيع النهائي لاستمارة الاستبيان وليس من مجال الملاحظة، ونوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم 07: حجم مجتمع البحث

المجتمع المعني بالدراسة	المستبعدة	المفقودات	حجم مجتمع البحث
66	10	07	83

المصدر: من إعداد الباحثة.

ومن خصائص مجتمع البحث ما يلي:

جدول رقم 08: جنس مفردات مجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
30.30	20	ذكر
69.70	46	أنثى
100	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يمثل الجدول أعلاه جنس مفردات مجتمع البحث، حيث تشكل الإناث أكبر نسبة وتقدر بـ 69.70%، في حين نسبة الذكور تقدر بـ 30.30%، وهذا يعود إلى طابع مجتمع البحث حيث أن العمل الإداري لا يتطلب جهدا كبيرا، مثل ما تتطلبه عمليات التوزيع ونقل السلع وغيرها، بالإضافة إلى أن الولاء الاستمراري يختلف بين كل من الجنسين الذكور والإناث، ففي الغالب تصعب على الفتيات تغيير موقع العمل خاصة إذا كان قريب من المنزل حتى ولو كن غير راضيات عن الأوضاع المهنية، عكس فئة الذكور، وقد استنتجنا من خلال الملاحظات التي قمنا بها بالمؤسسة أن أغلب العاملين من المنطقة.

جدول رقم 09: سن مفردات مجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرارات	السن
9.1%	06	من 16 إلى 25 سنة
45.5%	30	من 35-26 سنة
39.4%	26	من 45-36 سنة
6%	04	46 سنة فما فوق
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يمثل الجدول أعلاه الفئات العمرية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية لقد نالت الفئة من 35-26 سنة أعلى درجة من حيث التكرارات والمقدرة ب 30 مفردة أي ما يعادل نسبة 45.5 %، تليها الفئة من 45-36 سنة بدرجة تكرار تقدر ب26 مفردة أي بنسبة 39.4 %، ثم الفئة من 25-16 سنة بدرجة تكرار تبلغ 06 مفردات بنسبة تقدر 9.1 %، وأخيرا فئة 46 فما فوق بدرجة تكرار 04 مفردات وذلك بنسبة 6 %، ما يعني أن فئة الشبان أكثر تكرارا وهي فئة قابلة للتدريب والتكوين وقادرة على استيعاب طرق التسيير الحديثة والمساهمة في تحسين جودة الأداء، فالسن يؤثر بدرجة كبيرة على درجة الأداء، مع صعوبة تقبل أساليب التمكين بصفته من الاستراتيجيات الحديثة خاصة لدى فئة كبار السن المتعودون على أساليب التسيير التقليدية مما يؤدي نشوب ظاهرة مقاومة التغيير ومنه ظهور الصراعات المهنية بين الجيلين المحدثين والتقليديين، مما يؤكد على أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حقل خصب قابل لإمكانية تطبيق التمكين الإداري بأبعاده.

جدول رقم 10: المؤهل العلمي لمفردات مجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
18.2%	12	ثانوي
69.7%	46	جامعي
12.1%	8	معهد أو تكوين مهني
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين لنا الجدول المستوى التعليمي لمفردات العينة حيث نلاحظ أن نسبة 69.7 % من مفردات مجتمع البحث ذات مستوى جامعي وهي نسبة مرتفعة، تليها نسبة 18.2% ذو تعليم ثانوي، ثم المتحصليين على شهادة من المعهد أو التكوين المهني بنسبة 12.1 %، ما يدل على أن مجتمع البحث ذو مستوى تعليمي عالي مما يوائم طبيعة العمل الإداري، الذي يتطلب شهادة أو خبرة تحدد أهلية الموظف لشغل المنصب، وهذا ما يلي أيضا

حاجات المؤسسة التي تسعى لتحقيق التميز في ظل المنافسة، فالعامل ذو المستوى التعليمي يدرك أهمية التدريب، وقادر على الاطلاع على الطرق الحديثة المطبق في المؤسسات الكبرى عندما يرغب في المساهمة في تطوير مؤسسته، خاصة إذا أتاحت له فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتولي مسؤوليات أكبر بعد أن يكون قد تدرّب وتمرن على أساليب التسيير، فالمنظمات الحديثة تدرك جيدا أن العمال هم رأس مال بشري للمؤسسة وجب الاستفادة منه، خاصة العمال ذو المستوى التعليمي المرتفع الذين يشكلون طاقة ومصدر تجديد للمؤسسة مما يسهل عملية تمكينهم وكسب ولائهم لصالح المؤسسة.

جدول رقم 11: الأقدمية لمفردات مجتمع البحث.

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من خمسة سنوات.	10	15.2%
5- إلى أقل من 10 سنة	38	57.6%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	21.2%
15 فأكثر	4	6.1%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل أقدمية مفردات البحث أن الفئة من 5-10 سنة هي الأكثر تكرارا حيث بلغت النسبة الإجمالية لعدد التكرارات 57.6%، تليها فئة من 11-15 سنة بنسبة 21.2%، ثم فئة الأقل من أربعة سنوات بنسبة 15.2%، وأخيرا فئة 16 سنة فأكثر بنسبة 6.1%، ما يعني أن أغلب المبحوثين لهم مدة طويلة من سنوات العمل بالمؤسسة، ومنه فهم أكثر دراية بطرق التسيير والتطورات التي مرت بها المؤسسة، وكلما كان العمال على دراية أكبر بكل ما يخص المؤسسة وموظفيها كلما كانوا أكثر إدراكا ومقدرة على تحديد احتياجات المؤسسة ومتطلبات التطوير والتغيير، مما يغذي من أهمية دورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في اختيار البدائل الأنسب بما يتوافق مع البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية السائدة، بالإضافة إلى أن قضاء الفرد ساعات طويلة لمدة سنوات داخل المؤسسة فإنها تصبح جزء من هويته التنظيمية التي لن يكون مستعد لتتركها لأنه يحس بالافتقاد لمنصب عمله في حالة ابتعاده عن المؤسسة، كما يكون العامل هنا على قدر من المعرفة بزملائه في العمل مما يكون رابط ثقة تنظيمية تسمح لهم بالانسجام مع كفريق عمل، وهذا يتيح للمؤسسة أيضا تحديد المسار المهني للموظف ومعرفة درجة واتجاه حراكه المهني وكذا تحديد طريقة التدريب المناسبة وفق جدول احتياجات محدد، كما يسمح للرؤساء تحديد الكفاءات من الموارد البشرية القادرة على تولي السلطات والصلاحيات المفوضة مما يكون رابط ثقة بين العمال والإدارة أيضا، ضمن مناخ تنظيمي يحفز على الولاء وتحقيق الجودة.

الجدول رقم 12: المركز الوظيفي لمفردات مجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرارات	المركز الوظيفي
30.3%	20	عون إدارة
24.2%	16	عون إدارة رئيسي
15.2%	10	متصرف
9.1%	6	متصرف رئيسي
12.1%	8	ملحق إدارة
9.1%	6	رئيس مصلحة
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يمثل الجدول أعلاه المراكز الوظيفية التي يشغلها مفردات مجتمع البحث إذ نلاحظ أنها تتمتع بالتراتبية والتنوع ولقد كانت رتبة عون الإدارة الأكثر تكرارا بنسبة تقدر ب 30.3 %، تليها رتبة عون إدارة رئيسي بنسبة 24.2 %، ثم المتصرفين بنسبة 15.2 %، بعد ذلك ملحق إدارة بنسبة 12.1 %، في حين حضيفت رتبة المتصرف الرئيسي بنفس النسبة أي بدرجة تكرار متعادلة وبلغت نسبة كل واحدة 9.1 %، ولقد أثبت الجدول الذي يبين المستوى التعليمي لمفردات مجتمع البحث أن أغلبية العمال الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية متحصلون على شهادات سوارا جامعية أو من المعهد أو التكوين المهني وهذا يتوافق مع طبيعة العمل الإداري، كما يعبر التخصص الوظيفي عن تقسيم العمل، وهذه المراكز أو الرتب الوظيفية تفيد الدراسة خاصة عند معرفة احتياجات التدريب ومدى استفادة هذه الفئات من نظام التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن تفويض السلطة ليس مسألة عشوائية لأنه إن كان كذلك ستحدث فوضى داخل المؤسسة، لأنه لن يتم بسهولة في هذه الحالة الوصول لصاحب القرار وتحديد مصدره، فالمركز الوظيفي للفرد يؤثر بشكل أو بآخر على درجة تقبل القرار وكلما كان الفرد قريبا من مراكز السلطة كلما كانت فرص المشاركة في القرارات وتولي المسؤوليات والصلاحيات بصفة مفوضة أكبر.

رابعا: أدوات جمع البيانات الميدانية

يحتاج الباحث عند نزوله لميدان الدراسة إلى مجموعة من الأدوات تساعد على جمع المعطيات والبيانات الممكنة حول الدراسة، ويمتاز تخصص العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، بتعدد الأدوات البحثية وتنوعها، وعملية تحديد الأداة المناسبة ترجع لمجموعة من العوامل منها:

1/ طبيعة الموضوع.

2/ ميدان الدراسة.

3/ طبيعة مجتمع البحث.

4/ قدرات الباحث.

ونشير إلى أنه عادة ما يتم الاعتماد على أكثر من أداة وذلك كمحاولة للوصول إلى نتائج دقيقة نسبيا، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات البحثية التالية:

أ/ السجلات والوثائق:

وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الوثائق للتعرف أكثر على ميدان الدراسة، مثل الهيكل التنظيمي والذي يبين لنا أهم المصالح بالمؤسسة وخاصة المعنية بالدراسة وكذا توزيع السلطات والفروع، كون تفويض السلطة يشمل جانب من جوانب تقسيم العمل، فلا يمكن تفويض السلطة بشكل عشوائي وللجميع لأن هذا يحدث فوضى تنظيمية ويفقد من درجة الانضباط، حيث تصبح مصادر القرارات غير واضحة ومعروفة، ومنه يؤول الأمر إلى تداخل الأدوار، وكذا الاطلاع على موقع المؤسسة ونشاطاتها واختصاصها المتني، والخدمات التي تقدمها خاصة التي تعتبر كحافز للعمال، بالإضافة إلى الاطلاع على سجل التدريبات لسنة 2022 والتي بلغ عددها 35 حسب ما قدمه مدير مصلحة إدارة الموارد البشرية.

ب/ الملاحظة:

وهي من أهم أدوات البحث العلمي إذ لا يكاد أي بحث يخلو من هذه التقنية، كونها حلقة الربط الأساسية التي تصل الباحث بميدان الدراسة وتجعله يحتك مع موضوعه ويشاهده واقعيا، ويتفاعل مع مجتمع بحثه، تعرف الملاحظة بأنها: "تقنية سيكو بيداغوجية واجتماعية لمجموعة من الكائنات والوقائع والظواهر، سواء بطريقة عفوية مباشرة أو عن طريق مجموعة آليات نظرية وأدوات تطبيقية وإجرائية، بهدف تجميع البيانات والمعطيات حول شخص أو موضوع الدراسة، للتحقق من فكرة أو فرضية، بهدف إيجاد حلول علاجية أو وقائية، أو حلول علمية وعملية لمجموعة من التساؤلات والوضعيات، التي يواجهها الباحث"⁽¹⁾.

(1) زهية دباب: الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 87.

ونؤكد على أن استخدام أداة الملاحظة في البحوث الاجتماعية هو تحدي كبير بالنسبة للباحث، نظراً لتعدد مادة البحث في ميدان علم الاجتماع، فالمبحوث عندما يكون على دراية بأنه تحت الملاحظة يحاول أن يغير من تصرفاته، لهذا فهي تحتاج لشرطين أساسيين هما:

1/ تحكم الباحث في موضوعه وفهمه لمتغيرات وهدف دراسته.

2/ الذكاء في التعامل الميداني ومحاولة الرصد الجيد لأبعاد دراسته ميدانيا، للوقوف عند المشاهدات التي تخدم موضوع بحثه.

ولقد كانت أول ملاحظتنا في الميدان يوم 2022/09/25، وهو يوم أول نزول لنا بغية إجراء الدراسة الاستطلاعية، وكانت ملاحظتنا مبدئية وبسيطة، وتعرف الملاحظة البسيطة بأنها: أداة لوصف الجماعة البحثية وأوجه نشاطها، اعتماداً على ما يرى الباحث ويسمع ودون تدخل منه، ومن دون مشاركته في نشاط الجماعة أو استخدام الآلات، ولا تخضع الملاحظة البسيطة للضبط العلمي، ولا تمكن من الإلمام بجوانب الموضوع كافة، حيث يتجه الباحث إلى ملاحظة عدد كبير من المتغيرات، وعادة ما تستخدم الملاحظة البسيطة كوسيلة استطلاع للموضوع، وبالتالي قد يتطلب من الباحث أن يغير مجال ملاحظته⁽¹⁾.

واستناداً لما تم ذكره فإن ملاحظتنا الأولى للميدان كانت ملاحظة استطلاعية مبدئية، حاولنا من خلالها أخذ نظرة عامة على مجتمع البحث ودرجة انسجامه، لأنه كلما كان المجتمع البحثي على درجة من الانسجام كلما كانت النتائج تمثيلية وقابلة للتعميم، وأهم ما تم رصده والتحقق منه هنا هو محاولة ملاحظة أبعاد الظاهرة: من خلال رؤية العاملون ضمن المؤسسة وهم على رأس عملهم، لمعرفة المستوى التدريبي لهم، الحديث مع مسئول الموارد وطرح بعض الأسئلة التي كانت غايتها منها، هو معرفة مرجعية اتخاذ القرارات، وهل سلطة اتخاذ القرار مركزية أو لا مركزية، بالإضافة إلى الحديث مع بعض العاملين الإداريات الذي جاء بطريقة عفوية، بهدف معرفة درجة حبهم لعملهم ومنصبهم وملاحظة تفاعلاتهم وطريقة أدائهم لمهامهم، ولم تكن مدة الملاحظة طويلة.

بعد تحديدنا لأبعاد الدراسة ونبينا الموافقة من طرف مدير المؤسسة على إجراء الدراسة الميدانية، ولقد كانت هناك تسهيلات من طرف المدير ورئيس مصلحة الموارد، حيث لم يكن هناك أي اعتراض على الدراسة، قررنا التدقيق أكثر في ملاحظتنا واللجوء إلى نوع آخر من الملاحظات وهو الملاحظة المنتظمة، وتعرف

⁽¹⁾ سعد سلمان المشهداني: مرجع سبق ذكره، ص 152.

على أنها: " مشاهدات دقيقة ومعقدة ومتأنية وموجهة وهادفة، تخضع للضبط العلمي وتربط بين الوقائع، وكذا توجب التسجيل المسبق لظروف الملاحظة، من الزمان والمكان والموضوع المراد تسجيله، ومنه فهي تعتمد على التسجيل المتكرر للسلوكيات الظاهرية بهدف الوصول إلى التنبؤ بها"⁽¹⁾. وتعرف كذلك بأنها الملاحظة المقصودة، حيث تتم بطريقة مخططة وهادفة، ومضبوطة علميا، حيث تحدد فيها ظروف الملاحظة كالزمان والمكان، من شروطها الأساسية عدم التحيز، وتحديد كيفية ملاحظة المشكلة البحثية أو الظاهرة المدروسة، والتي تتم بموجب تصميم استمارة أو عدة استمارات، تحدد العناصر الأساسية المراد ملاحظتها⁽²⁾.

ومن خلال ما سبق نجد أنه من الشروط الأساسية للملاحظة هو إعداد شبكة ملاحظة، هدفها الأساسي تسهيل عمل الباحث حيث يحدد فيها ما يريد ملاحظته، لتفادي السهو أو النسيان، ومن أهم ما يجب أن تتضمنه شبكة الملاحظة ما يلي:

1/ عدد الملاحظات.

2/ يوم إجراء الملاحظة.

3/ وقت وزمن الملاحظة.

4/ مكان الملاحظة.

5/ تحديد السلوكيات الملاحظة.

ولقد قمنا باتباع هذه الخطوات المنهجية الأساسية لبناء شبكة ملاحظتنا، وتدوين أهم السلوكيات الملاحظة، بغية تحليلها وتفسيرها، واستخلاص نتائج منها، حيث يؤكد أن البيانات المستمدة من الملاحظة تتخذ أشكال مختلفة، وكذلك أساليب التحليل فإنها تتخذ اتجاهات كمية أو كيفية، فإذا كانت كشكل لمعالجة بيانات سبق وأن تم إحصاء عددها أي حساب تكراراتها، فتحليلها يكون كميا، أما إذا اشتغالها بمعالجة بيانات وصفية بصورة أكبر، فإنها تحتاج إلى تفسيرها كجزء من عملية التحليل، وتحليلها تحليلا كيفيا⁽³⁾.

⁽¹⁾ زهية دباب: مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁽²⁾ ناهدة عبد زيد الدليبي: أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2016، ص132.

⁽³⁾ بوب ماتيوز، ليز روس: الدليل العملي لمنهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، دار الكتب المصرية، ط01، القاهرة، مصر، 2016، ص 523.

ج/ استمارة الاستبيان:

وهي من أهم وأكثر الأدوات التي يتم استخدامها بكثرة في العلوم الاجتماعية خاصة علم الاجتماع، وهي الأداة الأساسية المعتمدة في جمع البيانات في هذه الدراسة، وتعرف بأنها:

"تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، حيث أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، مما يمكن من القيام بمعالجة كمية، باكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية، وهي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح أسئلة عليهم بنفس الطريقة"⁽¹⁾.

وهي: "تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث، بحيث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها، ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة لكافة الطبقات أو الطبقة المراد بحثها، ويجب أن تكون لكل عينة فرصة الاختيار دون أن يكون هناك تحيز لفرد دون آخر، وبقدر ما تكبر العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله، ما يوصل إلى تعميمات جيدة"⁽²⁾.

وتهدف الاستمارة إلى:

1/ تسعى للتغطية الموسعة لموضوع البحث، وهي من التقنيات الأساسية للدراسات الكمية.

2/ ترتبط الاستمارة بنطاق استقصائي واسع، فهي غالبا ما تتطلب إجراء تقنيا موازيا يتمثل في اللجوء إلى عينة بحث تكون ممثلة للمجتمع الدراسي العام أو الموسع.⁽³⁾

ولقد تم اختيار استمارة الاستبيان نتيجة مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- ✓ كون مجتمع البحث معروف ومحدد من حيث العدد.
- ✓ تجانس مجتمع البحث.
- ✓ سهولة حساب معاملات الارتباط والمقاييس الإحصائية باستخدام أداة استمارة الاستبيان.
- ✓ ضمان الحصول على أكبر قدر من المعلومات بتغطية جوانب الموضوع ضمن محاور الاستمارة.
- ✓ إعطاء حرية للمبحوث في الإجابة دون قيد أو رقابة.

⁽¹⁾ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 204.

⁽²⁾ ربيحة نبار: الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 49.

⁽³⁾ عمار حمداش: تقنيات البحث السوسولوجي، دفا تر طالب علم الاجتماع، ط 01، القنيطرة، المغرب، 2006، ص 43.

- ✓ استمارة الاستبيان هي الأنسب للدراسات الكمية.
- ✓ إعطاء فرصة للباحث في تطبيق التحليل السوسولوجي وتحليل المعطيات.
- ✓ مجتمع البحث على قدر من الوعي بأهمية البحث العلمي، وقادر على الإجابة على الأسئلة الموجهة له.

ولإخراج استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مررنا بمجموعة مراحل نوجزها في:

توزيع الاستبيان في شكله الأولي (أنظر الملحق رقم 02)، على مجموعة أساتذة محكمين من داخل الجامعة وخارجها (قائمة المحكمين الملحق رقم 03)، والذين قدموا لنا بدورهم مجموعة ملاحظات حاولنا الالتزام بها وإتباعها جميعا، وفي ضوء ذلك تم صياغة الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 04)، والذي يتكون من 65 عبارة موزعة على محاور الاستبيان كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: عبارات تقيس دور التدريب تحقيق الولاء التنظيمي.

- عبارات تقيس دور التدريب في تحقيق الولاء العاطفي.
- عبارات تقيس دور التدريب في تحقيق الولاء المعياري.
- عبارات تقيس دور التدريب في تحقيق الولاء الاستمراري.

المحور الثالث: عبارات تقيس دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي.

- عبارات تقيس دور فرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي.
- عبارات تقيس دور فرق العمل في تحقيق الولاء المعياري.
- عبارات تقيس دور فرق العمل في تحقيق الولاء الاستمراري.

المحور الرابع: عبارات تقيس دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي.

- عبارات تقيس دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء العاطفي.
- عبارات تقيس دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المعياري.
- عبارات تقيس دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء الاستمراري.

المحور الخامس: عبارات تقيس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي.

- عبارات تقيس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء العاطفي.
- عبارات تقيس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء المعياري.
- عبارات تقيس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء الاستمراري.

المحور السادس: عبارات تقيس دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

- عبارات تقيس دور الحوافز في تحقيق الولاء العاطفي.
- عبارات تقيس دور الحوافز في تحقيق الولاء المعياري.
- عبارات تقيس دور الحوافز في تحقيق الولاء الاستمراري.

ومنه تم الاعتماد على أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي: بحساب التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع البحث.
- معامل ارتباط بيرسون (person): بهدف معرفة الاتساق البنائي للعبارات.
- معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACK): بهدف التأكد من صدق وثبات استمارة الاستبيان.
- حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، الولاء التنظيمي).
- الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت بين إجابات المبحوثين.

درجات الاستبيان:

حدد الاستبيان خمسة بدائل (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) أي أنها صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم إعطاء كل اختيار درجة معينة نذكرها على الترتيب (1، 2، 3، 4، 5) ونوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم 13: بدائل ودرجات الاستبيان.

البدائل	لا أو أوافق بشدة	لا أو أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولتحديد نتائج المتوسطات الحسابية بالتعليق على مستوى اتجاه المبحوثين، يجب أولاً حساب حدود الدراسة والتي تحسب وفق المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس

تفسير مستوى النتيجة =

عدد مستويات الاتجاهات

ومن خلال ذلك نجد أن

$$\frac{1-5}{3} = 1.33$$

ومن خلال ذلك نجد:

جدول رقم 14: مستوى اتجاه المبحوثين

مستوى اتجاه المبحوثين	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف	(2.33-1)
متوسط	(3.66-2.34)
قوي	(5-3.67)

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولبناء الجداول التي تعرض لنا معطيات مجتمع البحث من تكرارات ونسب وكذا الانحراف المعياري لكل عبارة وتحديد مستوى الاتجاه، بغية عرضها وتحليلها تم الاعتماد على مجموعة من الرموز كاختصارات نوضحها فيما يلي:

جدول رقم 15: مفتاح الجداول

النسبة	التكرار	المعنى
%	ت	الاختصار

المصدر: من إعداد الباحثة.

الخصائص السيكومترية للاستبيان:

ولقياس مدى ثبات الاستبيان وصدقه تم توزيع الاستمارات بعد إعادة بنائها بشكلها النهائي على عينة تجريبية لقياس درجات التثنت والانحراف في إجابات المبحوثين والتأكد من أن الأسئلة واضحة، ولها نفس المعنى والفهم لدى جميع المبحوثين ومن ثم حساب الثبات وفق الفا كرونباخ ونوضح ذلك فيما يلي:

1/ الصدق الظاهري: ويتعلق بصدق المحكمين ولقد تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين كما ذكرنا سابقا والبالغ عددهم 09 أساتذة، من جامعات مختلفة: جامعة بسكرة، سكيكدة، ورقلة، قالمة، وتم إتباع معظم الملاحظات لإعداد الاستبيان في شكله النهائي.

2/ صدق الاتساق البنائي: وهدفه قياس مدى تحقق أهداف الدراسة، بقياس ارتباط كل العبارات بالمحاور التي تنتمي إليها ونوضح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم 16: معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي.

0.01 = ** و 0.05 = *

العبارات	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
معامل الارتباط	0.86	0.67	0.73	0.76	0.72	0.63	0.67	0.76	0.70	0.25	0.78	0.80
Sig	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.

جدول رقم 17: معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي

رقم العبارة	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
معامل الارتباط	0.70	0.76	0.84	0.71	0.56	0.57	0.71	0.71	0.50	0.70	0.78	0.38
Sig	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.28	0.22	0.17	0.22

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 18: معامل الارتباط بيرسون للمحور الرابع دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي

العبارات	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
معامل ارتباط	0.71	0.51	0.70	0.60	0.63	0.68	0.52	0.64	0.64	0.65	0.51	0.50
sig	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.18	0.22	0.13

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجدول رقم 19: معامل الارتباط بيرسون للمحور الخامس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي

العبارات	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
معامل الارتباط	0.53	0.53	0.66	0.68	0.69	0.61	0.75	0.81	0.75	0.76	0.71	0.67
sig	0.35	0.44	0.22	0.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.21	0.40	0.10	0.15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم 20: معامل الارتباط بيرسون للمحور السادس دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

العبارات	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
معامل الارتباط	0.80	0.70	0.66	0.76	0.85	0.36	0.85	0.54	0.82	0.73	0.75	0.63
Sig	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجداول أعلاه، نستنتج أن معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والمحور، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وقيم الارتباط العالية دلالة على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عند مستوى الدلالة 0.05.

3/ ثبات استمارة الاستبيان: والهدف منه قياس نسبة استقرار النتائج، بحيث لو قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان أكثر من مرة على مجتمع البحث نحصل على نفس النتائج، أو على الأقل لا تتغير بشكل كبير، وتم الاعتماد على عينة تجريبية تقدر ب 10 مفردات من مجتمع البحث واستبعدت فيما بعد من النتائج النهائية، ولقد قمنا بحساب معامل الثبات وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ فحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم 21 صدق الاتساق البنائي لاستمارة الاستبيان

عدد العبارات	Alpha de Cronbach
65	0.846

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لبرنامج spss

ويتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع الفقرات (0.846) وهي نسبة تفوق 60 %، وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات، وهذا يجعل الباحثة متأكد من

صدق وثبات استمارة الاستبيان ما يجعلها صالحة للتحليل ويثبت وضوح أسئلة الدراسة مما يسهل عملية اختبار الفرضيات.

ملاحظة

أرادت الباحثة تطبيق أداة المقابلة، لكن الطلب قبول بالرفض من طرف مدير المؤسسة، بحجة أن هذا يستلزم وقت من المسؤولين وبالتالي إشغالهم عن عملهم وتأخيرهم.

خلاصة

يعد تبيان وتحديد الإجراءات المنهجية من أهم الخطوات التي لا يمكن الاستغناء عنها في البحث العلمي، حيث يتم من خلالها الإلمام بإجراءات جمع المعطيات الميدانية، ويكون الطريق أمام الباحث واضح المسار ومحدد، حيث قمنا في البداية بتحديد مجالات الدراسة وأسلوبها، ومن ثم تحديد المنهج المعتمد، وأدوات التقصي وكيفية إعدادها والتعامل معها، ثم تبيان أهم أساليب الإحصاء المتبعة في عرض البيانات وتفسيرها، والتي نهدف من خلالها إلى الوصول لنتائج علمية، فهذه الخطوة الأساسية تمثل نقطة عبور لا بد من سلكها تمهيدا لمناقشة النتائج.

الفصل السادس

الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

1. عرض وتحليل بيانات الأداة المساعدة

2. عرض وتحليل الأداة الرئيسية (استمارة الاستبيان)

ثانياً: مناقشة النتائج

1. النتائج العامة

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: التوصيات

خلاصة

تمهيد:

بعد اختيار أدوات جمع المعطيات الميدانية المناسبة وتقديم تبريرات علمية عن سبب اختيارها، ومن ثم بناؤها بناء علمي منهجي يتوافق مع أهداف البحث، تم النزول إلى المؤسسة محل الدراسة والاحتكاك بالظاهرة ميدانيا، ومنه تطبيق تقنية الملاحظة والاستمارة لجمع المعطيات، تأتي الآن مهمة الباحث في تفرغ البيانات وترجمتها في شكل جداول وأشكال، بغية تحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا بالاعتماد على نتائج التقنيتين والاستعانة بالدراسات السابقة، والمقاربات النظرية المناسبة لطبيعة الموضوع والتي تتلاقى معه في أحد جوانبه، ولقد تم عرضها في الفصل الأول، ومن ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة ومناقشتها وهذا ما سنقوم به في هذا الفصل.

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

1. عرض وتحليل بيانات الأداة المساعدة:

➤ شبكة الملاحظة:

السلوك الملاحظ	مكان الملاحظة	تاريخ الملاحظة	عدد الملاحظات
ملاحظة مبدئية، استقبال جيد من طرف مسنولي أمن المؤسسة، الاكتفاء بطلب بطاقة الهوية، مسارات محددة للمشبي للسهر على أمن العمال والزائرين نظراً لدخول وخروج الشاحنات، كل عامل في موقعه المحدد وعلى دراية بمسؤولياته، تم الاستقبال من طرف مسئول إدارة الموارد البشرية الذي لم يبدي أي اعتراض على طلب إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وكانت الموافقة آنية، لكن دون ختم وثيقة إجراء الدراسة الميدانية إلى حين إطلاع حضور المدير، مع التأكيد أنه تم الموافقة وبقي الختم فقط، وأنه سيتم الاتصال بنا بمجرد الختم.	المدخل العام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وإدارة الموارد البشرية	2022/09/25	01
-كانت ملاحظة مطولة تم من خلالها الدخول لمكاتب الإداريين والاحتكاك بهم، لاحظنا أن أغلب العمال ليس لهم مكاتب خاصة بل جماعية، أي طاولة عمل كبيرة، بها فواصل حاجبة فقط، ما يفيد في اقتراب الموظفين ببعضهم، حيث لا حاجة للتنقل من مكتب لآخر فيما بينهم، ما يفيد في تحقيق العمل الجماعي كفريق، حيث يجتمع عمال كل مصلحة على طاولة واحدة، مع عدم مراقبة العمال مراقبة دائمة، لأن المسئول عنهم ليس على نفس الطاولة، كما لاحظنا تبادل الحديث بين عمال الفريق من حين لآخر، وتعاونهم فيما بينهم لإتمام العمل، والموظفين على دراية بمسؤولياتهم.	إدارة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.	2022/10/2	02

<p>تمت ملاحظات مختلف التفاعلات بين العاملين، الذين كانوا يتعاونون من أجل تنظيم ملفات الشركة وإعادة ترتيب بعض السلع الجديد، كان العمال يتبادلون أطراف الحديث بين الفينة والأخرى، في جو تعاوني لا يشوبه أي توتر، كما لاحظنا الجانب الشكلي للمكاتب حيث أن الستائر والأغراض يغلب عليها اللون الوردي والأزرق والأبيض وهي ألوان متناسقة مع شعار الشركة ولون قارورات المياه، كما لاحظنا أنه لكل موظف قارورة مياه معدنية حجم صغير أمام مكان عمله، وهي من نفس الشركة، ما يعني أن الشركة تهتم بالجانب الفينومينولوجي والشكلي كتحفيز للموظف، وتحبيبه في العمل ضمن المؤسسة وكسب ولائه لها ولشعارها.</p>	<p>إدارة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.</p>	<p>2022/11/17</p>	<p>03</p>
<p>-حاولنا الاحتكاك بالعاملين وتبادل أطراف الحديث، لاحظنا أن العاملين بالمؤسسة يحرصون على الحفاظ على السرية المهنية، خاصة عندما تم سؤالهم عن البرامج التدريبية التي يتلقونها وكيفية وطرق التدريب، حيث اكتفوا فقط بذكر عدد التدريبات السنوية دون التفصيل لأن هذا من سياسة المؤسسة وخصوصيتها، ومن سياسة المنافسة والحفاظ على الريادة والاستمرارية عدم معرفة أي طرف خارجي عن طرق التدريب، ثم تم التطرق في حديثنا عن نظام الحوافز في المؤسسة لكن بدت علامات الغير الرضا على بعض الموظفين، وعبر أحد الموظفين عن عدم رضاه عن نظام الأجور وأن الحوافز المادية قليلة، ولم نلمس أي شعور بالخوف أو الحرص من إيصال زملائه حديثه لمدير المؤسسة، ما يعني أن هناك ثقة متبادلة بين العاملين بالمؤسسة.</p>	<p>إدارة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.</p>	<p>2023 /01/10</p>	<p>04</p>
<p>-كانت زيارة مفاجئة للمؤسسة بحيث لم نتصل لإعلامهم بمجيئنا، وجدنا بأن جميع رؤساء المصالح في اجتماع مع المدير، فحاولنا الاحتكاك بالعمال أكثر، خاصة العمال الإداريين، الذين كانوا منشغلين بملفات العمال خاصة أصحاب المنح التي يستفيدون منها مثل منحة الأبناء، تم استقبالهم من طرف العمال الإداريين بلباقة، العمال يعرفون بعضهم البعض وتجمعهم علاقات صداقة وقربة أيضا سواء من ناحية قرابة الدم أو الجيرة، فأغلبهم من منطقة واحدة، وعلاقات القرابة تؤثر على العلاقات التنظيمية، تم وضع الملفات في الفترة الصباحية، والإداريون انشغلوا بها مباشرة ليستلمها أصحابها مساء، ما يدل على درجة الانضباط المهني الذي يتمتع به عمال المؤسسة حتى في ظل غياب رؤساء المصالح، كان الجميع متعاون ويتبادلون أطراف الحديث فيما بينهم بين فترة وأخرى، كما لاحظنا أن درجة الحرية بالمؤسسة نسبية حيث كان العمال الإداريون يتفادون اتخاذ القرارات في ظل غياب المسئول عنهم، خاصة في قسم الموارد البشرية، إذ كانوا يتصلون به لاستشارته قبل اتخاذ القرار ما يدل على درجة تفويض السلطة بالمؤسسة نسبية، وأن هناك تخوف لدى العمال من إمكانية اتخاذ القرار الخطأ وتجنب مسؤولية ذلك.</p>	<p>إدارة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.</p>	<p>2023 /01 /11</p>	<p>05</p>

<p>دامت الملاحظة قرابة الساعة، لاحظنا في البداية سيارات تنقل، باللون الوردى وعلمها شعار المؤسسة واسمها، ثم عرفنا أن المؤسسة تتيح كامتياز للبعض الإداريين فرصة الاستفادة منها والتنقل بها، واستخدامها لأغراض خاصة في الحياة اليومية، كتحفيز للعامل وكأسلوب ترويج أيضا للمنتج، لاحظنا اعتماد أسلوب جديد للتنقل داخل المؤسسة، حيث تم إعداد بطاقات تعريفية تبين إن كان الفرد عامل أم زائر للمؤسسة، ويتم تعليقها وإبرازها من طرف كل فرد داخل المؤسسة لتمييزه، كما لاحظنا أن عليها مجموعة من التعليمات مثل ضرورة ارتداء الملابس الخاصة من طرف العمال للحرص على سلامتهم المهنية والوقاية من الحوادث المهنية، كما تلزم البطاقة بضرورة احترام المسارات الخاصة بالراجلين، لتفادي خطورة الاصطدام بالألات الناقلة للمنتج، ما يدل على أن إدارة المؤسسة تحرص على تحقيق الانضباط المهني، وعلى درجة التنظيم ومحاولة تطبيق طرق إدارة أحدث وبكفاءة، كما لاحظنا أنه تم عقد اجتماع ويوم تدريبي من طرف رئيس قسم الإنتاج والعمال المنتمين لهذا القسم، لم نحضره لأن سياسة المؤسسة تمنع ذلك حرصا على السرية المهنية، واكتفينا بملاحظة بعدية، لمكان الإجراء وطريقة التنظيم، وهذا يدل على أن المؤسسة تنظم دورات تدريبية داخلية للعمال.</p>	إدارة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.	2023/02/19	06
--	------------------------------------	------------	----

➤ قراءة تحليلية لشبكة الملاحظة:

أ. هدف الملاحظة: معرفة مستوى تمكن العاملين الإداريين بمؤسسة قديلة لمياه المعدنية، بسكرة، من أداء وظائفهم والصلاحيات الممنوحة لهم من خلال التركيز على مبادئ التمكين التالية:

- التدريب.
- العمل ضمن فريق.
- الحوافز.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تفويض السلطة.

وكذا معرفة مستوي الارتباط والانضباط المهني والأخلاقي بين العاملين، وحبهم لمناصبهم وللمؤسسة التي ينتمون إليها، قصد إسقاطها على أبعاد الولاء التنظيمي التالية:

- الولاء العاطفي.
- الولاء المعياري.
- الولاء الاستمراري.

ب. القائم بالملاحظة: من المعروف أن الباحث قد يستعين بمجموعة مساعدين، يعرفهم على أهداف الدراسة، وطريقة تطبيق تقنيات البحث وما يجب ملاحظته، والاعتماد عليهم للحصول على المعطيات اللازمة حول المشكلة البحثية، لكن الباحث هنا اعتمد على إجراء الملاحظات بصفة شخصية والنزول بنفسه للميدان، بهدف التعرف أكثر على أبعاد الظاهرة في الواقع، ومحاكاتها ميدانياً، والتعرف على طبيعة مجتمع البحث، وكذلك كون المجتمع البشري للدراسة صغير وتسهل ملاحظته جميعاً في فترات متعاقبة، وحجم المؤسسة يسهل عملية التنقل إذ تعد من المؤسسات المتوسطة، ومنه فكل هذه العوامل تتيح للباحث تطبيق الملاحظات بنفسه.

ج. نوع الملاحظة: ملاحظة مباشرة.

د. الأدوات المطبقة في الملاحظة: قد يستعين الباحث بمجموعة من الأدوات تساعده على إجراء ملاحظاته، مثل التسجيلات والكاميرات وغيرها، لكن في هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على الملاحظة العينية المجردة للمكان وسلوكيات المبحوثين.

هـ. فترات الملاحظة: لم تتم الملاحظات في فترات متتالية بهدف مقصود وموجه وهو ملاحظة التطورات والأحداث بين كل فترة وأخرى، وكذا عدم علم المسؤولين بموعد نزول الباحث للميدان، لتفادي أي توجيهات للعمال الإداريين بالتظاهر وسلوكيات معينة لتضليل الحقائق.

و. تصميم الشبكة: صممت الشبكة باجتهاد من الباحثة عن طريق إتباع خطوات الملاحظة المتعارف عليها في كتب منهجية البحث العلمي كما هو موضح في الشبكة مثل: توضيح عدد الملاحظات، تاريخها، مكان الملاحظة، والسلوك الملاحظ، وهي أهم العناصر التي يجب أن تكون ضمن كل ملاحظة على اختلاف نوعها.

ز. مركز التقنية في الدراسة: استخدمت تقنية الملاحظة كأداة مساعدة لتقنية أخرى وهي استمارة الاستبيان، ونستعين بها في تحليل نتائج استمارة الاستبيان، وكونها أداة ثانية فإن هذا لا يقلل من أهميتها ودورها بالنسبة للدراسة، إنما لها دور فاعل في الكشف عن صدق المبحوثين في الإجابة وأيضا الكشف عن جوانب قد لا تفي الاستمارة بالوصول إليها.

ح. النتائج المستخلصة من شبكة الملاحظة: من خلال الملاحظات التي تم إجرائها نستخلص ما يلي:

➤ تحرص مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على تشجيع العمل ضمن فريق، بإتباع المدرسة اليابانية في أسلوب هيكله المكتب، أي عدم تخصيص مكتب خاص بكل موظف.

➤ لا تمارس المؤسسة مبدأ الرقابة المطلقة على العمال إذ تترك لهم الحرية في الحديث والنقاش، وتبادل الآراء والتعاون فيما بينهم دون رقابة، وهذا من مبادئ الفكر الإداري الحديث المناهض للمبادئ الكلاسيكية التي تعتبر أن الإنسان كسول بطبعه ويجب مراقبته.

➤ وجود نمط التعاون والتفاعل المستمر بين أعضاء الفرق ما يدل على أن الوظائف تكاملية، والحرص على تعزيز مبدأ أن الجزء يتمم الكل وهي من أهم مبادئ النظرية الوظيفية الداعمة لمبدأ التساند الوظيفي من أجل تحقيق التوازن، والتي من ضمنها نظرية النسق التعاوني لشيستر برنارد، مما يدل على توافق ميدان الدراسة مع المقاربة النظرية المتبناة.

➤ تهتم المؤسسة بالجانب الشكلي الظاهري لجعله متناسق مع شعار المؤسسة وحامل له، وهذا نوع من التحفيز لجعل العامل يعتز بانتمائه وولائه للمؤسسة، وأن هذا الشعار هو أهم جزء من مؤسسته، مما يوجب بضرورة الغيرة عليه من المنافسين، فيصبح بمثابة أحد أهم محددات الهوية المهنية للعمال، أو جزء من هويتهم المهنية، ولقد تم التأسيس لهذا النمط مع بداية ظهور الفلسفة الظاهرانية مع إيدموند هوسرل، أما عن الهوية المهنية في الفكر التنظيمي فإن سانسليو من أهم الداعين لأهمية تكوين هوية مهنية للعامل.

➤ يحرص العمال بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية على السرية المهنية، وهي سمة أخلاقية معيارية تحرص كل مؤسسة على تعزيزها وخلقها لدى عمالها، وتعد السرية المهنية أحد أهم مؤشرات الولاء المعياري.

➤ لا حظنا سرعة في أداء المهام والحرص على إتمام العمل في الوقت المناسب حتى في ظل غياب المسئول المباشر، مما يدل على أن درجة الانضباط المهني مرتفعة لدى العمال الإداريين مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، والانضباط والالتزام المهني هي أحد أهم مؤشرات الولاء المعياري.

➤ لا حظنا أن العمال الإداريون بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية يتفادون اتخاذ القرارات في ظل غياب المسئول عنهم، والهروب من تحمل المسؤولية الناجمة عن اتخاذ القرار ونتائجه، وهي من بين افتراضات النظرية X، ومنه فالمسئول الأول يشكل المرجعية الأولى والأساسية، مما يدل على أن هناك خوف من تولي السلطة عند غياب المسئول، وهذا مؤشر على أن عملية تفويض السلطة ضعيفة، حيث أن العمال غير مدربون على هذا الأسلوب من التسيير.

➤ تهتم المؤسسة بسلامة العمال والزائرين، وتحاول التطوير من أساليب التنظيم والتسيير والحرص على الضبط المهني للعمال.

➤ كشفت الملاحظة عن أن المؤسسة تحرص على تدريب عمالها وأنها تعتمد على نوع التدريب الداخلي، القائم على أن العامل الأكثر كفاءة وخبرة يقوم بتدريب العمال التابعين له أو الأقل خبرة داخل المؤسسة.

➤ نشير إلى تقنية الملاحظة لم تسمح باكتشاف الولاء الاستمراري، لأن أبعاده متعلقة برغبة ذاتية داخلية، ولا تعبر عنها تصرفات العاملين (غير قابل للملاحظة).

2. عرض وتحليل الأداة الرئيسية (استمارة الاستبيان)

جدول رقم 22: دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
			ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
متوسط	0.53	3.48	6	04	44	29	42	28	7	05	0	0	رقم 06
متوسط	0.94	3.36	6	04	47	31	30	20	11	07	6	04	رقم 07
متوسط	0.55	3.56	9	06	44	29	41	27	6	04	0	00	رقم 08
قوي	0.43	3.75	9	06	61	40	27	18	3	02	0	00	رقم 09
متوسط	0.77	3.54	12	08	44	29	30	20	14	09	00	00	رقم 10
متوسط	0.55	3.59	9	06	47	31	38	25	6	04	0	00	رقم 11
متوسط	0.62	3.48	9	06	39	26	42	28	9	06	0	00	رقم 12
متوسط	0.63	3.34	9	06	27	18	53	35	11	07	0	00	رقم 13
متوسط	0.70	3.60	12	08	47	31	30	20	11	07	0	0	رقم 14
متوسط	0.39	3.28	3	02	41	27	38	25	18	12	0	00	رقم 15
متوسط	0.51	3.60	6	04	56	37	30	20	8	05	0	00	رقم 16
قوي	0.67	3.69	15	10	47	31	30	20	7	05	0	00	رقم 17

المتوسط الحسابي العام للمحور 3.52

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نحاول من خلال الجدول أعلاه تحليل عبارات المحور الثاني التي تعبر عن استجابة أفراد مجتمع البحث اتجاه دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) وذلك من خلال

حساب تكرارات والنسب المئوية لكل عبارة، مع احتساب متوسطاتها الحسابية وكذا حساب الانحرافات المعيارية والاعتماد على مجموعة من المقاربات النظرية والدراسات السابقة.

أثبتت العديد من الدراسات ومن بينها دراسة موساوي سمية بعنوان المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين، والتي تم اعتمادها كدراسة سابقة أن نظام التدريب يعمل على إثارة الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، المشاركة، فعالية الاتصال، وكل هذه المؤثرات تعزز بدورها من درجة ولاء العاملين.

ومن خلال قراءتنا للجداول نصل إلى ما يلي:

-تهدف العبارات الأربعة الأولى والتي تحمل الأرقام التالية (06،07،08،09) إلى قياس دور التدريب في تحقيق الولاء العاطفي، أما العبارة رقم 06 والتي تنص على أن "اهتمام المؤسسة بتدريبيجعلني أهتم بنجاحها وأسعى لتمييزها" فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.48 و قدر الانحراف المعياري ب0.53 بتقدير مستوى الاتجاه متوسط وتشتت بسيط بين المبحوثين حيث كانت نسبة الموافقة على العبارة متوسطة من طرف مجتمع البحث وقدرت ب50% وهي مجموع النسبتين (موافق 44%، موافق بشدة 6%)، تليها اختيار محايد 42%، أما نسبة الرفض فهي ضعيفة إذ تبلغ 7% فقط، ما يعني أن اهتمام المؤسسة بتدريب العمال يجعلهم يشعرون بأهمية دورهم ومكانتهم في المؤسسة، ومنه يسعون إلى تحقيق الأهداف التدريبية التي تصمم البرامج وفقها والسعي لتمييز المؤسسة، فالتدريب عملية تنظيمية هامة يتم من خلالها تنمية كفاءة المورد البشري عن طريق اكتشاف قدراته ومواهبه واستغلالها لصالح المؤسسة، وكلما عملت المؤسسة على تدريب عاملها حصلت على أكبر قدر من الإطارات ومنه تزداد فرص نجاحها وتميزها، فالعامل المدرب يقوم بمهامه بحرفية عالية، مما يساهم في الحفاظ على توازن المؤسسة واستقرارها.

-أما العبارة رقم 07 وهي "التدريب الذي ألقاه يشعرنني بارتباط قوي بزملائي في العمل" والتي تهدف إلى قياس انعكاس البرامج التدريبية المعتمدة من طرف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على درجة ارتباط العاملين فيما بينهم وبين العامل ومؤسسته من جهة أخرى، ولقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب3.36 بدرجة انحراف تقدر ب0.94 بتقدير متوسط ونسبة تشتت ضعيفة حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة من طرف مجتمع البحث 53% وهي نسبة فوق المتوسط، ثم اختيار المحايد بنسبة 30%، أما اختيار الغير موافق قدر بنسبة ضعيفة جدا تقدر ب17% وهي مجموع الخيارين (غير موافق بشدة 6%، غير موافق 11%)، ما يعني أن البرامج التدريبية تعمل

على خلق تقارب عاطفي بين العاملين كونها تسهم في الرفع من قدراتهم وتعمل على جعل أهداف المؤسسة واضحة مما يساهم في خلق تقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، فكلما قلت درجة غموض الدور كلما زاد ارتباط أعضاء التنظيم بالمؤسسة، لأن العامل عندما لا يعرف ما عليه من واجبات وما له من صلاحيات ولا يدرك طبيعة مهامه فإن هذا يسهم في الخفض من روحه المعنوية اتجاه العمل والنظريات البنائية الوظيفية أكدت على ضرورة التخلص من هذا الغموض حتى لا يكون هناك تداخل الأدوار بالنسبة للعاملين مما يكثر من الصراعات المهنية ويفقد توازن المؤسسة، التي تسعى بدورها إلى التميز من خلال تصميم مجموعة برامج تدريبية تعمل على تطوير قدرات العاملين وتوحيد جهودهم ما يدفعهم إلى العمل ضمن نسق تعاوني موحد وهو الأمر الذي عالجه العديد من نظريات التنظيم خاصة التي تدعو إلى التساند الوظيفي مثل نظرية النسق التعاوني لشيستر برنارد الذي يرى بدوره أنه " على التنظيم الرسمي توفير مغريات لاستقطاب مساهمات الأعضاء واستدامتها وهي أخطر مهمة للتنظيم"⁽¹⁾ ، ومن خلال هذا فعلى كل مؤسسة تسعى للتميز وكسب ولاء عمالها والعمل على خلق روابط تنظيمية قوية بين أعضائها عبر اعتماد برامج تدريبية تعمل على تعزيز ارتباط العمال فيما بينهم لتفادي نشوب الانقسامات بين العاملين والتي تعيق النسق عن أداء وظائفه.

-أما العبارة رقم 08 والتي تقر بأن "البرامج التدريبية المعتمدة قربت بين أهدافي الخاصة وأهداف المؤسسة"، فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.56 وهو قريب من المتوسط العام للمحور والمقدر ب 3.52 ، وقدر الانحراف المعياري ب 0.55 بدرجة تشتت بسيطة وبمستوى اتجاه متوسط، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 53 % وهي نسبة فوق المتوسط، في حين نسبة المحايدين قدرت ب 41 %، أما نسبة الرفض فهي قليلة جدا قدرت ب 6 %، فعكس النظريات الكلاسيكية في التنظيم التي دعت إلى تطبيق قواعد العقلانية المطلقة بهدف التنبؤ بسلوك العاملين، أكدت النظريات الحديثة أن العقلانية محدودة ولا يمكن توقع سلوك الإنسان كليا خاصة في ظل أهدافه التي يسعى لتحقيقها والتي لا يمكن الحد منها مهما بلغت درجة امتثاله لقواعد التنظيم فمن المسلمات الأساسية لنظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيهي هي وجود هدف خاص للفاعل داخل التنظيم، لهذا على المؤسسات الحديثة التي تسعى لخلق روابط عاطفية قوية، بين عاملها لكسب ولائهم العمل على تصميم برامج تدريبية تقرب بين أهداف العمال والإدارة معا، فشيشتر برنارد يؤكد في نظريته أن العامل يكون أكثر استعدادا للتعاون داخل التنظيم إذا اعتقد أن أهداف التنظيم

⁽¹⁾ حديدان صبرينة: المدخل إلى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2020، ص 89.

تخدم أهدافه الخاصة، فالعمال بدورهم لهم مجموعة احتياجات تنبغي الإشباع حتى يشعرون بالرضا نحو قرارات المؤسسة، وحتى يحسون بأنهم في تقدم وأن المؤسسة تبذل جهود في تطويرهم ومنحهم فرصة أكبر في تحقيق التطور المبي، وهذا ما أكده الفصل النظري الرابع الذي يجمع بين التدريب كبعد من الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري والولاء التنظيمي، ومنه فالبرامج التدريبية تصمم بشكل متوازن وفق احتياجات معينة هدفها تنمية قدرات الفاعلين داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها من جهة وكذا مساعدة العمال على كسب المهارات اللازمة لتحقيق أهدافهم الخاصة وإثبات ذواتهم وهي أعلى درجة في سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.

-يتبين لنا من خلال العبارة رقم 09 التي مفادها أن "اكتساب مهارات جديدة يشعرني بالسعادة والفخر لانتمائي لهذه المؤسسة" والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.75 وقدر الانحراف المعياري لها ب0.43 أي بدرجة تشتت بسيطة جدا ومستوى اتجاه قوي حيث قدرت نسبة الموافقة ب70% وهي نسبة مرتفعة جدا وهي مجموع الاختيارين (موافق 61%، موافق بشدة 9%) أما نسبة المحايدون فقد بلغت 27%، مقابل نسبة رفض ضعيفة جدا قدرت ب3%، ما يعني أن العامل يحتاج دائما إلى تطوير قدراته وتحسين مساره المبي بجعله يتسم بحراك مبي صاعد ومتقدم وظيفيا، وتنمية المهارات تتطلب الخضوع لبرامج تدريبية متنوعة هدفها تنمية الطاقات البشرية التي تعد رأس مال مهم للمؤسسة، فقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية الرأسمال البشري ودوره الفاعل داخل المؤسسة على اعتبار أن كل العمليات تسري من وإلى المورد البشري فهو المخطط والمنفذ والمستهلك، وفي ضوء هذا تؤكد نظرية العاملين لهيزمبرغ أن هناك عاملين أساسيين يشعران العامل بالرضا هما العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، أما الدافعة فتشمل:

- الشعور بالإنجاز.
- الإدراك الشخصي لقيمة العمل المحقق.
- طبيعة العمل ذاته.
- المسؤولية للفرد.
- فرص التقدم بالعمل.
- التطور والنمو⁽¹⁾.

⁽¹⁾تاويريت نور الدين وآخرون: دليل الممارسة المهنية للسلوك، دار علي بن زيد للطباعة والنشر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 81.

ما يعني أن فرص التطور التي تمنحها المؤسسة لفاعلها تساهم في زيادة درجة رضاهم وارتباطهم بالعمل مما يدفع العامل لبذل مجهودات أكبر مقابل نجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.

➤ من خلال العبارات السابقة (6، 7، 8، 9) نستنتج أن للتدريب دور في تحقيق الولاء العاطفي حيث تساعد البرامج التدريبية على إحداث تقارب بين الإدارة والعمال مما يعزز مشاعر الإخاء فيشعر العامل بنوع من العصبية اتجاه عمله ومؤسسته، وتغذى هذه العصبية بمشاعر الغيرة والذود عن المؤسسة والسعي لتمييزها حيث تصبح أهداف المؤسسة بمثابة أهداف خاصة للعامل وكلما قلت هذه العصبية زادت الانقسامات، مما يتسبب في تفكك التنظيم وبالتالي اضمحلال المؤسسة وتلاشيها، فالروابط التنظيمية يشبه تأثيرها بتأثير الروابط الدموية والقربانية، وعندما تضعف هذه الروابط فإن العامل لا يصبح جزء من المؤسسة وبالتالي يفقد اعتباره فيها ويخسر هويته المهنية، مما يجعل من الولاء العاطفي مطلب ضروري يجب أن تتضمنه جل البرامج التدريبية سواء بشكل صريح أو ضمني.

أما العبارات الأربعة الثانية من الجدول والتي تحمل الأرقام التالية (10، 11، 12، 13) فالهدف منها قياس دور التدريب في تعزيز الولاء المعياري وهو بعد هام من أبعاد الولاء التنظيمي، كونه يمس المنظومة القيمية للمؤسسة بما تحمله من معاني الالتزام والانضباط والضمير المهني، فالولاء المعياري يتلخص ويتجسد في نسق الفعل التنظيمي الملموس الذي يبديه الفرد اتجاه مجموعة مواقف يعيشها داخل البيئة التنظيمية وهذه مسألة هامة جدا كون الفاعل داخل المؤسسة يأتي إليها وهو مشحن بمجموعة من القيم الثقافية والتي تختلف بدورها من عامل لآخر كل حسب محيطه الاجتماعي وتنشئته الاجتماعية، ولو اعتمد كل عامل على مرجعيته الثقافية كمحدد لطبيعة فعله لحدث اختلال قيمي يشكل خطر كبير كونه يعمل على زعزعت التوازن التنظيمي، وهذا ما يلزم المؤسسة بالعمل على ترسيخ مجموعة قيم تنظيمية موحدة بين العاملين تعمل على ضبط جهودهم، ومسألة الضبط مسألة هامة جدا تحدث عنها العديد من علماء الاجتماع مثل ايميتاي ايتزيوني ومسألة الضبط السبرناتيقي، وكلما تحقق الولاء التنظيمي خاصة المشخص في الولاء المعياري كلما نجحت المؤسسة في تحقيق أسى أهدافها والذي يعد البوابة الأساسية لتحقيق بقية الأهداف وهو ضبط مسألة الأخلاق المهنية، وهذا ما يجب أن تتضمنه البرامج التدريبية المؤطرة من المؤسسة.

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 10 والتي مفادها أن "البرامج التدريبية

المعتمدة جعلتني أشعر بالالتزام أخلاقي نحو المؤسسة" بلغ متوسطها الحسابي 3.54 وهي ذو انحراف

معياري يقدر ب 0.77 ودرجة تشتت بسيط أما مستوى الاتجاه فهو متوسط، حيث بلغت نسبة

الموافقة على العبارة من طرف مجتمع البحث 56 % وهي نسبة فوق المتوسط وحاصل جمع الاختيارين (موافق 44 %، موافق بشدة 12 %)، في حين بلغت نسبة المحايدين 30 %، أما نسبة الرفض فهي 14 % وهي نسبة ضعيفة، ما يعني أن البرامج التدريبية المعتمدة من طرف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تتضمن معايير تعمل على تلقين العمال الأخلاق المهنية والالتزام المهني بشكل متوسط، والالتزام من المسائل الهامة التي تحرص كل مؤسسة على خلقه لدى عمالها لما له من دور فعال في القضاء على المظاهر السلبية في بيئة العمل كالتأخر عن أداء المهام والتغيب دون مبررات وغيرها من التجاوزات التي تعيق العملية التنظيمية، ويرتبط الالتزام المهني بالضمير المهني للموظف كونه مسألة لا تقوم على السلطة واستخدام القوة والرقابة بشرعية القانون، بل يحتاج إلى سمة الطوعية حتى تكون درجته أقوى وقيمه أعلى، ويكون نابع من الضمير الجمعي الذي يجمع العمال تحت ما يعرف بالولاء المعياري، ومن أبرز العلماء الذين تحدثوا عن الضمير الجمعي هو إيميل دوركايم وهو من السمات الأخلاقية الراقية التي تعمل على اندماج وانسجام الأنا مع الآخر وفق عقد اجتماعي محدد ومنتظم، وهكذا بالنسبة للمؤسسة كبناء اجتماعي مصغر يتكون من مجموعة أنساق فرعية يديرها مجموعة فاعلون يسعون لتحقيق هدف مشترك ويستند اجتماعهم إلى عقد تنظيمي يحكمه رابط مهني أساسي وهو الضمير الجمعي المهني، القائم على أساس التضامن والتساند الوظيفي على اعتبار أن الجزء يتم الكل، والكل لا يستقيم إلا بجهود الجزء، فينسجم الأعضاء وفق توليفة الجسد الواحد، وهذا بالضبط ما تدعمه تحليلات سبنسر للمماثلة العضوية وتدعمه الكثير من رؤى العلماء المنتمون للمدرسة البنائية الوظيفية، ولقد تحدث عبد الحميد الزهراوي عن مصطلح أساسي وهو الأثر الاجتماعي والتي اعتبرها وسيلة لسعادة الذات، فسعادة الفرد لا تدور فقط حول منفعه الشخصية بل العمومية وتتحدد السعادة حسه بقوة الإجماع التي تبرز في المظاهر مجتمعة وتعمل عملها على يد الأفراد المؤتلفة قلوبهم ومن الصعب تحديد هذه القوة وتعيينها وكل ما يمكن القول عنها أنها قوة أخلاقية لها آثار تتجلى في المحافظة على الحوزة والمدافعة دون الحق إذا تمتد إليه الأيدي الغاضبة⁽¹⁾. وكلما كبرت نسبة الولاء المعياري للعامل زادت غيرته عن المؤسسة ويصير أكثر تقبلا للدفاع عن المصالح الخاصة لاعتبار ذلك مسألة أخلاقية.

ومن خلال هذا يجب على المؤسسة محل الدراسة وكافة المؤسسات الأخرى دون استثناء الحرص على تغذية وإشباع البرامج التدريبية بالقيم التنظيمية التي توحد قوة جماعات وفرق العمل حتى تستطيع عصف الطاقات الكامنة لدى الرأس المال البشري الذي تديره، ليعمل بجد على تحقيق الأهداف العامة بدرجة التزام

(1) أميرة سابق: علم الاجتماع الفلسفي، دار الماهر للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2022، ص 19.

عالية فالفاعل لا يحتاج إلى معرفة كيفية طرق العمل واستخدام البرامج والوسائل التقنية فقط، بقدر ما هو بحاجة إلى معايير أخلاقية تلزمه بإتقان عمله والتفاني من أجل مؤسسته.

- أما العبارة رقم 11 من الجدول والتي تقر بأن "التدريب الذي تلقيته جعلني أحترم

القواعد والقوانين والقيم التنظيمية التي اكتسبتها بالمؤسسة" فقدّر متوسطها الحسابي ب 3.59 وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر ب 3.52 ، وبلغت درجة الانحراف ب 0.55 أي بدرجة تشتت جد بسيطة وبمستوى اتجاه متوسط، أي بنسبة قبول بلغت 56 % وهي حاصل جمع (موافق 47 %، موافق بشدة 9 %) أما نسبة المحايدون فبلغت 38 %، ودرجة رفض ضعيفة قدرت ب 6 %، ما يعني أن عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يلتزمون بالقواعد القانونية والتنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة، وهو الأمر الذي تؤيده الأداة المساعدة والذي لامسناه من خلال مجموعة الملاحظات التي قمنا بها لميدان الدراسة، وتم تحديدها ضمن شبكة الملاحظة حيث أسفرت الأداة على أن العمال بالمؤسسة يحرصون على السرية المهنية وهي إحدى أهم قوانين العمل وشروطه الواجب التحلي بها، وكذا تم ملاحظة سرعة أداء المهام والحرص على إتمام العمل في وقته حتى في ظل غياب المسئول ما يدل على درجة الانضباط المهني، وتوافق الأدوات يدعم محتوى العبارة، ما يعني أن المؤسسة تعمل على تدريب عمالها لاحترام قواعد وقوانين العمل من أجل توحيد الثقافة التنظيمية السائدة.

- يتبين لنا من خلال العبارة رقم 12 التي مفادها أن "البرامج التدريبية تلزمني باحترام مواعيد

العمل والانضباط المهني" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.48 وانحرافها المعياري قد بلغ 0.62 أي بدرجة تشتت بسيطة جدا ومستوى اتجاه متوسط، حيث بلغت نسبة الموافقة 48 %، وهي حاصل جمع الاختيارين (موافق 39 %، موافق بشدة 09 %)، أما نسبة المحايدون فقد بلغت 42 % وهي نسبة مرتفعة نوعا ما، في حين نسبة الرفض قليلة جدا تقدر ب 9 %، وهذه العبارة تتوافق مع العبارة السابقة لها والتي تحمل رقم 11 ما يدل على أن المؤسسة من حيث نتائج أداة الاستبيان تعمل على جعل البرامج التدريبية تلزم العمال باحترام مواعيد العمل والانضباط المهني بدرجة متوسطة، في حين أن أداة الملاحظة أسفرت على أن درجة الانضباط المهني للعاملين بالمؤسسة مرتفعة، واستنادا إلى نتائج العبارتين 11 و 12 ونتائج أداة الملاحظة نقر بأن البرامج التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة تعمل على خلق الانضباط المهني وهو مؤشر أساسي من مؤشرات الولاء المعياري.

- تبين لنا العبارة رقم 13 التي تقر بأن "البرامج التدريبية جعلتني أقدم المصلحة العامة على

الخاصة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.34 ، أما الانحراف المعياري قد بلغ 0.63 أي بدرجة تشتت

ضعيفة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة 36 % وهي حاصل الاختيارين (موافق 27 %، موافق بشدة 9 %)، وهي نسبة ضعيفة حيث أنها أقل من نسبة المتوسط، في حين نسبة المحايدين هي الأعلى نسبياً إذ بلغت 53 % أي فوق الوسط، والمحايد هو الذي لا يفرض العبارة بصفة تامة ولا يوافقها ويلجأ الباحثون عادة إلى هذا الاختيار بسبب عدم تحديد رأي حاسم اتجاه الموقف أو العبارة أو خوفاً من إبداء رأيهم، في حين نسبة الرفض هي نسبة ضعيفة جداً إذ قدرت بـ 11 % فتقديم المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة هو من أعظم درجات الولاء التنظيمي الذي قد يكتفه الفرد لمؤسسته وهو من التحديات الأساسية التي قد تواجهها المؤسسة، كونها مسألة ليس من السهل تحقيقها والوصول إليها وهذا يرجع إلى تداخل الأهداف بالفرد كفاعل داخل المؤسسة له مجموعة من التوقعات التي يتوقع الوصول إليها وتحقيقها بانضمامه للمؤسسة، وهذه التوقعات هي طموحات شخصية تعبر عن إرادته الحرة في تحقيق أحلامه وإثبات ذاته وهذه المسألة عالجتها العديد من الدراسات والنظريات خاصة في حقل علم الاجتماع التنظيم والعمل التي عارضت الفكر الفيبري في ما يعبر عنه بالعقلانية المطلقة التي تتجسد عن طريق رشده المؤسسة، فكلما تحققت عملية الترشيد كانت أهداف المؤسسة والمصلحة العامة في المقدمة، وكان لها الأولوية في مجتمع قائم على ترتيب الأولويات كما اعتبر زيمل، لكن النظريات الحديثة للتنظيم اعتبرت أن هذه النظرية ذات سمة مثالية إذ يصعب تحقيقها على أرض الواقع، خاصة مع تشكيلة الأهداف الخاصة التي يسعى العامل لتحقيقها، وتتلاقى هذه العبارة مع العبارة رقم 08 وكان للعبارة رقم 08 نسبة قبول أعلى كون التقريب ليس نفسه التغليب، لهذا على المؤسسة الحرص على الأقل على التقريب بين الأهداف الخاصة بالعامل والأهداف العامة للمؤسسة للحفاظ على توازن النسق الهديفي الخاص بكل من المخطط والمنفذ لضمان درجة ولاء أعلى، ومنه فالبرامج التدريبية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية لم تنجح بدرجة كبيرة في جعل العاملين يغلبون المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.

نهدف من خلال العبارات الأربعة الأخيرة من الجدول أعلاه والتي تحمل الأرقام التالية (14، 15، 16، 17) إلى قياس دور التدريب في تحقيق الولاء الاستمراري الذي يعبر بدوره عن رغبة ذاتية بالاستمرار في العمل لصالح المؤسسة التي ينتهي إليها الفرد والبقاء فيها، مع الإشارة إلى أن الولاء الاستمراري هو بعد من أبعاد من أبعاد الولاء التنظيمي المحدد مسبقاً في نموذج الدراسة والذي لم نستطع قياسه عن طريق أداة الملاحظة لأنه غير قابل للملاحظة، ومنه فهذه العبارات أهمية بالغة في المساهمة في قياس الولاء الاستمراري للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 14 والتي تقر بأن "يشعري التدريب بالرغبة فيالبقاء للعمل لصالح المؤسسة"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.60 وانحرافها المعياري 0.70 ، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 59 % وهي حاصل جمع العبارتين (موافق 47 %، موافق بشدة 12 %) وهي نسبة فوق المتوسط، أما نسبة المحايدين فقد بلغت 30 %، مقابل نسبة رفض ضعيفة جدا تقدر ب 11 %، ما يعني أن العمال بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية غير مستعدين للتخلي عن مناصبهم بفعل البرامج التدريبية، فالتدريب هو وسيلة للعمال لإثبات ذواتهم بما يمنحه لهم من فرص للتطوير واكتساب قدرات جديدة تشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة التي تبذل جهود مادية ومعنوية كبيرة لزيادة وتنمية قدراتهم كونهم جزء أساسي وهام لا يمكن الاستغناء عنه.

- أما العبارة رقم 15 والتي تقر أن "عدم استفادتي من فرص التدريب يجعلني أشعر بالرغبة في ترك العمل لصالح المؤسسة" قدر متوسطها الحسابي ب 3.28، وذو انحراف معياري يقدر ب 0.39 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 44 % وهي حاصل جمع (موافق 41 %، موافق بشدة 3 %) وهي نسبة أقل من المتوسط، في حين نسبة المحايدين قد بلغت 38 % بتكرار 25 مفردة، أما نسبة الرفض قليلة إذ بلغت 18 %، ومنه فعلى المؤسسة الحرص على العدالة في توزيع فرص التدريب للعاملين كونها من الحوافز المعنوية التي تنعكس على الحوافز المادية، حيث أنه كلما تلقى العامل تدريباً معيناً زادت قدراته وارتفعت مستويات خبرته، ما يجعله مؤهلاً لتقلد مناصب أعلى، والعدالة التنظيمية من المبادئ الأساسية التي تعبر عن المساواة في الفرص، حيث انتقلت من كونها مطلب اجتماعي (العدالة الاجتماعية) إلى كونها مطلب مهني (العدالة التنظيمية).

- نجد من خلال الجدول أن العبارة رقم 16 والتي تقر أن " اكتساب مهارات جديدة يضمنا استمرارنا بالعمل بالمؤسسة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.60 ، مقابل انحراف معياري يقدر ب 0.51 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، حيث بلغت نسبة قبول العبارة من طرف مجتمع البحث 62 % وهي نسبة مرتفعة، ما يعني أن العمال بالمؤسسة يحرصون على اكتساب مهارات جديدة لإثبات جدارتهم في العمل، والحرص على التميز والاستمرارية كون المنافسة هنا لا تقتصر على المؤسسات فقط، بل تشمل العامل بوصفه كائن اجتماعي تنظيمي له مجموعة من الأهداف التي يقابلها بمجموعة توقعات ينتظر تجسيدها في الواقع، أما نسبة المحايدين فقد بلغت 30 %، مقابل نسبة رفض تقدر ب 8 % وهي نسبة جد ضعيفة، ومنه فإكتساب المهارات يخول

للعامل شرعية البقاء والاستمرارية في العمل كون المؤسسة تشجع على الإبداع التنظيمي وكلما قدم العامل مجهودات أكبر يكتسب مكانة تنظيمية أعلى، وتكون المؤسسة غير مستعدة للتخلي عنه أو استبداله، مما يعزز الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي وهما من مؤشرات الولاء الاستمراري.

- أما العبارة رقم 17 والتي تقر بأن " البرامج التدريبية تشعرني بأهمية تواجدي بالمؤسسة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.69، و قدر انحرافها المعياري ب 0.67 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، حيث بلغت نسبة الموافقة 62 % وهي حاصل جمع الاختيارين (موافق 47 %، موافق بشدة 15 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 30 %، مقابل نسبة رفض بسيطة جدا قدرت ب 7 %، ما يعني أن البرامج التدريبية تساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين عن طريق إشعارهم بأهمية تواجدهم بالمؤسسة، وكلما شعر العامل بأهمية الدور الذي يؤديه لصالح المؤسسة يصبح أكثر اعتزازا بمكانته التنظيمية، فلا يكون لديه الاستعداد على ترك العمل بالمؤسسة، بل بالعكس يشعر بالرغبة بالاستمرارية فيها، فإثبات الذات والشعور بأهمية الوظيفة التي يشغلها العامل من محددات وعوامل الرضا الوظيفي حسب ما أورده هيزميرغ في نظريته.

❖ نستنتج مما سبق أن للتدريب دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، الاستمراري)، وتأتي هذه الدراسة بالتوافق مع العديد من الدراسات المقدمة في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل لما يحتله التدريب من مكانة رائدة، ولقد تولدت من المؤسسة الجزائرية العديد من الدراسات لأولئك الذين حاولوا معالجة العجز الصناعي وعدم القدرة لإعداد مستقبل مهني وتم إرجاع ذلك إلى كون العمال غير محضرين بحكم التدريب المهني والنفسي، وبالتالي عدم الاستقرار الذهني والأخلاقي، ومنه فمن الصعب الحديث عن المؤسسة في غياب المهارة، حيث أن الاستيراد الغزير للتكنولوجيا المتطورة رافقه عجز متواصل في تدريب اليد العاملة، فالعمال لا يتوفرون على المعارف التقنية من جهة ومتعلقين بالممارسات السوسيو ثقافية من جهة أخرى، مما يجعلنا نلاحظ أن موقفهم اتجاه العمل يعكس نمط العلاقات الاجتماعية⁽¹⁾.

ومنه على كل مؤسسة مهما كان اختلاف نوعها أن تعمل على تصميم برامج التدريبية تتماشى مع طبيعة البيئة الاجتماعية التي تتميز بطابع خصوصي، يختلف من مجتمع إلى آخر حسب طبيعة الأوضاع الاجتماعية التي يعيشها الفاعل، وتكون مشبعة بمجموعة من القيم التنظيمية الهادفة لتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بكل أبعاده (عاطفي، معياري، استمراري).

(1) جمال غريد: ثقافات المؤسسة، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، 1997، ص 36/35.

جدول رقم 23: دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسط	1.04	3.36	15	10	29	19	33	22	23	15	0	0	رقم 18
متوسط	0.77	3.45	9	6	44	29	30	20	17	11	0	0	رقم 19
متوسط	1.14	3.45	15	10	38	25	30	20	11	7	6	4	رقم 20
متوسط	0.83	3.51	15	10	35	23	36	24	14	9	0	0	رقم 21
قوي	0.62	3.68	11	7	56	37	24	16	9	6	0	0	رقم 22
متوسط	0.59	3.53	5	3	56	37	27	18	12	8	0	0	رقم 23
متوسط	0.61	3.57	5	3	62	41	20	13	14	9	0	0	رقم 24
متوسط	0.58	3.56	8	5	50	33	33	22	9	6	0	0	رقم 25
متوسط	1.17	3.15	12	8	24	16	36	24	21	14	6	4	رقم 26
متوسط	0.89	2.80	3	2	18	12	44	29	26	17	9	6	رقم 27
متوسط	0.67	2.77	0	0	18	12	47	31	29	19	6	4	رقم 28
متوسط	0.49	3.24	0	0	36	24	55	36	6	4	3	2	رقم 29
المتوسط الحسابي العام للمحور 3.33													

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- تأثرت المنظمات الحديثة بالعديد من العوامل التي عاشتها مختلف المجتمعات مثل بروز الثورة الصناعية والفرنسية وتغير المنظومة القانونية الداعية إلى الدفاع عن حقوق العمال وكرامتهم، ونتج عن هذا التأثير بروز العديد من أساليب التسيير الجديدة التي تحاول تخفيف ضغوط العمل عن العاملين من جهة، والبحث عن فعالية المؤسسة من جهة أخرى، ومن بين أهم الأساليب التي تم اعتمادها نجد نظام فرق العمل الذي يعد شكل من أشكال العمل الجماعي، وبما أن المجتمع هو بناء كلي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية التي تؤثر وتتأثر فيما بينها حيث أن الجزء متمم للكل، فقد ظهر نظام فرق العمل كنتيجة للتوجه الاشتراكي الذي يتضمن قواعد العمل الجماعي والتعاون لأداء المهام، فالأنظمة الاقتصادية البارزة آنذاك خاصة التي تم اعتمادها من طرف الثنائية القطبية (الولايات المتحدة الأمريكية ممثلة في الرأسمالية والاتحاد السوفياتي ممثل في الاشتراكية) كان لها الأثر البارز في التفكير في إعادة هيكلة نظم التسيير حتى في الحياة الاجتماعية مثل ظاهرة

"التوية" التي كانت نتاج للنظام الاشتراكي وهكذا ساهمت الأوضاع المجتمعية في حدوث تغيرات جذرية خاصة على مستوى المؤسسات التي أصبحت تعمل على تعزيز العمل الجماعي ضمن فرق عمل متخصصة ومعتمدة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة ونظرا لأهمية الفريق في تحقيق الجودة والفعالية، سنحاول هنا الكشف من خلال مجموعة من العبارات عن دور فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري).

- نهدف من خلال العبارات الأربعة الأولى من الجدول أعلاه والتي تحمل الأرقام التالية (18، 19، 20، 21) الكشف عن دور فرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي، فالفريق يجب أن يعبر عن لحة متحدة متأخرة ومتأزره بمشاعر الود والوفاء والولاء للفريق وللمؤسسة وأهدافها حتى يستمر وينجح في مهامه.

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 18 والتي مفادها "أشعر بالاندماج والارتباط نحو فريق عملي"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.36 وقدرت درجة الانحراف ب1.04 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 44 % وهي حاصل جمع الاختيارين (موافق 29 %، موافق بشدة 15 %)، وهي نسبة أقل من المتوسط في حين بلغت نسبة المحايدين 33 %، أما نسبة الرفض فقد بلغت 23 %، ما يعني أن درجة الارتباط بين كل عضو وفريقه هي نسبة ضعيفة ما ينبغي على المؤسسة محل الدراسة تفعيل جانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية والتشجيع على التعاون مع أعضاء الفريق، وتمكينهم من العمل كفريق موحد بغية تحقيق الأهداف العامة، ولقد بينت أداة الملاحظة أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تعمل على عدم الفصل بين أعضاء الفريق بتخصيص مكتب خاص لكل عامل، بل تعمل على جعلهم في تقارب واتصال دائم من خلال إلغاء الحواجز وجمعهم ضمن مكتب واحد يسعهم جميعا وهي طريقة متبناة من الفكر الياباني، الذي يشجع على التعاون والتساند كاليد واحدة لتحقيق أكبر قدر من الولاء، فالتقارب والاحتكاك والتفاعل الدائم مع أعضاء الفريق يساعد على تولد المشاعر الطيبة فيما بينهم حيث يصبح الأعضاء بمثابة الأهل فالوقت الذي يقضيه العامل في عمله أكبر من الذي يقضيه في منزله، ومنه فعلى المؤسسة بذل جهد أكبر من الذي تبذله في لخلق روابط جيدة بين الفرق.

- أما العبارة رقم 19 والتي تقرر بأن "فريق العمل يزيد من دافعيته نحو التميز" فقد قدر متوسطها الحسابي ب3.45 ، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.77 أي بدرجة تشتت بسيطة جدا ومستوى اتجاه متوسط، في حين بلغت نسبة المحايدين 30 %، أما نسبة الرفض فقد قدرت ب17 % وهي نسبة ضعيفة جدا، فالعامل عندما يعمل ضمن فريق عمل يبذل قصارى جهده للتميز عن

بقية الأعضاء وإثبات ذاته، فالعمل ضمن فريق لا يعني انعدام التنافس بين أعضاء الفريق الواحد لأن للفاعل غايات خاصة به، تجعله يسعى لأن يكون متميزا عن غيره ولو كان الانتماء بينه وبين بقية العاملين واحد.

- يتبين لنا من خلال العبارة رقم 20 التي تقر ب "أستمتع بالعمل مع زملائي بشكل فريق" أن متوسطها الحسابي بلغ 3.45 وانحرافها المعياري قدر ب 1.14 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 53 % وهي حاصل جمع الاختيارين (موافق 38 %، موافق بشدة 15 %)، في حين بلغت نسبة المحايدين 30 %، أما درجة الرفض فقد وصلت إلى 17 % وهي حاصل جمع الاختيارين (لا أوافق 11 %، لا أوافق بشدة 6 %)، فالمؤسسات الحديثة تجاوزت فكر الرجل الآلي الذي انتهجته ونددت به النظريات الكلاسيكية للتنظيم، والتي سعت إلى تكريس الفردانية والاعتماد على التنظيم الرسمي في كل الأمور، وبالتالي مجابهة كل محاولة تسعى لتكوين علاقات إنسانية واجتماعية داخل التنظيم، وتكوين تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي، على اعتبار أن هذه المظاهر تؤدي إلى ضياع وقت العامل الذي يجب أن يبذله في العمل، وانصب اهتمام المؤسسات حديثا إلى خلق رجل إداري يتفاعل مع الآخر لتبادل الخبرات والتعلم الذاتي والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، عن طريق تكوين فرق عمل متماسكة يتفاعل معها العامل حتى لا يشعر بالوحدة والرتابة في العمل، ومنه يستطيع تأدية مهامه بمتعة لا يكره.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 21 والتي تقر ب "العمل ضمن فريق يزيد من حيي للمؤسسة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.51 ، ولها انحراف معياري قدر ب 3.83 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 50 % وهي نسبة متوسطة، في حين بلغت نسبة المحايدين 36 %، أما نسبة الراضين للعبارة هي 14 %، فإذا كان الفريق متماسك والعلاقات التي تربط بين أعضائه جيدة فإن إمكانية تجسيد الأهداف تكون عالية، وبالتالي يكون ترابط قوي بين العامل وفريقه وهو الأمر الذي ينعكس على علاقة العامل بالمؤسسة، حيث أن الفريق يؤدي وظيفة الضبط التنظيمي لأعضائه وهذا حتى لا يفقد العامل أحقية العضوية بالفريق، فالعلاقة هنا بين ثنائية العامل والفريق الذي ينتمي إليه كعلاقة الأنا بالنحن حيث الأنا لا تستطيع الانفصال كليا عن نحن الذي يتكون من جماعات تحكمهم عادات وأعراف وقوانين تكون بمثابة عقد اجتماعي، وعلى الأنا إتباعها وعدم الخروج عليها كليا وإلا ينبذ ويفقد انتمائه للنحن، وبولاء العامل (الأنا) للفريق الذي ينتمي إليه (النحن) وحبه للفريق فإن هذه المشاعر تتسع لتشمل البناء الكلي (الوحدة الكبرى) باعتبار أن الفريق جزء من الكل.

نحاول من خلال العبارات الأربعة الثانية التي تحمل الأرقام التالية (22، 23، 24، 25) البحث عن دور فرق العمل في تحقيق الولاء المعياري المرتبط بالمنظومة الأخلاقية والقيمية للفرد والمؤسسة معا، ففرق العمل تشكل بعد أساسي وهام من أبعاد التمكين الإداري، أما الولاء المعياري فهو من أبعاد الولاء التنظيمي، والتمكين الإداري والولاء التنظيمي هما متغيرات الدراسة التي نبحت فيها، ولقد أكدنا في الفصل الرابع على أن فرق العمل تعمل على تحقيق الالتزام وهو من مؤشرات الولاء المعياري، حيث يظهر الالتزام الحقيقي عن طرق تحليل اللغة المستخدمة وسلوكيات العاملين وغيرها من المعايير التي تعبر عن وجود الولاء المعياري من عدمه ودور فرق العمل في تحقيقه.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 22 والتي مفادها أن "التعاون مع فريق العمل يزيد من درجة انضباطي المهني" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.68، وقدر انحرافها المعياري ب 0.62 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 67 % وهي نسبة مرتفعة تشكل حاصل جمع الاختيارين (موافق 56 %، موافق بشدة 11 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 24 %، مقابل نسبة رفض قدرت ب 9 % وهي نسبة جد ضعيفة، فالعمل ضمن فريق يجعل من عملية رصد المهام المنجزة أمر سهل، لأن الفرق محدودة العدد أي عدد أعضائها صغير ما يساعد على تفعيل عملية الرقابة الذاتية، حيث يستطيع العامل مقارنة مستوى نشاطه مع مستوى نشاط بقية أعضاء الفريق، ما يدفع إلى الانضباط خاصة في ظل الحرص على تكاملية الفريق، ومنه نستنتج أن فرق العمل لها دور في تحقيق الولاء المعياري كون الانضباط المهني مؤشر هام من مؤشرات الولاء المعياري، فمن خاصية المهام ضمن فريق العمل المحدودية أي تكون مهام كل عضو محددة بدقة، والتكاملية أي أنه إذا تأخر ولو عضو واحد في إنهاء مهامه في الوقت المحدد لن يكتمل عمل الفريق الكلي، فمتابعة عملية سير العمل الفرقي أسهل خاصة في ظل تقسيم العمل الذي يزيد من درجة التضامن العضوي حسب إميل دوركايم.

- يتبين لنا من خلال العبارة رقم 23 والتي تقر ب"علاقتي مع زملائي في فريق العمل تتميز بالثقة" أن متوسطها الحسابي قد بلغ 3.53، أما الانحراف المعياري للعبارة فقدرت ب 0.59 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 61 % وهي نسبة مرتفعة تشكل حاصل جمع الاختيارين (موافق 56 %، موافق بشدة 5 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 27 %، مقابل نسبة رفض ضعيفة قدرت ب 12 %، ما يعني أن العلاقة بين أعضاء الفريق الواحد لها انعكاسات على درجة الثقة، فكلما كانت علاقة العامل مع زملائه ضمن الفريق جيدة

سادت الثقة، أما إذا كانت العلاقات متوترة بين أعضاء الفريق فإن درجة الثقة تضعف والثقة التنظيمية من المسائل الهامة التي عالجتها العديد من النظريات والدراسات، الذين أكدوا على أهميتها في التحسين من طابع العلاقات وجودة الأعمال، ومن بين أهم النظريات الذين تطرقوا لمسألة الثقة نظرية أوكتاف جوليه والتي تم تبنيها كمقاربة للدراسة ونظرية التوقع لفروم وكذلك العديد من النظريات التي تندرج ضمن المدرسة البنائية الوظيفية، وبشكل رابط الثقة بين العامل وزملائه يتشكل الولاء المعياري للعامل نحو فريق عمله أولاً ومؤسسته ثانياً، كون الفريق يصبح بمثابة حلقة الربط بين العامل والمؤسسة بأهدافها التي أنشأت من أجلها، وتتفق هذه العبارة مع العبارة رقم 22 حول النتيجة الأساسية التي تقرر أن لفريق العمل دور في تحقيق الولاء المعياري.

- يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 24 والتي تقر ب " عملي ضمن فريق العمل يزيد من ولائي لقيم المؤسسة" أن المتوسط الحسابي للعبارة قدر ب 3.57، والانحراف المعياري قدر ب 0.61 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 67% وهي نسبة مرتفعة تشكل حاصل جمع الاختيارين (موافق 62%، موافق بشدة 5%)، أما نسبة المحايدون فقد بلغت 20%، مقابل نسبة ضعيفة جداً من الراضين للعبارة قدرت ب 14%، فالقيم التنظيمية هي الموجه لسلوك الفاعلين داخل المؤسسة، حيث تحدد من خلالها مجموعة القواعد التي يجب أن يلتزم بها العامل أثناء تواجده بالمؤسسة، وهذا تفادياً للتداخل القيمي بين كل من القيم التنظيمية التي تحددها المؤسسة، والقيم الثقافية التي يأتي بها العامل من البيئة الخارجية، وتختلف من عامل لآخر كل حسب محيطه وتنشئته الاجتماعية، فتداخل القيم يؤدي إلى نشوب صراعات تفقد التنظيم توازنه، ومن أهم العلماء الذين نددوا بضرورة سن قواعد تنظيمية تعمل على جعل سلوك الفاعلين متوقع، وتساهم في عملية ضبط الفعل التنظيمي هربرت سبنسر، فالقيم التنظيمية تتولى وظيفة تنظيم الأفعال، والعمل ضمن فريق يجعل العامل يلتزم بالقيم السائدة حتى يستطيع الانسجام والتوافق مع بقية أعضاء الفريق، وبما أن غاية تشكيل الفريق هي خدمة أهداف المؤسسة فإنه يتوجب على أعضاء الفريق الالتزام بالقيم السائدة في المؤسسة والولاء لها، ومنه باعتبار القيم من مؤشرات الولاء المعياري فإن فريق العمل له دور فاعل في تحقيق الولاء المعياري، وتتوافق هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه من خلال العبارتين رقم 22، 23.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 25 والتي تقر ب " الانتماء لفريق عمل يشعرني بأهمية الواجب الأخلاقي" أن المتوسط الحسابي قدر ب 3.56 وهو قريب من المتوسط العام للمحور، وقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة 0.58 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط،

حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 58 % وهي نسبة فوق المتوسط، تشكل حاصل جمع الاختيارين (موافق 50 %، موافق بشدة 8 %)، أما نسبة المحايدون فقدت ب 33 %، في حين نسبة الرفض كانت جد ضعيفة إذ بلغت 9 % فقط، ويقصد بالواجب الأخلاقي مجموعة القيم المعيارية التي يجب أن يبديها العامل ويلتزم بها داخل المؤسسة، والانتماء لفريق عمل يجعل العامل محل ملاحظة من طرف زملائه خاصة في ظل الاحتكاك الدائم مع أعضاء الفريق، حيث يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة دائما لتبادل وجهات النظر والاستشارة، وهذا ما تدعمه المؤسسة محل الدراسة إذ أثبتت أداة الملاحظة أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تسهل عملية التواصل بين أعضاء الفريق وتحرص على تقاربهم، وهذا ما يجعل العمال على دراية ببعضهم البعض، مما يولد مشاعر الترابط والإخاء، ومنه يتشكل نوع من الولاء للقيم الأخلاقية التي تدفع العامل للانضباط والتحلي بروح المسؤولية، ومنه فريق العمل يعزز بأهمية الواجب الأخلاقي، ما يحقق الولاء المعياري للعامل اتجاه المؤسسة.

نحاول من خلال العبارات الأربعة الأخيرة من الجدول أعلاه والتي تحمل الأرقام التالية (26،27،28،29) معرفة دور فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري، في تحقيق الولاء الاستمراري كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي، ويعبر الولاء الاستمراري عن الرغبة الذاتية لصداقة والجادة من طرف العاملين في البقاء والاستمرارية بالمؤسسة دون جبر أو إكراه.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 26 والتي تقر ب " أفكر في تغيير فريق العمل إذا أتاحت لي الفرصة" أن المتوسط الحسابي قد بلغ 3.15 ، أما الانحراف المعياري للعبارة فقد ب 1.17 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 36 % وهي حاصل جمع الاختيارين (موافق 24 %، موافق بشدة 12 %) وهي نسبة ضعيفة، في حين بلغت نسبة المحايدون 36 %، أما نسبة الرفض فتقدر ب 27 %، والمحايدون هم المفردات التي لم تتخذ القرار بالتغيير أو عدمه لأن هذا القرار مستقبلي يتعلق بحجم الامتيازات التي تمنحها الفرصة المتاحة، ونسبة التمسك بالفريق ضعيفة إذ هي أقل من المتوسط، إذ نلاحظ أن نسبة الرغبة في ترك الفريق أكثر من الرفض.

- نلاحظ من خلال العبارة رقم 27 الموضحة في الجدول أعلاه والتي تقر ب " أفكر في ترك العمل بالمؤسسة إذا لم تسمح لي بتغيير فريق العمل"، والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.80 وانحرافها المعياري قدر ب 0.89 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، حيث بلغت نسبة الموافقة

على العبارة 21 % وهي نسبة ضعيفة، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 44 %، مقابل نسبة رفض بلغت 35 %، ما يعني أن مفردات مجتمع البحث تميل للحيداء اتجاه القرارات المستقبلية لأن القرار لا يتخذ عشوائيا إنما حسب طبيعة الموقف الذي سيعيشه العامل في تلك الفترة، ومن أهم النظريات المفسرة لهذا الاتجاه هي نظرية الإدارة الموقفية، التي ترجع القرارات لطبيعة المواقف وعلى أساس ذلك يختار العامل القرار الذي يراه الأنسب لا الأمثل، فقد يتخذ العامل اليوم قرار بشأن قضية ما، ولو عيشها بعد مدة قد لا يتخذ نفس القرار نظرا لتغير الظروف والعوامل المتحكمة في اتخاذ القرار، وهذا يرجع أيضا إلى تعقد المادة المدروسة في حقل العلوم الاجتماعية وهي الكائن البشري، الذي يتسم بخصوصيات معقدة كونه ليس كائن بيولوجي فقط بل كائن اجتماعي أيضا، يمر بعدة مواقف وظروف تؤثر على حالته النفسية وعلاقاته الاجتماعية وتتحكم في ردود أفعاله المتغيرة .

- يتبين لنا من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 28 والتي تقر بأن " مستعد للقيام بمهام خارج مهامهم الرسمية لأضمن بقائي بالمؤسسة" قد بلغ متوسطها الحسابي 2.77 وانحرافها المعياري قدر ب 0.67 أي بدرجة تشتت بسيطة جدا ومستوى اتجاه متوسط، ولقد كانت نسبة الموافقة على العبارة ضعيفة جدا إذ بلغت 18 %، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 47 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع نسب الاختيارين الآخرين، وتقدر نسبة الرفض للعبارة 35 %، ما يعني أن العمال ليسوا مستعدين لتولي مهام خارج مهامهم الرسمية لضمان بقائهم في المؤسسة إذ نسبة الموافقة أقل من نسبة الرفض للعبارة، في حين كانت نسبة الفئة المحايدة هي الأعلى، وبالتالي هم غير راضون لمبدأ القيام بمهام خارج المهام الرسمية لهم وغير موافقون عليه أيضا، إذ ربما لم يعايشوا الموقف في الواقع وبالتالي لم يسبق لهم أن وافقوا أو رفضوا ذلك، وقد يرجع ذلك أيضا إلى إستراتيجية يحددها الفاعلون داخل التنظيم لتحقيق أهدافهم الخاصة وتسمى بالإستراتيجية الاستثمارية أي أن الموافقة تحدد وفق هدف بعدي ينتظر العامل تحقيقه ونيله من المؤسسة، وهذا ما يندرج ضمن تحليلات نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه.

- يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم 29 والتي مفادها " انتمائي لفريق عمل يجعلني أرغب في البقاء بالعمل لصالح المؤسسة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.24 وهو قريب من المتوسط الحسابي العام للمحور المقدر ب 3.33 ، ولقد بلغت درجة الانحراف المعياري للعبارة 0.49 أي بدرجة تشتت بسيطة جدا ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 36 % أما نسبة المحايدون قدرت ب 55 % وهي أعلى نسبة للعبارة، في حين نسبة الرفض قدرت ب 9 % وهي نسبة ضعيفة جدا تشكل حاصل جمع الاختيارين (غير موافق بشدة 3 %، غير موافق 6 %) ونستنتج مما

سبق أن فريق العمل ليس له دور في تحقيق الولاء الاستمراري على اعتباره غاية بعدية تتعلق بأهداف العامل وظروفه الخاصة وليس على الفريق الذي ينتهي إليه ، فالعمال يتجنبون اتخاذ القرارات دون معايشة المواقف وتحليل البدائل المتاحة لهم، وهذا ما يتوافق مع العبارات 26.27.28. ❖ من خلال ما تم التطرق إليه من الجدول وما أسفرت عنه العبارات نستنتج أن لفريق العمل دور في تحقيق الولاء التنظيمي، حيث لفريق العمل دور في تحقيق الولاء المعياري بدرجة عالية، يلها الولاء العاطفي بدرجة متوسطة، في حين ليس لفريق العمل دور في تحقيق الولاء الاستمراري.

جدل رقم 24: دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
رقم 30	6	4	32	21	42	28	9	6	0.97	3.27	متوسط
رقم 31	6	4	35	23	38	25	18	12	1.05	3.56	متوسط
رقم 32	9	6	35	23	44	29	6	4	0.97	3.22	متوسط
رقم 33	0	0	41	27	30	20	9	6	0.86	4.63	قوي
رقم 34	3	2	42	28	26	17	9	6	1	3.34	متوسط
رقم 35	3	2	42	28	39	26	6	4	0.73	3.39	متوسط
رقم 36	3	2	46	30	32	21	6	4	0.82	3.37	متوسط
رقم 37	3	2	39	26	42	28	9	6	0.74	3.45	متوسط
رقم 38	9	6	26	17	39	26	3	2	0.91	4.15	قوي
رقم 39	0	0	41	27	44	29	9	6	0.56	3.53	متوسط
رقم 40	12	8	33	22	39	26	3	2	1.07	3.03	متوسط
رقم 41	6	4	27	18	38	25	6	4	0.99	3.04	متوسط
المتوسط الحسابي العام للمحور 3.49											

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نحاول من خلال عبارات المحور الرابع الكشف عن دور المشاركة في اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري، الاستمراري)، فالمشاركة من مبادئ الإدارة الجماعية ومن القيم الأساسية في المؤسسات الحديثة، وسنحاول تحليل عبارات المحور بالاستناد إلى معطيات الجدول وكذا بالرجوع للدراسات السابقة والتراث النظري حول الموضوع.

ونهدف من خلال العبارات الأربعة الأولى والتي تحمل الأرقام التالية (30.31.32.33) الكشف عن دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء العاطفي وما تحقق من تقارب من خلال استثارة مشاعر العاملين واستمالتهم نحو أهداف المؤسسة.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 30 والتي تقر ب "مشاركتي في اتخاذ القرارات تجعلني أحب عملي" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.27، ولها انحراف معياري قدر ب 0.97 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 41 % وهي حاصل جمع الاختيارين (موافق 32 %، موافق بشدة 9 %) وهي نسبة أقل من المتوسط، أما نسبة المحايدين فقدت ب 42 %، في حين بلغت نسبة الرفض للعبارة 17 % وهي نسبة ضعيفة، فكلما سمحت المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات كلما زادت القيمة المعنوية للقرار، كون المشاركة ترفع من الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا ما أكدناه في الفصل الرابع حيث يقر لافل أن المشاركة تكشف عن فعل يبدو للفاعل أنه يخصه ولا يخصه، وأنه في نفس الوقت شخصي وكلي مع، أي أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من روح المسؤولية الجماعية، مما يشعر العامل بأهمية الدور الذي يؤديه لصالح المؤسسة فيزداد حبه لمنصبه ويصبح أكثر اعتزازاً بانتمائه، وتتطلب المشاركة عاملين أساسيين هما الثقة والحرية فكلما العاملان يؤديان إلى توفر شرط أساسي من شروط الالتزام بالقرارات التي تمت المشاركة فيها وهو الاتفاق على القرارات، فكلما كانت درجة الاتفاق عالية كلما ارتفع ولاء العاملين للقرارات، ولقد أثبتت أداة الملاحظة أن عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يتفادون عملية اتخاذ القرارات، حيث يشكل المسئول المرجعية الأساسية لإصدار القرارات، وكخوف من تحمل المسؤولية في حالة الخطأ، وهذا ما انعكس أيضاً على إجابات المبحوثين الذين قرروا الإجابة بمحايد في بعض الأسئلة، فالمؤسسة تعتمد على مركزية القرار أي بأسلوب التسيير الكلاسيكي ولم تصل لمرحلة السماح بالمشاركة، ما ينبغي عليها فتح مجال المشاركة وتدريب العمال على كيفية التسيير واتخاذ القرار، والثقة في القرارات التي تم اتخاذها لتفادي ظاهرة الخوف التنظيمي وتكميم الأفواه.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 31 والتي تقر ب "عندما يؤخذ رأيي بعين الاعتبار تزداد دافعتي للعمل" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.56 وانحرافها المعياري قدر ب 1.05، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 53 % وهي حاصل جمع الاختيارين (موافق 35 %، موافق بشدة 18 %)، أما نسبة المحايدين فقدت ب 38 %، في حين

بلغت نسبة الرفض 9 % وهي نسبة ضعيفة جدا تشكل حاصل جمع (غير موافق بشدة 6% وغير موافق 3 %)، ما يعني أن العمال بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية يحبون المشاركة في القرارات والأخذ بأرائهم، كون المشاركة من الحوافز المعنوية الهامة التي تشجع على كسب ولاء العاملين، فالعامل يصبح أكثر ولاء للخطط التي ساهم بوضعها، ومن بين النظريات الأساسية التي اعتبرت أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرار هي نظرية المشاركة لسيمون الذي أثبت بدوره أن مشاركة الأفراد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب الرضا، ومنه فالمشاركة تزيد من الولاء العاطفي للعمال الذين يحبون تولي المسؤولية إذا أتاحت لهم الفرصة، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة عبد الرزاق سلام وآخرون والتي تم اعتمادها كدراسة سابقة، حيث تم التأكيد على دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق ولاء العاملين، وتختلف مع دراسة كنزة بوزنيط وآخرون التي توصلت أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تؤثر على ولاء العاملين، وكمقارنة مع ما جاءت به العبارة رقم 30 وأداة الملاحظة نتوصل إلى أن العمال يتفادون اتخاذ القرارات كخوف من السلطة العليا، لكن هذا لا يعني أنهم سيرفضون المشاركة إذا أتاحت لهم الفرصة وتدريبوا على ذلك.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 32 والتي تقر ب "المشاركة في اتخاذ القرارات تكون مشاعر الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.22، ولها انحراف معياري قدر ب 0.97، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 41 % وهي حاصل جمع (موافق 35 %، موافق بشدة 6 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 44 %، في حين بلغت نسبة الرفض 15 % وهي حاصل جمع الاختيارين (غير موافق بشدة 9 %، غير موافق 6 %)، فالثقة شرط ضروري لنجاح عملية المشاركة، إذ لا يمكن لأي فرد مشاركة شخص آخر إذا لم يكن بينهم رابط ثقة، والإدارة تشرك العمال الذين تثق فيهم وتأمينهم خاصة في الأمور الهامة بالنسبة للمؤسسة والتي تطلب السرية المهنية، ولقد أثبتت أداة الملاحظة أن العمال بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية يلتزمون بالسرية المهنية، وهي من أهم عوامل الثقة التي تعزز الروابط الإيجابية الفاعلة بين العمال والإدارة ومنه إحداث تقارب بين كل من عمليتي التخطيط والتنفيذ.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 33 والتي تقر ب "أشعر بالإحباط لعدم السماح لي بإبداء رأيي في العمل" قد بلغ متوسطها الحسابي 4.63، وانحرافها المعياري قدر ب 0.86 أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه قوي، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 50 % تشكل حاصل جمع الاختيارين (موافق 41 %، موافق بشدة 9 %)، أما بالنسبة للمحايدون فقدرت ب 30 %، في حين بلغت نسبة الرفض 17 % وهي نسبة ضعيفة، إذ أن المشاركة تعمل على تحقيق الدافعية

نحو العمل لهذا اعتمدها العديد من المؤسسات الحديثة ولقد اعتبرها محمد كمال القاضي على أنها من "الأساليب الديمقراطية في الإدارة حيث تتيح لكل عضو من الأعضاء المشاركة في القرارات وتحمل المسؤوليات، الأمر الذي يرفع من روح الانتماء وشدة الولاء وتزداد أهمية هذا الأسلوب في أوقات الأزمات والكوارث"⁽¹⁾. ومنه فالعمال كفاعلون داخل المؤسسة يسعون بدورهم لتقديم خدمات لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وكل عامل يسعى للتمييز وإثبات ذاته لهذا فالعامل بطبعه يسعى لتحمل المسؤولية والمشاركة في القرارات ليشعر بأنه ينتهي فعلا للنسق التنظيمي، وهذا ما يتماشى مع افتراضات Y ويتنافى مع افتراضات X حسب نظرية ماك غريغوري، وعدم السماح للعمال بالمشاركة في إبداء الرأي يعد قمع لقدراتهم وكفاءتهم مما يجعلهم يشعرون بالإحباط والاغتراب التنظيمي، ولقد أثبتت العبارة رقم 31 أن العامل عندما يؤخذ رأيه بعين الاعتبار تزيد دافعيته للعمل، على اعتبار أن المشاركة في القرارات من الحوافز المعنوية التي تحسن من الروح المعنوية للعاملين وتجنبهم الإحباط والملل.

ومن خلال العبارات السابقة (30.31.32.33) نستنتج أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء العاطفي، عن طريق تكوين الثقة بين العمال والإدارة وزيادة دافعية العمال للعمل والرغبة في التميز وضمنان حبههم وولائهم لمنصبتهم.

نهدف من خلال العبارات الأربعة الثانية والتي تحمل الأرقام التالية (34.35.36.37)، الكشف عن دور المشاركة في اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الولاء المعياري، وذلك بقراءة وتحليل أهم المعطيات الممثلة في الجدول أعلاه.

- يتبين لنا من الجدول أن العبارة رقم 34 والتي مفادها " مساهمتي في وضع الخطط تلزمني

بأهمية تنفيذها جيدا" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.34 وانحرافها المعياري قدر ب1، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 51 % أما نسبة المحايدين فقد قدرت ب26 %، في حين بلغت نسبة الرفض 23 % وهي حاصل جمع الاختيارين (غير موافق بشدة 3 %، غير موافق 20 %)، ما يعني أن مشاركة الفاعل في وضع الخطط يجعله يدرك

⁽¹⁾ محمد كمال القاضي: العلاقات العامة (الاتصال، التنظيم، الإدارة)، المركز الإعلامي للشرق الأوسط، ط2، القاهرة، مصر، 2001، ص186.

جيدا أهمية أهدافها، ويؤمن بضرورة نجاحها لأن بها جزء من أفكاره ومنه يحدث تقارب بين أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 35 والتي تقر ب "مشاركتي في اتخاذ القرارات يجعلني أتحدى بالضمير المهني عند أداء مهامي"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.39 وانحرافها المعياري قدر ب 0.73 ، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 48 % تشكل حاصل جمع البديلين (موافق 42 %، موافق بشدة 6 %)، أما نسبة المحايدين فقدت ب 39 %، في حين بلغت نسبة الرفض 12 % وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 3 %، غير موافق 9 %)، والمشاركة مسألة هامة انتقلت من النسق الاجتماعي إلى النسق التنظيمي بحكم العلاقة الترابطية التي بينهما، إذ تم ممارستها منذ القدم ودعت إليها الأديان لما تحدثه من تقارب وصحة، وخاصة الدين الإسلامي الذي دعا إلى المشورة وعدم التفرد بالقرارات، والضمير المهني مسألة أخلاقية لها قيمة معيارية إذ تهدف كل مؤسسة لغرسه في نفوس فاعليها، لما يحدثه من أثر على مستوى أدائهم وتفاعلاتهم وسلوكياتهم، وبالتالي فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في تحلي العمال بالضمير المهني، ومنه تجنب العديد من المشكلات التنظيمية والعراقيل التي من الممكن أن تعترض تنفيذ الخطط، ولقد أوضح بن داود العربي في دراسة له أهم فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات، فالمشاركة أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك عدة بدائل، بالإضافة إلى أن العديد من المشكلات والقرارات يدرك عمقها العمال أكثر من المشرفين فتكون حلولهم واقعية، ومنه نؤكد أن المشاركة تدعم الثقة والواقعية وترفع من درجة الولاء والانتماء⁽¹⁾.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 36 والتي مفادها "مشاركتي في اتخاذ القرارات جعلتني أتجنب التغيب عن العمل"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.37، ولها انحراف معياري قدر ب 0.82 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 52 % وهي حاصل جمع البديلين (موافق 46 %، موافق بشدة 6 %)، أما نسبة المحايدين فقدت ب 32 %، في حين بلغت نسبة الرفض 17 %، ويرتبط التغيب بدرجة الالتزام التنظيمي للعاملين بحيث كلما ارتفع عدد الغياب ضعفت درجة الالتزام المهني والعكس، والتغيب من المظاهر السلبية في المؤسسة التي تدل على التسبب وعدم قدرة النسق على تحقيق الضبط ووضع معايير ثابتة تتسم بقوة التنفيذ، فإشراك العاملون في القرارات يجعلهم يدركون أهمية تواجدهم بالمؤسسة والمكان التنظيمية التي

⁽¹⁾بن داود العربي: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014، ص 174.

يشغلونها، فيصبحون أكثر التزاما بقوانين المؤسسة التي ساهموا في وضعها، مما يلزمهم بالامتثال طوعا وولاء لها.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 37 والتي تقر ب "المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع من درجة اندماجي المهني"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.45 وهو قريب من المتوسط الحسابي العام للمحور، وقدر انحرافها المعياري ب 0.74 ، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 48% وهي حاصل جمع البديلين (موافق 39%، موافق بشدة 9%)، أما نسبة المحايدين فقدرت ب 42%، وقدرت نسبة الراضين للعبارة ب 9%، وهي نسبة ضعيفة تشكل حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 3%، غير موافق 6%، فالمؤسسات الحديثة اتجهت إلى أساليب تسيير هدفها استقطاب المورد البشري بالدرجة الأولى، وذلك لأنها أدركت أهمية دوره فصارت تسعى للتقليص والقضاء على المظاهر السلبية التي سببتها الأساليب التقليدية، التي اعتبرت العامل آلة إنتاجية وأكثر من انتهاج الأساليب الرسمية ما تسبب في خلق الرتابة والملل والاعتراب، ولم يقتصر الأمر هنا فقط حيث أنها انتهكت إنسانية الفاعلين، وعلى عكس ذلك أصبحت المنظمات تشرك الفاعلين وتحفزهم على المبادرة والمثابرة، ومنه إثارة الصفة الإنسانية لا دحضها وقمعها بواسطة مجموعة الممارسات التي تعد في حد ذاتها عنف رمزي، ومنه فعلى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية فتح مجال المشاركة بصفة أكثر، لإدماج العاملين بالمؤسسة وكسب ولائهم المعياري مما يجعلهم يتحلون بقيم المؤسسة.

نستنتج مما سبق ومن خلال العبارات رقم (34.35.36.37) أن درجة مشاركة العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ضعيفة نوعا ما، لكن العمال يعتبرون المشاركة دافع لهم للتخلي بالضمير والمهني والالتزام بقواعد التنظيم وعدم الخروج عنها، كما أنها تزيد من دافعيتهم للعمل ورغبتهم في تنفيذ القرارات التي ساهموا بوضعها، ومنه فعلى المؤسسة أن تحرص على فتح مجال المشاركة في القرارات بشكل تدريجي حتى تستطيع الاستفادة من الإطارات البشرية التي تعمل بها.

نهدف من خلال العبارات الأربعة الأخيرة من الجدول والتي تحمل الأرقام التالية (38.39.40.41)، الكشف عن دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء الاستمراري كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي، ومنه معرفة أهمية المشاركة في تحقيق رغبة العاملين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بالبقاء والاستمرارية بالمؤسسة.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 38 والتي تقر ب " عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات يجعلني أشعر بالرغبة في ترك العمل بالمؤسسة" قد بلغ متوسطها الحسابي 4.15 وانحرافها المعياري قدر ب 0.91 ، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 29 % تشكل حاصل جمع البديلين (موافق 26 %، موافق بشدة 3 %)، أما نسبة المحايدين فقدرت ب 39 %، في حين بلغت نسبة الرفض للعبارة 32 %، تشكل حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 9 %، غير موافق بشدة 23 %)، ولقد أشرنا في الجداول السابقة أن العمال يفضلون الحياد في المسائل المتعلقة بالمستقبل، لأن مسألة انتهاز الفرص تتخذ بحسب الامتيازات والفوائد التي تمنحها الفرصة المتاحة، في حين 32 % من مجتمع البحث يرون أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس سبب كافي للتفكير في ترك العمل، وتشكل نسبة الموافقون على ترك العمل بالمؤسسة نتيجة عدم المشاركة في اتخاذ القرارات الترتيب الأدنى من حيث البدائل، كما نشير إلى أنه عند المشاركة في اتخاذ القرارات يجب الأخذ بعين الاعتبار الخبرة المهنية للموظف وكذا مستوى الشهادة والسن والكفاءة المهنية، لعدم التهور في اتخاذ القرارات وارتكاب الأخطاء التي تضر بالمؤسسة بدل نفعها.

- يوضح لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 39 والتي تقر ب"أقوم بتطوير معارفي لاتخاذ قرارات مناسبة لتزيد أهمية تواجدي بالمؤسسة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.53 وانحرافها المعياري قدر ب 0.56 ، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 50 % تشكل حاصل جمع البديلين (موافق 41 %، موافق بشدة 9 %)، أما نسبة المحايدين فقدرت ب 44 %، في حين نسبة الرفض جد ضعيفة إذ بلغت 6 % فقط، ما يعني أن العمل يحاولون إثبات ذاتهم من خلال التوسيع من معارفهم وخبراتهم، لتحقيق التميز في ظل المنافسة من أجل تحقيق الأهداف الضمنية وراء تواجدهم بالمؤسسة، فإدراك الإدارة العليا (المدير) لأهمية الدور الذي يؤديه العامل يتوقف على نسبة مساهمتهم في وضع بدائل جديدة ومتميزة عن شؤون بقية العاملين، فأى قرار خاطئ لا ينعكس عليه فقط بل يشمل العمال التنفيذيين الذين يشملهم القرار من جهة وكذا أهداف المؤسسة أو النسق الكلي من جهة أخرى، ونظرا للتغيرات الجذرية التي يعيشها عالم منظمات وجب على العاملين الإطلاع الدائم والمستمر على المستجدات العالمية التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية والتسيير بالكفاءات، وهذا لاكتساب خبرات جديدة مما يجعل المؤسسة أكثر تماسكا بعمالها لأن فقدان العامل ذو الخبرة يشكل أزمة لدى المؤسسة، التي تسعى للاستمرارية والتطوير التنظيمي لهماكلها وإدارتها.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم 40 والتي تقرب "انتقالي للعمل في مؤسسة أخرى يفقدني ميزة المشاركة في القرارات" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.03 وانحرافها المعياري قدر ب 1.07، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 36% تشكل حاصل جمع البديلين (موافق 33%، موافق بشدة 3%)، أما نسبة المحايدين فقدت ب 39%، في حين قدرت نسبة الرفض ب 24% وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 12%، غير موافق 12%)، وهذا ما يؤكد على ضعف درجة مشاركة العمال الإداريون بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية في اتخاذ القرارات، وتتوافق النتيجة مع ما أسفرت عنه الأداة المساعدة وهي الملاحظة التي أسفرت عن المركزية في القرار، وهذا ما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الرأسمال البشري ما يحمله من خبرات ومعارف من شأنها أن تسهم في حل المشكلات التنظيمية التي قد تعترض المؤسسة وتعمل على تطويرها وتحسين مستوى الفعالية التنظيمية، مما يوجب بتوسيع نطاق المشاركة بصفة جديدة.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 41 والتي تقرب "أساهم في وضع الخطط بالمؤسسة لأضمن استمراري في العمل بها" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.04 وانحرافها المعياري 0.99 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 33%، أما نسبة المحايدين فقدت ب 38%، في حين بلغت نسبة الرفض 29% وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 6%، غير موافق 23%)، ما يعني أن هذه العبارة تتفق مع العبارة التي تسبقها في ضعف مجال المشاركة في الخطط واتخاذ القرارات، حيث يصبح الطاقم الإداري في هذه الحالة عبارة عن حلقة وصل بين المدير والعمال التنفيذيين، ويتولون مسؤولية الحرص على تطبيق النظام وأداء المهام بشكل جيد يتوافق مع التعليمات النازلة من السلطة العليا.

❖ من خلال ما سبق نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال أبعاده الولاء العاطفي، الولاء المعياري، لكن درجة المساهمة في تحقيق الولاء الاستمراري ضعيفة، إذ احتلت المرتبة الثالثة من بين أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة المحددة.

جدول رقم 25: دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسط	0.82	3	27	18	0	0	52	34	15	10	6	4	42
متوسط	0.82	3.1	36	24	0	0	41	27	19	13	3	2	43
متوسط	0.79	3.2	6	4	30	20	49	32	15	10	0	0	44
متوسط	0.86	3.35	42	28	6	4	32	21	20	13	0	0	45
قوي	0.81	3.67	47	31	14	9	32	21	8	5	0	0	46
متوسط	0.87	3.42	11	7	36	24	38	25	15	10	0	0	47
متوسط	0.90	3.64	17	11	42	28	29	19	12	8	0	0	48
متوسط	0.93	3.33	6	4	41	27	39	26	8	5	6	4	49
متوسط	0.83	3.38	6	4	39	26	44	29	8	5	3	2	50
متوسط	0.80	3.18	3	2	33	22	42	28	21	14	0	0	51
متوسط	1.02	3.11	6	4	38	25	26	17	21	14	9	6	52
متوسط	0.91	3.47	6	4	52	34	32	21	5	3	6	4	53
المتوسط الحسابي العام للمحور 3.32													

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نهدف من خلال الجدول أعلاه الكشف عن دور تفويض السلطة في الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي، المعياري، الاستمراري، ولقد تطرقت العديد من الدراسات والنظريات إلى تحليل السلطة وكيفية توزيعها، خاصة وأن مسألة السلطة حق لا يجب أن يقتصر في يد فئة على حساب أخرى، لهذا تم استحداث أسلوب التفويض كحل للمشكلات التنظيمية التي سببتها الإدارة المركزية.

نسعى من خلال العبارات الأربعة الأولى إلى الكشف عن دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء العاطفي الذي يعبر عن الدرجة الترابطية والتلاحمية بين العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 42 والتي تقر ب " تدعم المؤسسة مبدأ التفويض وتشجع عليه " قد بلغ متوسطها الحسابي 3، أما الانحراف المعياري فقدرب 0.82 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 27 %، في حين كانت نسبة

المحايدین مرتفعة إذ بلغت 52 % وهي نسبة أعلى من المتوسط، أما نسبة الرفض فقد بلغت 21% تشكل حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 6 %، غير موافق 15 %)، ما يعني أن درجة تفويض السلطة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ضعيفة نسبياً، وهذا ما أثبتته أداة الملاحظة أيضاً حيث كان العمال يتصلون برئيس المصلحة بصفة دائمة لأخذ القرارات والتعليمات منه وعدم تولي السلطة حتى عند غيابه، ولقد كشفنا في الجدول السابق الذي يقيس دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي عن ضعف درجة المشاركة، وتفويض السلطة هو فرصة للمشاركة في الإدارة وتجمل المسؤولية وأعباء العمل وكذا إصدار القرارات، ما يعني أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة تشجع على الطريقة الكلاسيكية في التسيير فيما يتعلق بتفويض السلطة إذ تدعم مبدأ المركزية ومنه تضيق نطاق السلطة والإشراف.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 43 والتي تقر ب "تقوم المؤسسة بمنح الحرية في العمل دون رقابة أو تضيق" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.1 ولها انحراف معياري قدر ب 0.82 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت ضعيفة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 36 % وهي نسبة ضعيفة، في حين بلغت نسبة المحايدین 41 % وهي النسبة الأعلى من بين بقية البدائل وقدرت نسبة الرفض للعبارة ب 22 % تشكل حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 3 %، غير موافق 19 %)، ما يعني أن درجة الحرية الممنوحة للطواقم الإداري بالمؤسسة ضعيفة، ونشير إلى أن منح الحرية لا يعني ويساوي تفويض السلطة فهي مؤشر من مؤشرات تفويض السلطة فقط، فرب العمل يستطيع منح الحرية بمستويات ودرجات محددة وفقاً للدرجة التدريبية للعمال والثقة في أدائهم، ووفق كفاءاتهم الفردية والجماعية، فالحرية قد تمنح لشخص بعينه أو تمنح لفريق كامل يجمعه هدف واحد، وكلما اتسعت مجالات الحرية ارتقت لأن تكون تفويضا للسلطة خاصة إذا لامست مسألة اتخاذ القرارات والتدبير في شؤون المؤسسة وقضاياها.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 44 والتي تقر ب "منح المزيد من الصلاحيات يزيد من حيي للمؤسسة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.2 ، وقدرت درجة الانحراف المعياري لها ب 0.79 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت ضعيفة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 36 % حاصل جمع البديلين (موافق 30 %، موافق بشدة 6 %)، أما نسبة المحايدین فكانت الأعلى حيث بلغت 49 %، مقابل نسبة رفض قدرت ب 15 %، ونرجع سبب ارتفاع نسبة المحايدین إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة الغير الداعمة لمبدأ اللامركزية والمشاركة وتقاسم السلطة، مما يجعل العاملين غير معتادين على تحمل مسؤوليات خارجة عن مهامهم الرسمية، ومنه التخوف من تبعات تحمل

صلاحيات جديدة، خاصة إذا لم تقابل هذه الصلاحيات بمجموعة من الكفاءات والامتيازات لأصحابها مما يجعلهم ينظرون إليها على أنها مجرد أعباء مهنية تخدم أرباب العمل وأهداف المؤسسة على حساب أهدافهم الخاصة، وهذا ما يفسر سلوك التجنب والهروب من المسؤولية.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 45 والتي مفادها أن " عدم التشديد في الرقابة والعمل يجعلني أقدم أداء أفضل لصالح المؤسسة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.25 ، وقدر انحرافها المعياري ب 0.79 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 48 % حاصل جمع البديلين (موافق 6 %، موافق بشدة 42 %)، أما نسبة المحايدين فقدت ب 32 %، مقابل نسبة رفض ضعيفة قدرت ب 20 %، فنظام التسيير في المؤسسات الحديثة صار مختلفا عن النظام الكلاسيكي الذي اعتبر العامل كسول بطبعه ويحتاج إلى رقابة وسلطة حتى يتمكن من أداء مهامه، ومن أهم النظريات التي دعت إلى تضيق نطاق الإشراف والرقابة في العمل نذكر: نظرية الإدارة العلمية بزعامة تايلور، نظرية التكوين الإداري بزعامة هنري فايول، نظرية البيروقراطية الكلاسيكية لماكس فيبر، ولقد لخص ماك غريغوري إسهامات هاته النظريات في مجموعة افتراضات أطلق عليها اسم X ، وجعل ما يقابلها افتراضات نظرية Y التي ترى عكس ذلك، وتؤكد أن العامل يستطيع ممارسة الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية وأنه يسعى للتميز وإثبات ذاته من خلال تقديم أداء أفضل، ولا يحتاج إلى رقابة مفرطة حيث أن عدم التشديد في الرقابة يكون عامل الثقة بين العامل والإدارة العليا.

نهدف من خلال العبارات رقم (46،47،48،49) إلى قياس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء المعياري والسلطة تكليف قبل أن تكون تشريف، لهذا فإن المفوض له يجب أن تتوفر به مجموعة من السمات الأخلاقية حتى يؤدي دوره السلطوي بفعالية عالية وضمير مهني وولاء أخلاقي اتجاه زملائه بالعمل ومؤسسته معا.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 46 والتي تقر ب "أقدر مسؤولياتي وأسعى لتقديم خدمات جيدة" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.67 وانحرافها المعياري قدر ب 0.81 ، أي بمستوى اتجاه قوي ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 61 % وهي نسبة أعلى من المتوسط تشكل حاصل جمع البديلين (موافق 14 %، موافق بشدة 47 %)، أما نسبة المحايدين فقدت بلغت ب 32 %، مقابل نسبة رفض جد بسيطة قدرت ب 8 %، ما يعني أن الطاقم الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية على قد من التمكن من أداء وظائفهم وعلى دراية كافية

بمسؤولياتهم وأدوارهم المهنية، ولقد أثبتت أداة الملاحظة ذلك حيث تم التوصل من خلالها إلى أن العمال يؤدون وظائفهم بشكل جيد وفي وقت وجيز حتى في ظل غياب المسئول المباشر، كما أثبتت الدراسة في الجداول السابقة أن العمال مدربون بصفة جيدة، والتدريب من العوامل الأساسية لتحقيق كفاءة المورد البشري، باعتباره رأس مال أساسي وأولي ونجاح المؤسسة مرتبط بما تملكه من يد عاملة مؤهلة لشغل المناصب وتلبية متطلبات الوظيفة التي تعكس بالضرورة احتياجات المؤسسة وأهدافها.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 47 والتي تقر بـ "منحي صلاحيات في العمل يشعرني بالتزام مهني نحو وظيفتي" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.42 ولها انحراف معياري قدر بـ 0.87 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت ضعيفة، وقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 47 % وهي النسبة الأكثر تكرارا من بين بقية البدائل، تشكل حاصل جمع البديلين (موافق 36 %، موافق بشدة 11 %، أما نسبة المحايدون فقدرت بـ 38 %، ومقابل نسبة رفض ضعيفة قدرت بـ 15 % فمنح صلاحيات إضافية للعامل يعني زيادة حجم مسؤولياته ودرجة تأثيره داخل المنظمة، فلكل عامل درجة تأثير تتحدد بحسب المكانة التنظيمية التي يشغلها، وحصوله على أدوار جديدة معناه انتظار توقعات جديدة أيضا، هذه التوقعات تحددها المؤسسة حيث يتوقع منه مستوى أداء معين، وتتم من خلال التوقعات العملية التقييمية لأداء العامل وفعالية المنظمة، فإذا كان مستوى الأداء أقل من التوقعات فإنه ضعيف مما يلزمه بالالتزام وبذل مجهود أكبر والعكس إذا كان مستوى الأداء أقوى، ومنه فكلما زادت صلاحيات العامل زادت درجة التوقعات المنتظرة مما يشعره بضرورة الالتزام المهني نحو منصبه، حتى يكون في مستوى توقعات المؤسسة، فالإدارة حسب فروم تقوم على أساس توقعات كل طرف.

- يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم 48 والتي تقر بـ "أقدر المهام المفوضة لي وأحرص على تأديتها في الوقت وبالشكل المناسب" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.64 ، أما الانحراف المعياري لها فقد بـ 0.90 ، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 59 % وهي أكثر من المتوسط، أما نسبة المحايدون فقدرت بـ 29 %، في حين بلغت نسبة الرفض للعبارة 12 % وهي نسبة ضعيفة، ما يعني أن الطاقم الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية يلتزمون بالمواعيد المحددة لمهامهم ويؤدونهم بالشكل المناسب، وبالتالي هم على دراية بأهمية دورهم اتجاه مؤسستهم خاصة في ظل المنافسة من أجل السيطرة على الأسواق، وحصول المؤسسة على شهادة الإيزو (ISO) دليل على الجهود المبذولة من طرف العاملين، كما أن أداة الملاحظة أثبتت ذلك

حيث يحرص العاملون على الأداء الجيد، بالإضافة إلى السرعة في التنفيذ وهو الأمر المطلوب في عصر يتميز بالسرعة في جميع المناحي، وكل تأخر يصاحبه عواقب معينة من بينها إضاعة الفرص، وستنتهزها المؤسسات المنافسة مما يضعف من مكانة المؤسسة فتكون التغذية الراجعة سلبية ومنه تفقد المؤسسة مكانتها داخل السوق، وبما أن العمال على درجة تدريبية عالية فمن الطبيعي أن يكونوا أقدر على إدراك أدوارهم، وأهمية ما يؤديه من عمل لصالح المؤسسة فتزيد درجة ولائهم لها ولأهدافها.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم 49 والتي مفادها أن "مبدأ التفويض المطبق من طرف المؤسسة يجعلني أرغب في تولي المزيد من الصلاحيات" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.33 وانحرافها المعياري قدر ب 0.93، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت ضعيفة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 47 % تشكل حاصل جمع البديلين (موافق 41 %، موافق بشدة 6 %)، أما نسبة المحايدين فقدرت ب 39 %، في حين بلغت نسبة الرفض 14 % وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 6 %، غير موافق 8 %)، وهذا يجعلنا نصل إلى أن العمال لهم مجموعة من الاستعدادات والقدرات التي تسمح لهم بتولي مسؤوليات جديدة، ولهم الرغبة في تولي المزيد من الصلاحيات، حيث تعد الصلاحيات الجديدة التي ستمنح لهم وسيلة لتحقيق أهدافهم حيث تؤدي وظيفة غير ظاهرة وهي تحقيق أهدافهم الخاصة، من تحقيق الذات وكسب مكانة تنظيمية أعلى، بالإضافة إلى زيادة الأجور نتيجة زيادة الدور الذي يشغله الفاعل التنظيمي داخل المؤسسة، وهذا ما عالجه روبرت ميرتون في نظريته التي تندرج ضمن تحليلات المدرسة الوظيفية، حيث توصل إلى أن هناك مجموعة من الوظائف داخل النسق التنظيمي، تنقسم إلى وظائف كامنة ووظائف ظاهرة، فالصلاحيات بقدر ما تحمله من مسؤوليات ودور جديد للفاعل حيث ينتظر منه أدائه بفاعلية أكبر، بقدر ما تحمل أيضا مجموعة من المنافع والدوافع الكامنة التي تحفز العامل للعمل وترفع من الروح المعنوية لديه، ومنه فعلى المؤسسة محل الدراسة الرفع من مستوى التفويض لمنح العامل الفرصة في التميز والإبداع وتفجير الطاقات الايجابية للاستفادة منها بأقصى حد.

نهدف من خلال العبارات الأربعة الأخيرة من الجدول والتي تحمل الأرقام التالية (50،51،52،53)، الكشف عن دور تفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين الإداري، في تحقيق الولاء الاستمراري الذي يعبر عن الرغبة في البقاء بالعمل في المؤسسة.

- يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم 50 والتي تقر ب "المسؤوليات المفوضة لي ترفع من من درجة الروح المعنوية لدي" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.38، ولها انحراف معياري قدر ب 0.83، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 45 % وهي حاصل جمع البديلين (موافق 39 %، موافق بشدة 6 %)، في حين قدرت نسبة المحايدين ب 44 %، أما نسبة الراضين للعبارة فقد بلغت 11 % تشكل حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 3 %، غير موافق بشدة 8 %)، فقد أثبتت العديد من الدراسات من بينها دراسة زكية جيحقي التي توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أن "حصول العاملين على صلاحياتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجيعهم على المبادرة سيؤثر ايجابيا على شعورهم الداخلي، ومنه إدراك مدى قدراتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم دون الرجوع إلى الرئيس"⁽¹⁾ فالعامل عندما يشعر بنفسه أنه يؤدي دور هام داخل مؤسسته فإن روحه المعنوية سترتفع، لكن الثبات في المهام وعدم قدرته على الحركة المهنية فإن هذا يؤدي إلى العديد من المظاهر المهنية السلبية كالأمراض النفسية مثل: الذهان المهني، الاغتراب الوظيفي، الكآبة والملل خاصة في ظل انتشار التخصص المهني الدقيق في المجتمعات الصناعية والرأسمالية، ومنه فمهما كان امتثال العامل للمسؤوليات الممنوحة له عاليا، على المؤسسة الحرص على خلق بعض الديناميكية المهنية التي تسمح للعامل بالطور وتحسين مساره المهني، فهو يكون راضي عن مسؤولياته في بداية العمل لأنها جديدة بالنسبة له، لكنه يمل تدريجيا عند رغبته في النمو، وفي بداية نمو شخصيته المهنية وهذا ما أكدته كريس أرجيريس في نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة.

- يتبين لنا من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 51 والتي تقر ب " مبدأ التفويض يجعلني أرغب في الاستمرار بالعمل في المؤسسة"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.18 أما درجة الانحراف المعياري فقد قدرت ب 0.80، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 36 % نتيجة جمع البديلين (موافق 33 %، موافق بشدة 3 %)، أما نسبة المحايدين فقد قدرت ب 42 %، في حين بلغت نسبة الرفض للعبارة 21 %، فالثقافة التنظيمية في المؤسسة لا تدعم مبدأ التفويض كثيرا وهذا ما أثبتته العبارة رقم 42، لهذا نلاحظ أن درجة الموافقة على العبارة ضعيفة، في حين كان لفئة المحايدين النسبة الأعلى وهذا يرجع إلى أن عدم تجربة المبدأ يؤدي إلى المحايدة في اتخاذ القرار والموقف بخصوص الاستمرارية من عدمها، وهذا ما أكدته المدرسة الوضعية في علم

⁽¹⁾زكية جيحقي: أثر تفويض السلطة والتدريب على التمكين النفسي للعاملين، مجلة التواصل، المجلد 27، العدد 02، 2021، ص153.

الاجتماع التي دعت ضمن مبادئها الأساسية إلى ثلاثة نزعات هامة وهي النزعة الموضوعية، النزعة التجريبية، النزعة الحيادية، فحكم الفاعل على موقف لم يعايشه يؤدي إلى حكم قيمي وذاتي لأنه لا يستند إلى أسس علمية مما يعزز من أهمية النزعة التجريبية، وكذلك نجد أن غاستون باشلار يدعم هذه الفكرة من خلال دعوته إلى الاستناد إلى المعرفة العلمية البعيدة عن التفسيرات العامية، والتحلي بالفكر الاستيمولوجي الموضوعي البعيد كل البعد عن الأحكام المسبقة والذاتية، وكذلك نلمس هذه التفسيرات في نظرية العوالم الثلاثة لكارل بوبر، ما يجعلنا نؤكد بأن تفويض السلطة ليس له دور في تحقيق الولاء الاستمراري للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، لضعف درجة التفويض بالمؤسسة وهذا ما أكدته أداة الملاحظة.

- يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم 52 والتي تقر ب " لست مستعد لترك العمل بالمؤسسة ولو أتاحت لي فرصة تولي مسؤوليات أكبر في مؤسسة أخرى"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.11 وقدرت درجة الانحراف المعياري ب 1.02، أي بدرجة تشتت بسيطة ومستوى اتجاه متوسط، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 44 % وهي حاصل جمع البديلين (موافق 38 %، موافق بشدة 6 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 26 %، في حين بلغت النسبة الإجمالية للرفض 30 %، وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 9 %، غير موافق 21 %)، مما يدل على أن العمال الإداريون بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية غير مستعدون لترك العمل بالمؤسسة حتى لو تمكنوا من الحصول على فرصة عمل في مؤسسة أخرى مقابل تولي صلاحيات أعلى، ما يؤكد على أن تولي المزيد من المسؤوليات، وهي من أهم مؤشرات تفويض السلطة ليس لها دور في تحقيق الولاء الاستمراري للعاملين، وهذا يؤكد الجدول رقم 51، فالقرارات تتخذ بطريقة آنية حسب الموقف وظروفه، وحسب طبيعة ونوعية المسؤوليات الجديدة وما تتيحه من فرص، ومنه تستند إلى الواقع لا إلى الافتراضات، وقرار ترك العمل يعد قرار مصيري بالنسبة للعامل خاصة وأنه مصدر عيشه، وبالتالي فالعمال يتخوفون من التسرع في القرارات والمجازفة خاصة في ظل سياسة تكميم الأفواه التي تمارسها بعض المؤسسات اتجاه عاملها، مما يجعلهم يتخوفون من الإدلاء برأيهم إزاء بعض القضايا خوفا من علم الإدارة (المدير) بموقفهم.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 53 والتي تقر ب " المزيد من الحرية في العمل يشعرنني بالأمن الوظيفي"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.47 ولها انحراف معياري قدرته ب 0.91 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت ضعيفة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 58 % وهي حاصل جمع البديلين (موافق 52 %، موافق بشدة 6 %)، في حين قدرت نسبة المحايدون ب 32 % أما

النسبة الإجمالية للرفض فقد بلغت 11 % وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 6 %، غير موافق 5 %)، ويعد الأمن الوظيفي من أهم عوامل الاستقرار المهني، حيث أنه كلما تعززت مشاعر الأمن في نفوس العاملين زادت درجة استقرارهم، وإذا شعر العامل بالاستقرار فإن رغبته في الاستمرار بالعمل في المؤسسة تزداد، فالحاجة إلى الأمن مطلب ضروري لكل إنسان فقد تعدى من كونه مطلب اجتماعي تسعى كل الأمم والمجتمعات إلى تحقيقه، إلى كونه مطلب تنظيمي يخلق تآلف بين الجماعات التنظيمية التي يجمعها ويوحدها النسق المهني، وتعد نظرية ماسلو من أهم النظريات التي دعت إلى ضرورة إحساس العاملين بالأمن الوظيفي حتى تكون لهم الدافعية في العمل.

من خلال العبارات الأربعة رقم (50،51،52،53) نستنتج أن تفويض السلطة ومنح العامل المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، لا تسهم في تحقيق الولاء الاستمراري للعاملين، وهو من أهم مؤشرات الولاء التنظيمي الدالة على الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.

جدول رقم 26: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
54	8	5	30	20	35	23	24	16	3	2	0.98	متوسط	
55	9	6	20	13	41	27	27	18	3	2	0.98	متوسط	
56	0	0	9	6	42	28	36	24	12	8	0.82	متوسط	
57	0	0	6	4	49	32	39	26	6	4	0.70	متوسط	
58	0	0	26	17	47	31	24	16	3	2	0.79	متوسط	
59	9	6	21	14	42	28	27	18	0	0	0.92	متوسط	
60	0	0	30	20	46	30	24	16	3	2	0.80	متوسط	
61	0	0	6	4	46	30	39	26	9	6	0.74	متوسط	
62	8	5	9	6	50	33	30	20	3	2	0.90	متوسط	
63	5	3	12	8	47	31	27	18	9	6	0.94	متوسط	
64	5	3	17	11	39	26	33	22	6	4	0.94	متوسط	
65	14	9	6	4	44	29	33	22	3	2	1	متوسط	
المتوسط الحسابي العام للمحور 3.15													

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نهدف من خلال الجدول إلى تحديد دور الحوافز كبعد هام من أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، المعياري، الاستمراري)، وتحليل أهم النتائج المتوصل إليها بالاستناد إلى نتائج الأداة المساعدة، والنظريات والدراسات السابقة.

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 54 والتي تقر ب " تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز لتشجيعي على العمل"، قد بلغ متوسطها الحسابي 2.85 ولها انحراف معياري قدر ب 0.98، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 27 % وهي حاصل جمع البديلين (موافق 24 %، موافق بشدة 3 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 35 %، في حين بلغت نسبة الرفض للعبارة 38 % وهي النسبة الأعلى من بين بقية البدائل، ما يعني أن درجة تقديم الحوافز بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ضعيفة، مما يوجب بتحسين نظام الحوافز المعتمد وتدعيمه نظرا لأهميتها القصوى في تعديل الحالة النفسية للعاملين من خلال التأثير على روحهم المعنوية، ولقد أثبتت العديد من النظريات المقدمة في حقل علم الاجتماع التنظيم والعمل أهمية التحفيز في خلق الدافعية نحو العمل، حيث اتجهت النظريات الكلاسيكية إلى الاعتماد على الحوافز المادية كدافع هام وأساسي للعامل الذي اعتبرته كائن مادي بطبعه يسعى لسد حاجاته المالية، في حين كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو عن أن هناك جانب هام للعامل ككائن اجتماعي بطبعه وأن الجانب المادي ليس هو المؤثر الوحيد على فعاليته ودافعيته، وأن للجانب المعنوي دور هام في التأثير على العاملين ودرجة أدائهم المهني ومنه بداية الدعوة للاهتمام بالجانب الإنساني في العمل، وتعد أعمال ماري باركر فوليبيرت من أهم الإسهامات التي أحدثت قفزة في توجيه الفكر الإداري من خلال " محاولتها لوضع فلسفة إدارية قوامها أن أي مجتمع لا بد أن يقوم على الاعتراف بالرغبات الحافزة المحركة لطاقة الفرد والجماعة"⁽¹⁾.

- يظهر لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم 55 والتي تقر ب " أشعر بالرضا عن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة"، قد بلغ متوسطها الحسابي 2.95 وانحرافها المعياري قدر ب 0.98، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 30 % حاصل جمع البديلين (موافق 27 %، موافق بشدة 3 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 41 %، في حين بلغت نسبة الرفض 29 % وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 9 %، غير موافق 20 %)، وتتوافق هذه النتائج مع ما أسفر عنه الجدول رقم 54 حيث بين أن نسبة الاهتمام بالتحفيز

⁽¹⁾رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص73.

ضعيفة، وهذا ما يسبب حالة عدم الرضا عن الحوافز المقدمة من المؤسسة، ولقد كشفت أداة الملاحظة أن المؤسسة تحرص على تحسين الجانب الفيزيقي والفيمينولوجي كدافع معنوي للعمل قصد كسب ولاء العاملين، لكن الجاني المعنوي يجب أن يدعمه جانب آخر وهو الجانب المادي الذي يشكل مطلب ضروري لكل عامل جزائري في كل المؤسسات، خاصة في ظل الأوضاع الاجتماعية التي يعيشها مثل تدني مستوى الدخل الفردي وغلاء المعيشة نتيجة الارتفاع المستمر في أسعار السلع، فزيادات الأجور وارتفاع أسعار السلع تسير وفق متتاليتين متعاكستين حيث أن زيادة الأجور تكون وفق متتالية حسابية، في حين ارتفاع الأسعار يسري وفق متتالية هندسية، وهذا ما يتحكم في رغبات العاملين وحاجياتهم التي تنبغي الإشباع.

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 56 والتي تقر ب " الحوافز المادية تجعلني أحب العمل الذي أقوم به"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.52 وانحرافها المعياري قدر ب 0.82 أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 48 % وهي حاصل جمع البديلين (موافق 36 %، موافق بشدة 12 %)، في حين قدرت نسبة المحايدين ب 42 %، أما نسبة الرفض فقد بلغت 9 %، ما يعني أن الجانب المادي للعمال بحاجة إلى الإشباع حتى يكون هناك رابط قوي بين العامل وعمله، فعندما يشعر العامل أن المؤسسة لا تستطيع سد حاجاته المادية فإن ذلك ينعكس على مشاعره وسلوكياته وتضعف درجة التلاحم في العمل، وعكس ذلك إذا تم إشباع حاجاته فإنه يشعر بالرضا عن المؤسسة، وبالتالي يقدم الأفضل لصالحها لأنه يشعر أن أي ضرر يمكن أن يلحق بالمؤسسة سيؤدي إلى عجز في سد حاجياته فالحاجيات المادية هي الكفيل بحفظ البقاء وتسديد الحاجات البيولوجية الأولية التي تحفظ للعامل كرامته.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم 57 والتي مفادها أن " الحوافز المعنوية تزيد من حيي للمؤسسة وارتباطي بها" قد بلغ متوسطها الحسابي 3.45 وانحرافها المعياري قدر ب 0.70 ، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 45 % وهي حاصل جمع البديلين (موافق 39 %، موافق بشدة 6 %)، أما نسبة المحايدين فقد قدرت ب 49 %، في حين نسبة الرفض جد ضعيفة إذ بلغت 6 % فقط، ما يؤكد لنا أهمية التحفيز كعملية تنظيمية هادفة إلى إحياء الطاقات البشرية ودفعها نحو الإبداع، مما يؤثر ايجابيا على العامل والمؤسسة معا، ولا يقتصر التحفيز على الحوافز المادية فقط كما اعتبر رواد المدرسة الكلاسيكية أمثال تايلور وهنري فايول، فالإنسان ليس كائن بيولوجي فقط بل هو كائن اجتماعي يحتاج إلى التقدير والاحترام وإلى الاعتراف بإنسانيته وذاته، وهي القضية الرائدة في مجال الحركات العمالية التي تسعى للدفاع

عن حقوق العاملين وتوحيد جهودهم لإعلاء كلمة الحق، والتي تحمل مبدأً أساسياً وهو الدفاع عن كرامة العامل على اعتبار أن المؤسسة مجتمع مصغر له، فحتى الجانب الفيزيقي الذي تهتم به المؤسسة له انعكاساته على الروح المعنوية للعاملين وراحتهم النفسية وسلامتهم من الأخطار المهنية التي قد تعترضهم، لهذا يجب على المؤسسة مرافقة العامل نفسياً واجتماعياً لدعمه معنوياً، وتوفير متطلبات الراحة له حتى يستطيع تقديم الأفضل وكسب ولاءه العاطفي.

من خلال الجداول رقم (54،55،56،57) نستنتج أن للحوافز دور في تحقيق الولاء العاطفي، من خلال ما تخلقه من روابط بين العمال ومؤسستهم التي تسعى لإشباع وسد حاجياتهم، ومما يوجب المؤسسة بضرورة الحرص على تفعيل نظام الحوافز والموازنة بين جانبيها المادي والمعنوي.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم 58 والتي تقر ب " نظام الحوافز المعتمد من طرف

المؤسسة يشعرنى بالولاء نحوها"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.05 وانحرافها المعياري قدر ب 0.79، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 27 %، في حين كانت نسبة المحايدون هي الأكثر تكرارا إذ بلغت 47 %، أما نسبة الرفض فقد قدرت ب 26 %، ما يعني أنه على المؤسسة محل الدراسة الاجتهاد في هيكلة نظام الحوافز وتوجيهه بطريقة عادلة تحقق الرضا مما يزيد من درجة تقدير العامل لعمله، وولائه لمؤسسته التي تحقق إشباعاته، ولقد أثبتت العديد من الدراسات دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ومن بينها دراسة منوبة مزوار التي أثبتت أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي، وانتهت الباحثة بتوصية أساسية من خلال الدعوة إلى التنوع في باقة الحوافز الممنوحة بعد دراسة وتصنيف حاجات العاملين⁽¹⁾. ومنه نؤكد أنه كلما أحس العامل بعدالة نظام الحوافز وفعاليتها فإن مشاعر الانتماء والولاء تزداد مما يشعره بضرورة الالتزام المهني نحو المؤسسة وأهدافها التي تصبح جزء من أهدافه الخاصة التي تنبغي الإشباع.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم 59 والتي تقر ب " أشعر بالرضا جراء الأجر الذي أتقاضاه

مقابل ما أقوم به من عمل"، قد بلغ متوسطها الحسابي 2.88 وانحرافها المعياري قدر ب 0.92، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 27 % وهي نسبة ضعيفة، في حين قدرت نسبة المحايدون ب 42 %، أما نسبة الرفض فقد بلغت 30 % تشكل

⁽¹⁾منوبة مزوار: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، 2013، ص 156/155.

حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 9%، غير موافق 28%)، ويعد الأجر حق كل جهد مبذول يقدمه العامل، ويجب أن يكون تناسب بين جهد العامل وما يؤديه من دور وبين ما يتقاضاه من أجر، فمن غير المعقول توقع مستوى أداء عالي مقابل أجر زهيد، خاصة في ظل الأوضاع المجتمعية التي توجب بضرورة الالتزام بمستوى حد أدنى من الأجور، بجعلها تتناسب مع القدرة الشرائية للعامل، فقد يصادف العامل سلعة ساهم في صنعها ولا يستطيع أن يقتنيها جراء بخس أجره وغلاء المنتج مما يشعره بالاغتراب عنه منتجه ونفسه وكذا عن منصبه، لهذا على المؤسسة إعادة النظر في أجور العاملين، خاصة وأن الأجر هو من الحوافز المادية الهامة التي نقصها يسبب عدم الرضا ويضعف من درجة العاملين.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم 60 والتي مفادها أن "نظام الحوافز المعتمد يجعلني أسعى للتميز وإثبات الذات"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.03 وانحرافها المعياري قدر ب 0.80، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 27%، أما نسبة المحايدون فقدرت ب 42%، مقابل نسبة رفض بلغت 30%، ما يعني أن الطاقم الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بحاجة إلى المزيد من الحوافز لدفعهم إلى التميز والإبداع، لهذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية التحفيز من خلال فتح مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وتطوير نظام الترقيّة والتدريب وتحسين مستوى الأجور فكل هذه العوامل ترفع من درجة ولاء العاملين للمؤسسة، من خلال إحساسهم بأهمية دورهم ومكانتهم التنظيمية ومنه يبذلون قصارى جهدهم لإثبات الذات من خلال محاولات التطوير والإبداع، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة، بالحفاظ على توازنها واستمراريتها وقدرتها على المنافسة ومواكبة التطورات الحاصلة.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 61 والتي تقر ب "أحرص على أداء واجباتي بشكل جيد نحو المؤسسة للحصول على المزيد من الامتيازات"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.52 وانحرافها المعياري قدر ب 0.74، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 48% وهي حاصل جمع البديلين (موافق 39%، موافق بشدة 9%)، أما نسبة المحايدون فقد قدرت ب 46%، في حين نجد أن نسبة الرفض جد ضعيفة إذ بلغت 6% فقط، ما يعكس درجة انضباط العاملين والتزامهم ولقد أثبتت أداة الملاحظة ذلك من خلال التزام العاملين بمواعيد العمل وأداء مهامهم في الوقت المناسب، والعامل يلتزم بما عليه من واجبات عند توقعه الحصول على المزيد من الامتيازات، وهذا ما أكدت عليه نظرية النسق التعاوني لشيستر برنارد حيث أكدت أن العامل مستعد لبذل جهد أكبر إذا اعتقد أنه يخدم أهدافه الخاصة، وتدعمه نظرية فروم

التي دعت إلى ضرورة التناسق بين مستوى توقعات العاملين والمؤسسة معا حتى لا يخل التوازن وتحدث الصراعات، فللمؤسسة مجموعة من المتطلبات الوظيفية لا يتم تحقيقها إلا بجهود الرأس المال البشري، الذي يعد طاقة خلاقية بما يملكه من مهارات وقدرات وللعامل أيضا حاجيات يجب إشباعها حتى يستطيع أن يؤدي واجباته بشكل جيد.

نستنتج من خلال العبارات رقم (58,59,60,61) أن الحوافز تساهم في تحقيق الولاء المعياري للعاملين حيث كلما تم إشباع حاجاتهم كلما زاد التزامهم الأخلاقي، وولائهم لمؤسستهم التي تعتبر أداة لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

- يبين لنا الجدول أعلاه أن العبارة رقم 62 والتي تقر بـ "حصولي على علاوات يشعرني بالرغبة في البقاء بالمؤسسة"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.12 وقدر انحرافها المعياري بـ 0.90، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت ضعيفة، إذ بلغت نسبة الموافقة على العبارة 33 % حاصل جمع البديلين (موافق 30 %، موافق بشدة 3 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت بـ 50 %، في حين بلغت نسبة الرفض 17 % تشكل حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 8 %، غير موافق 9 %) ما يدل على أن الحاجيات المادية للعامل لم يتم إشباعها بعد، وأن العامل بحاجة إلى علاوات وترقيات حتى يستطيع سد حاجياته والاستمرار بالعمل في المؤسسة، فكلما حصل على المزيد من العلاوات زادت نسبة ولاءه الاستمراري، وانخفاض مستوى الأجور يدفع العامل إلى المطالبة بالمزيد من العلاوات حتى يستطيع الاستمرار بالعمل في المؤسسة والجدول رقم 59 دال على ذلك.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم 63 والتي تقر بـ "الحوافز المادية تجعلني أحب الاستمرار في العمل بالمؤسسة"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.24 وقدر انحرافها المعياري بـ 0.94، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 36 % تشكل حاصل جمع البديلين (موافق 27 %، موافق بشدة 9 %)، أما نسبة المحايدون فقدرت بـ 47 %، مقابل نسبة رفض بلغت 17 % وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 5 %، غير موافق 12 %)، فالحاجات المادية ضرورية وهامة بالنسبة لكل عامل فالحصول على الأجر هو الهدف الأولي من الالتحاق بالوظيفة، وعندما تشبع الحاجات المادية للفاعل فإنه سيرغب في البقاء للعمل لصالح المؤسسة لأنها حققت رغباته وكانت عند مستوى توقعاته، أما إذا لم تستطع المؤسسة سد حاجات العمال ومنحهم أجر مناسب لعمليهم وعلاوات تحفيزية وفرص ترقية بمعايير عادلة جراء تميزهم، فإنهم سيشعرون بنوع من الفراغ الذي لم يتم إشباعه ومنه سيكونون عرضة للاستقطاب من طرف المؤسسات المنافسة، لأن العامل إذا شعر بفراغ مادي سيبدأ بالبحث عن بديل لإشباعه، ومنه نؤكد أنه على كل مؤسسة على اختلاف نوعها إشباع الحاجات المادية لعمالها عن طريق تحفيزهم لضمان بقائهم واستمرارهم في العمل.

- يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم 64 والتي تقر ب " الحوافز المعنوية جعلتني أرغب في البقاء بالعمل بالمؤسسة"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.20 وقدر انحرافها المعياري ب0.94، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة 39 %، في حين قدرت النسبة الإجمالية للرفض ب 22 % وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 5 %، غير موافق 17 %)، ما يبين لنا أن العامل بحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات حتى يستطيع الإنجاز والاستمرارية في العمل، لأن العامل عندما يفقد القدرة والرغبة في الإنجاز فسيشعر بالملل والإكراه ويبدأ بالتفكير في تغيير أو ترك العمل، ولقد حدد ماكلييلاند في نظريته ثلاثة حاجات أساسية للعامل هي: الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء، الحاجة للسلطة والنفوذ، أما عن الحاجة للانتماء فتتمثل في " رغبة الفرد في العمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي والتعلم من تجارب الآخرين، أما حاجة السلطة والنفوذ فتتحقق من خلال الرقابة على الآخرين والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي"⁽¹⁾، وكل هذه الحاجات تعبر عن حوافز معنوية هامة تنبغي الإشباع عن طريق فرص المشاركة الممنوحة وتشجيع روح المبادرة وإثبات الذات وتقديرها.

- يبين لنا الجدول أن العبارة رقم 65 والتي تقر ب " لن أترك العمل بالمؤسسة ولو منحت لي امتيازات إضافية بمؤسسة أخرى"، قد بلغ متوسطها الحسابي 3.06 وانحرافها المعياري قدر ب 1، أي بمستوى اتجاه متوسط ودرجة تشتت بسيطة، ولقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 36 % حاصل جمع البديلين (موافق 33 %، موافق بشدة 3 %) أما نسبة المحايدين فقدت ب 44 %، في حين بلغت نسبة الرفض 20 % وهي حاصل جمع البديلين (غير موافق بشدة 14 %، غير موافق 6 %)، فالولاء مسألة ليست إجبارية بقدر ما هي طوعية نابعة من الذات الواعية التي تتخذ قراراتها بنفسها دون تأثير الآخرين، والولاء الاستمراري يتحقق نتيجة مجموعة من العوامل توفرها المؤسسة للعاملين بها مثل: الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية والتنظيمية، وما تحمله من أبعاد تستهدف استمالة العاملين وجذبهم نحو المؤسسة.

من خلال الجداول رقم (62،63،64،65) نستنتج أن الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، تحقق رضا العاملين ورغبتهم في الاستمرارية في العمل والبقاء ضمن المؤسسة لأنها تحقق رغباتهم وتشبعها، لهذا على المؤسسة الاهتمام بها وتفعيلها لاستقطاب العاملين.

⁽¹⁾ فيروز بوزورين: المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، المجلد 05، العدد 14، 2019، ص42.

ثانياً: مناقشة النتائج

1. النتائج العامة

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ للتدريب دور في تحقيق الولاء العاطفي من خلال البرامج التدريبية التي تغذي الروابط التلاحمية بين العاملين.
- ✓ للتدريب المهني دور في تحقيق الولاء المعياري من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم التنظيمية.
- ✓ البرامج التدريبية تساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين وتشعرهم بأهمية الدور الذي يشغلونه بالمؤسسة.
- ✓ للتدريب دور في تحقيق الولاء الاستمراري للعاملين.
- ✓ يساهم فريق العمل في تعزيز الولاء العاطفي للعاملين.
- ✓ فرق العمل تساهم في تحقيق الانضباط المهني للعاملين وولائهم لقيم المؤسسة.
- ✓ فرق العمل تعمل على تحقيق الولاء المعياري للعاملين.
- ✓ فرق العمل ليس لها دور في تحقيق الولاء الاستمراري.
- ✓ تساهم فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده وفق الترتيب التالي (الولاء المعياري، الولاء العاطفي)، في حين لا تساهم في تحقيق الولاء الاستمراري.
- ✓ مجال المشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ضيق.
- ✓ للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات على اعتبار أنها حافز معنوي لديهم.
- ✓ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء العاطفي لأنها تكون الثقة وتزيد من الدافعية.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات دافع للتخلي بالضمير المهني والالتزام بقواعد التنظيم ومنه تحقق الولاء المعياري.
- ✓ درجة مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء الاستمراري ضعيفة.
- ✓ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده وفق الترتيب التالي (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء الاستمراري).
- ✓ مجال تفويض السلطة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ضيق ومحدود.
- ✓ لتفويض السلطة له دور في تحقيق الولاء المعياري.

✓ تفويض السلطة ومنح العامل المزيد من الصلاحيات لا يساهم في تحقيق الولاء الاستمراري لدى العاملين.

✓ درجة رضا العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عن الحوافز المقدمة لهم ضعيف.

✓ للحوافز دور في تحقيق الولاء العاطفي.

✓ الحوافز تساهم في تحقيق الولاء المعياري لدى العاملين فكلما تم إشباع حاجاتهم زاد التزامهم الأخلاقي.

✓ تساهم الحوافز في تحقيق الولاء الاستمراري للعاملين.

✓ للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي وذلك استنادا إلى ما تم التحقق منه من خلال أبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها وقياسها ميدانيا، ومعرفة دور كل بعد في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري).

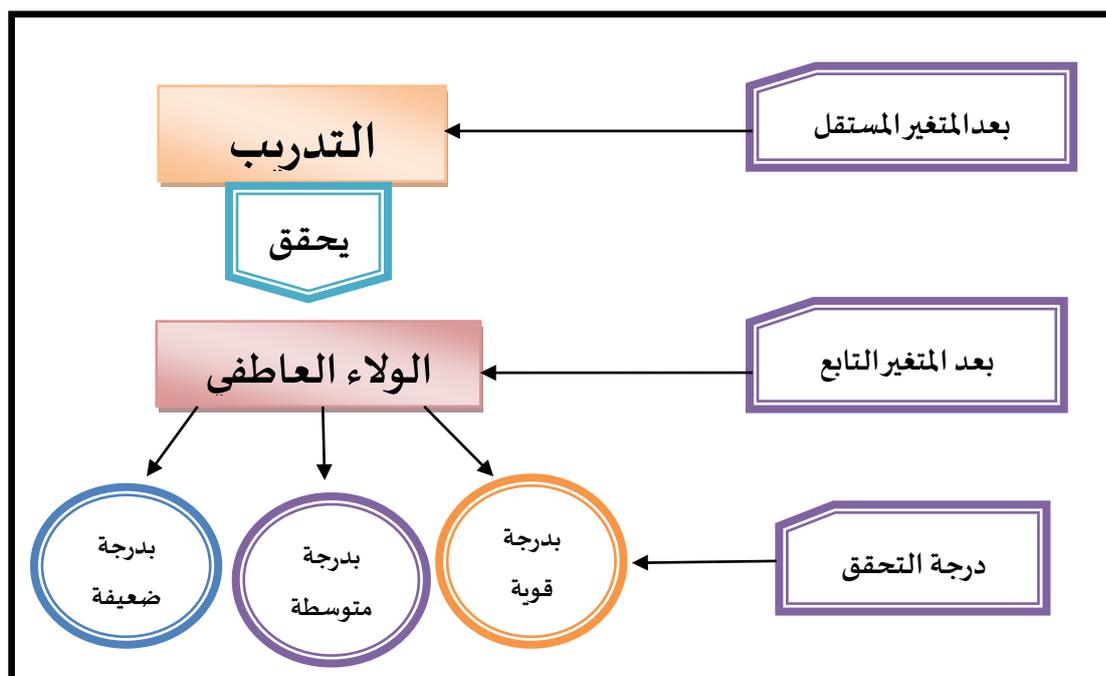
2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

يتضمن هذا الجزء معالجة البيانات الميدانية، بطرق الإحصاء الاستدلالي التي تتوافق وعنوان الدراسة "دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي"، أي دراسة الارتباط السببي بين مؤشرات التمكين الإداري (التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الحوافز) ومؤشرات الولاء التنظيمي المتمثلة في (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء الاستمراري)، وذلك باختبار الفرضيات والوصول إلى إثباتها أو رفضها.

1/ اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

اختبار كل فرضية نمذجها فيما يلي:

شكل رقم 15: نمذجة الفرضية الجزئية الأولى وفق أبعاد المتغيرين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: للتدريب دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0: التدريب ليس له دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

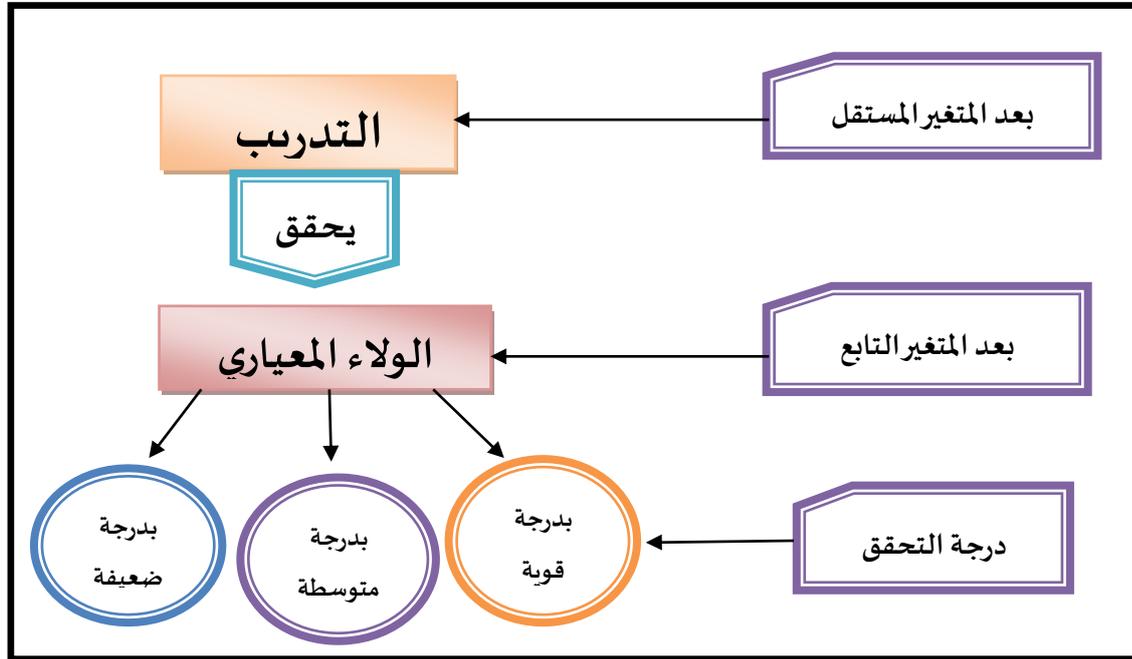
جدول رقم 27: دور التدريب في تحقيق الولاء العاطفي.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig / المعنوية	القرار
01	دور التدريب في تحقيق الولاء العاطفي	0.755	0.05	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قد بلغت 0.755 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة قوية بين التدريب والولاء العاطفي، ما يعني أن الفرضية محققة.

شكل رقم 16: نمذجة الفرضية الجزئية الثانية وفق أبعاد المتغيرين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: للتدريب دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0: التدريب ليس له دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

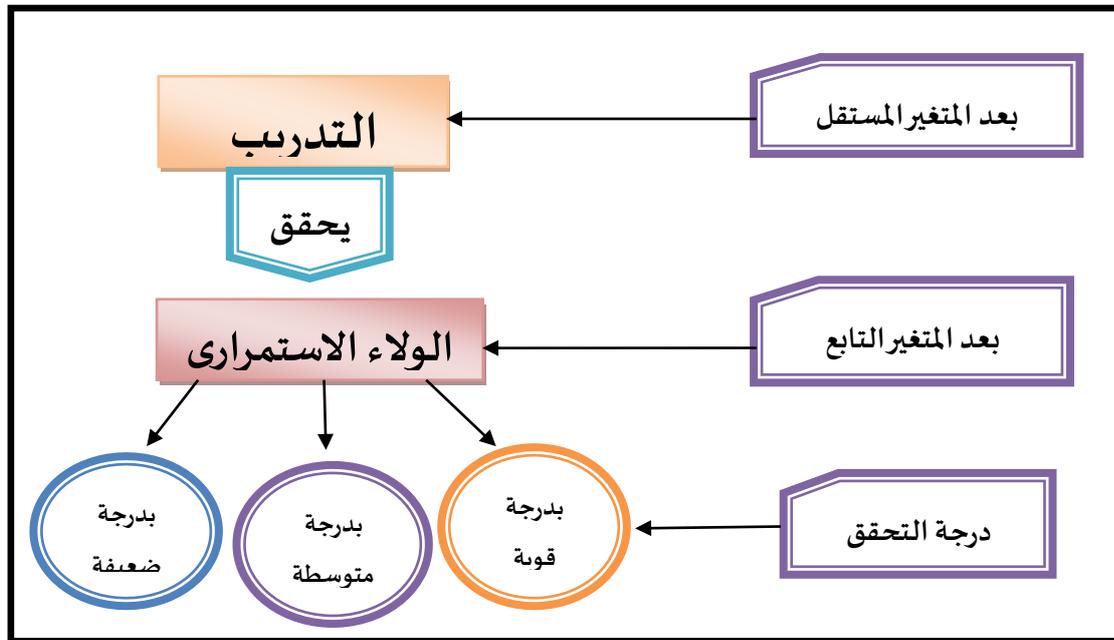
جدول رقم 28: دور التدريب في تحقيق الولاء المعياري.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور التدريب في تحقيق الولاء المعياري	0.695	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.695 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نستنتج أن هناك علاقة موجبة قوية بين التدريب والولاء المعياري، أي أنه كلما ارتفعت درجة التدريب زادت درجة الولاء المعياري، ومنه فالفرضية محققة.

شكل رقم 17: نمذجة الفرضية الجزئية الثالثة وفقاً بعد المتغيرين



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: للتدريب دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0: التدريب ليس له دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

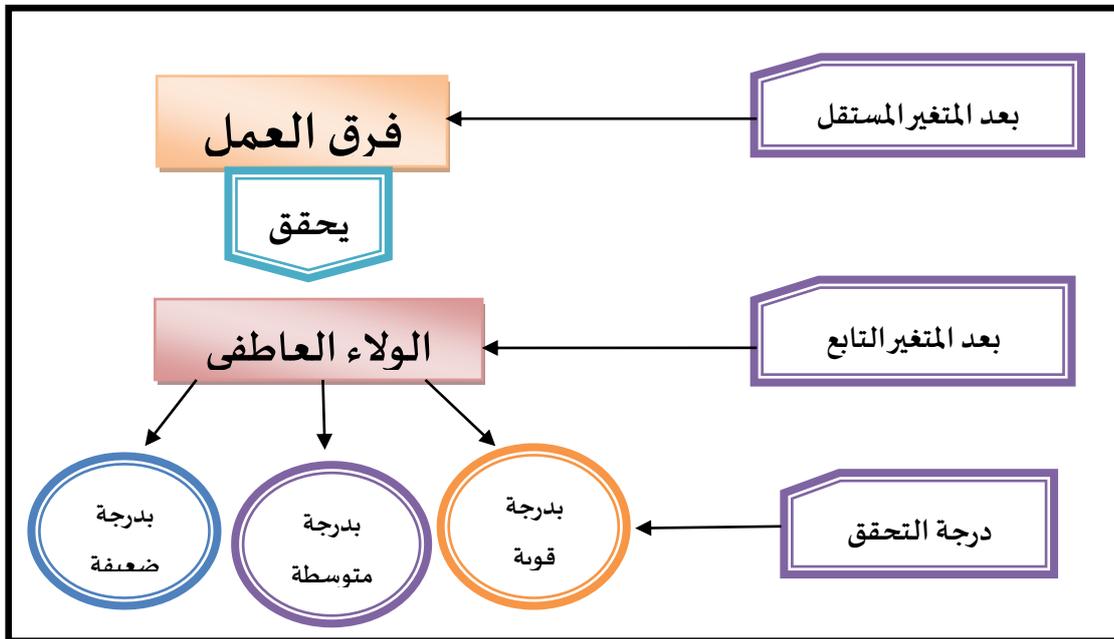
جدول رقم 29: دور التدريب في تحقيق الولاء الاستمراري

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور التدريب في تحقيق الولاء الاستمراري	0.632	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يظهر لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل بيرسون بلغت 0.632 وهي دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة قوية بين التدريب والولاء الاستمراري فكلماً حضى العامل بفرص التدريب زادت رغبته في البقاء بالعمل لصالح المؤسسة، ومنه فالفرضية محققة.

شكل رقم 18: نمذجة الفرضية الجزئية الرابعة وفق أبعاد المتغيرين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: لفرق العمل دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0 لفرق العمل ليس له دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

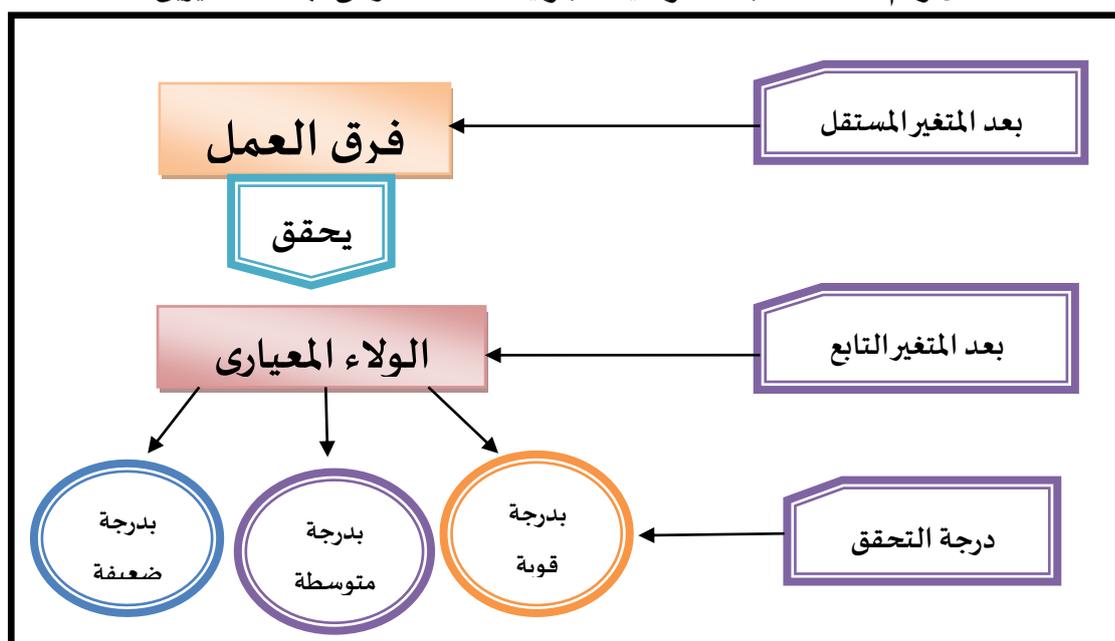
جدول رقم 30: دور فرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور فرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي	0.752	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.752 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة بين فرق العمل والولاء العاطفي، ما يعني أن فرق العمل لها دور في تحقيق الولاء العاطفي بالفرضية محققة.

شكل رقم 19: نمذجة الفرضية الجزئية الخامسة وفق أبعاد المتغيرين



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: لفرق العمل دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0الفرق العمل ليس له دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

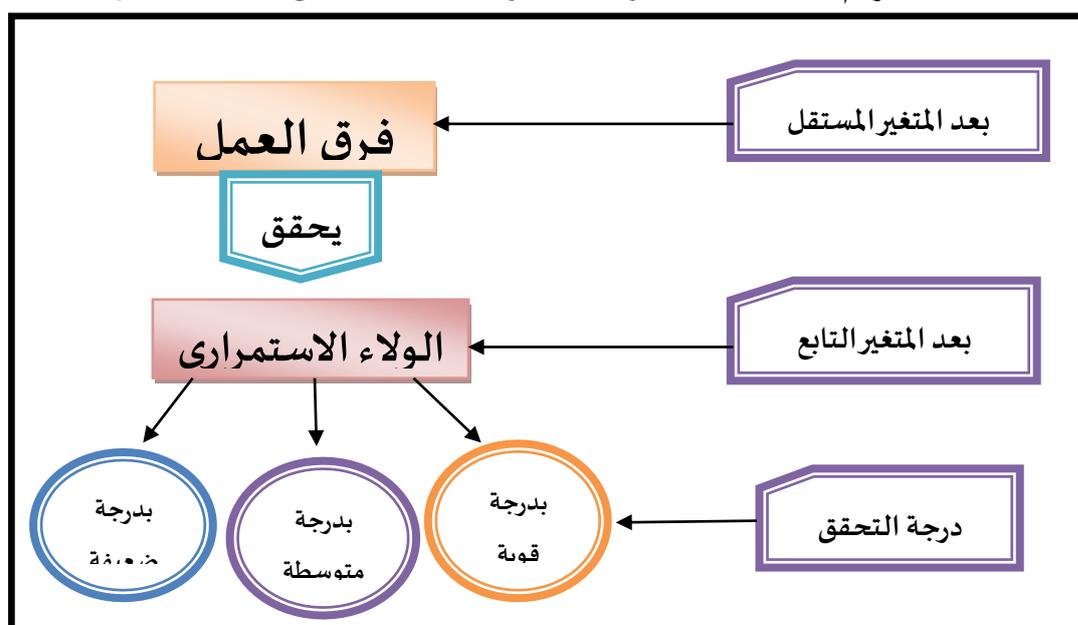
جدول رقم 31: دور فرق العمل في تحقيق الولاء المعياري.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور فرق العمل في تحقيق الولاء المعياري	0.637	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.637 وهي دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة تعكس لنا دور فرق العمل في تحقيق الولاء المعياري، والفرضية محققة.

شكل رقم 20: نمذجة الفرضية الجزئية السادسة وفق أبعاد المتغيرين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: لفرق العمل دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0 فرق العمل ليس لها دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

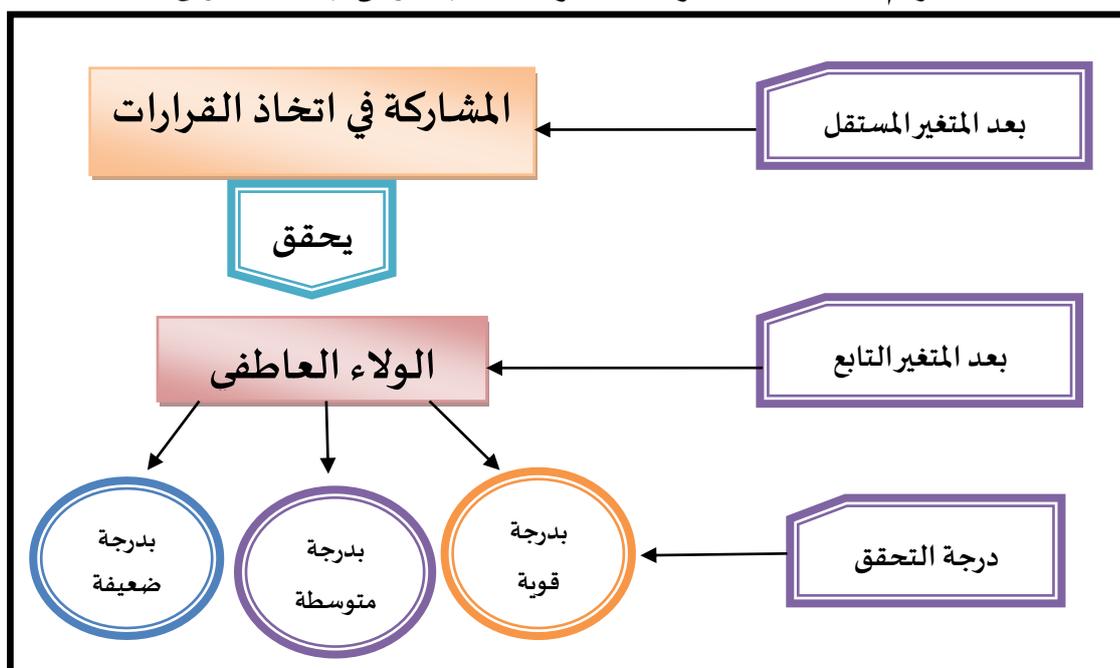
جدول رقم 32: دور فرق العمل في تحقيق الولاء الاستمراري.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور فرق العمل في تحقيق الولاء الاستمراري	0.587	0.05	0.894	غير دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قد بلغت 0.587، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن القيمة المعنوية sig فاقت مستوى الدلالة، وعليه فالعلاقة سالبة بين المؤشرين، ما يجعلنا نستنتج أن فرق العمل ليس لها دور في تحقيق الولاء الاستمراري، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

شكل رقم 21: نمذجة الفرضية الجزئية السابعة وفق أبعاد المتغيرين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0: المشاركة في اتخاذ القرارات ليس لها دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

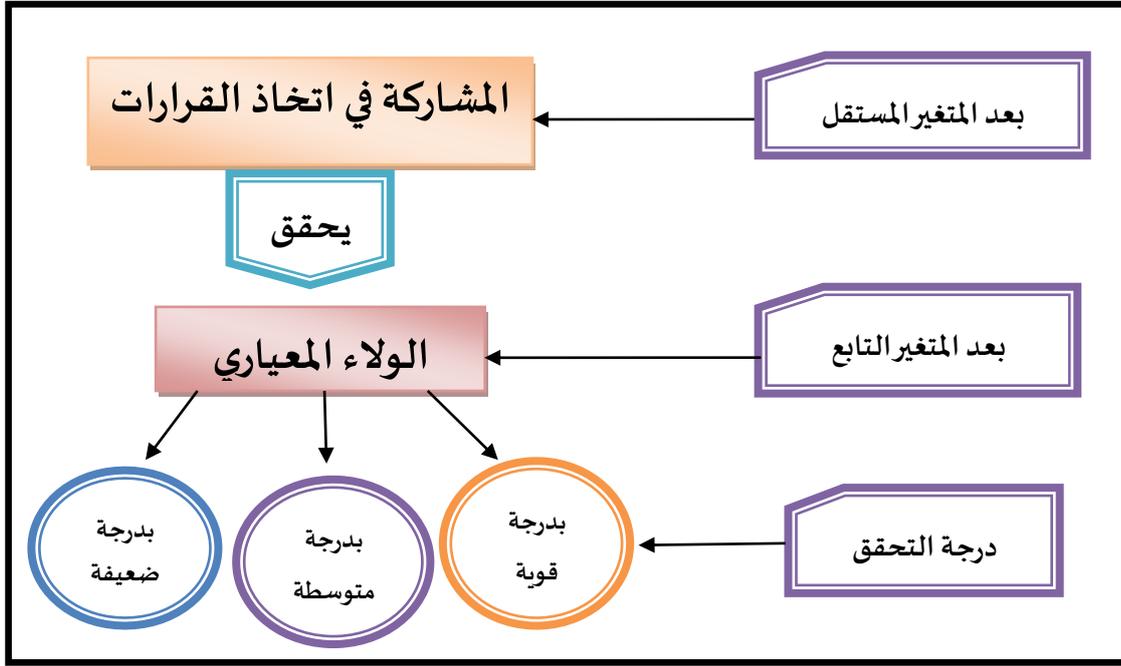
جدول رقم 33: دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء العاطفي.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	/Sig المعنوية	القرار
01	دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء العاطفي	0.630	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.630 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه فهناك علاقة موجبة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء العاطفي، ما يعني أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء العاطفي، ومنه فالفرضية محققة.

شكل رقم 22: نموذج الفرضية الجزئية الثامنة وفق أبعاد المتغيرين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0: المشاركة في اتخاذ القرارات ليس لها دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

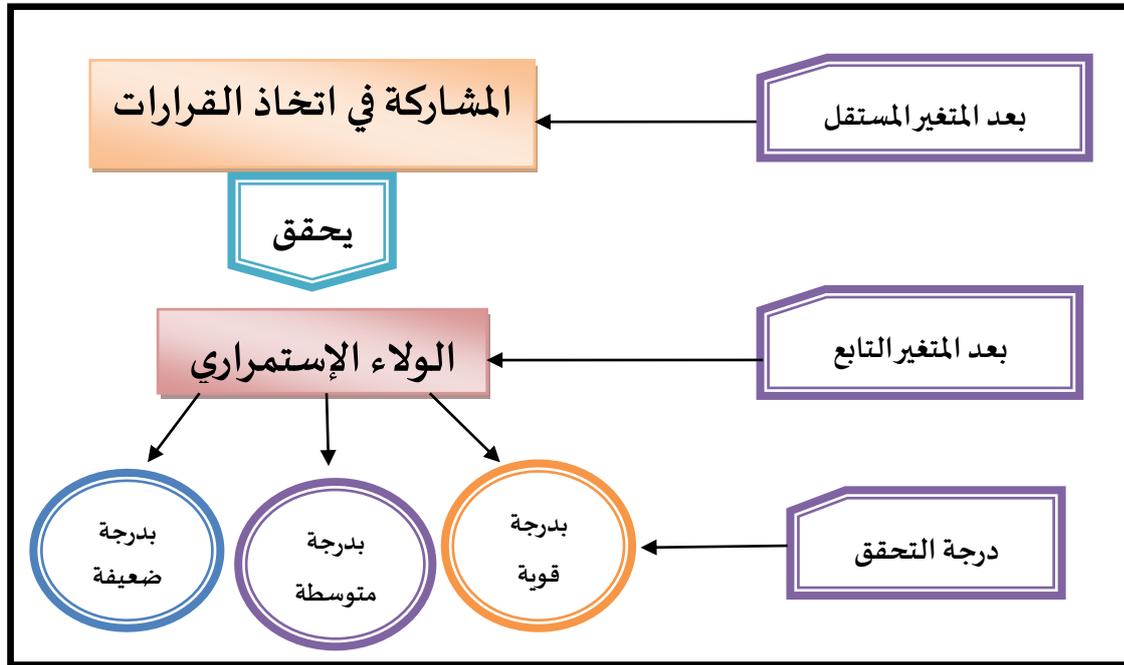
جدول رقم 34: دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المعياري

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	/Sig المعنوية	القرار
01	دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المعياري	0.617	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.617 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المعياري، ما يعني أن الفرضية محققة فالمشاركة في اتخاذ القرارات لها دور في تحقيق الولاء العاطفي.

شكل رقم 23: نمذجة الفرضية الجزئية التاسعة وفق أبعاد المتغيرين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: المشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0 المشاركة في اتخاذ القرارات ليس لها دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

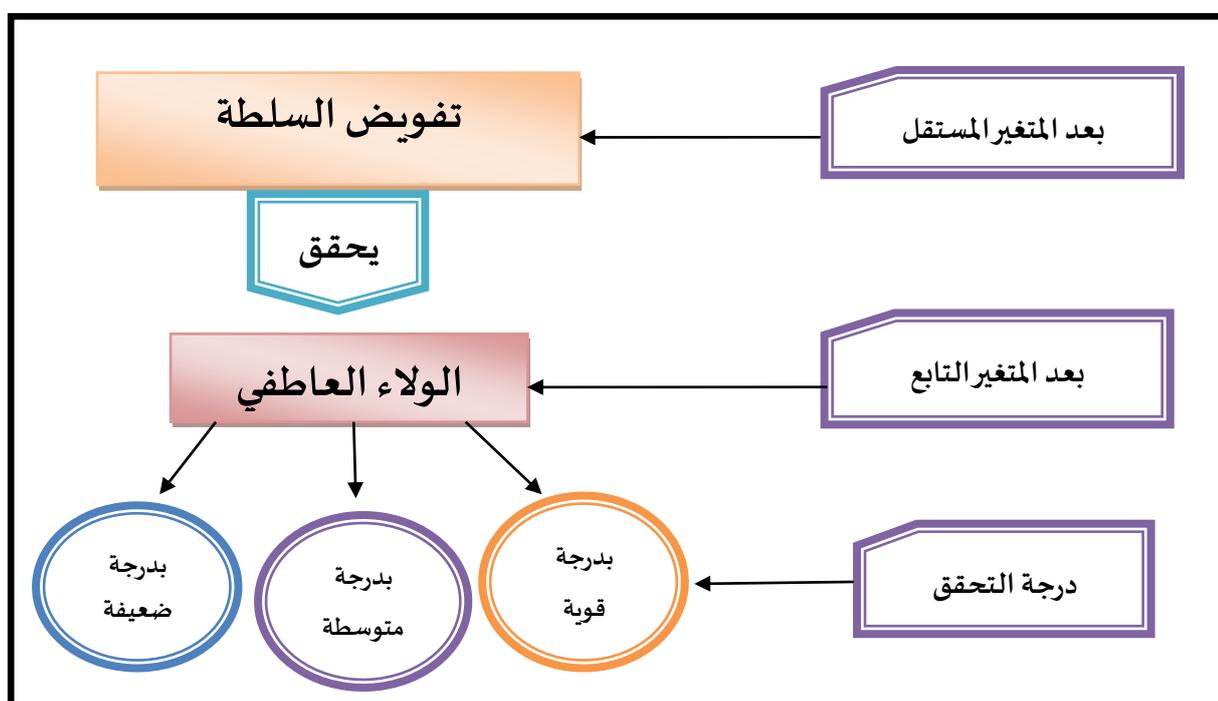
جدول رقم 35: دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء الاستمراري.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig / المعنوية	القرار
01	دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء الاستمراري	0.575	0.05	0.733	غير دالة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.575 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، منه فالعلاقة سالبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الاستمراري، ما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات ليس لها دور في تحقيق الولاء الاستمراري، ومنه رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية.

شكل رقم 24: نمذجة الفرضية الجزئية العاشرة وفق أبعاد المتغيرين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0: تفويض السلطة ليس له دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

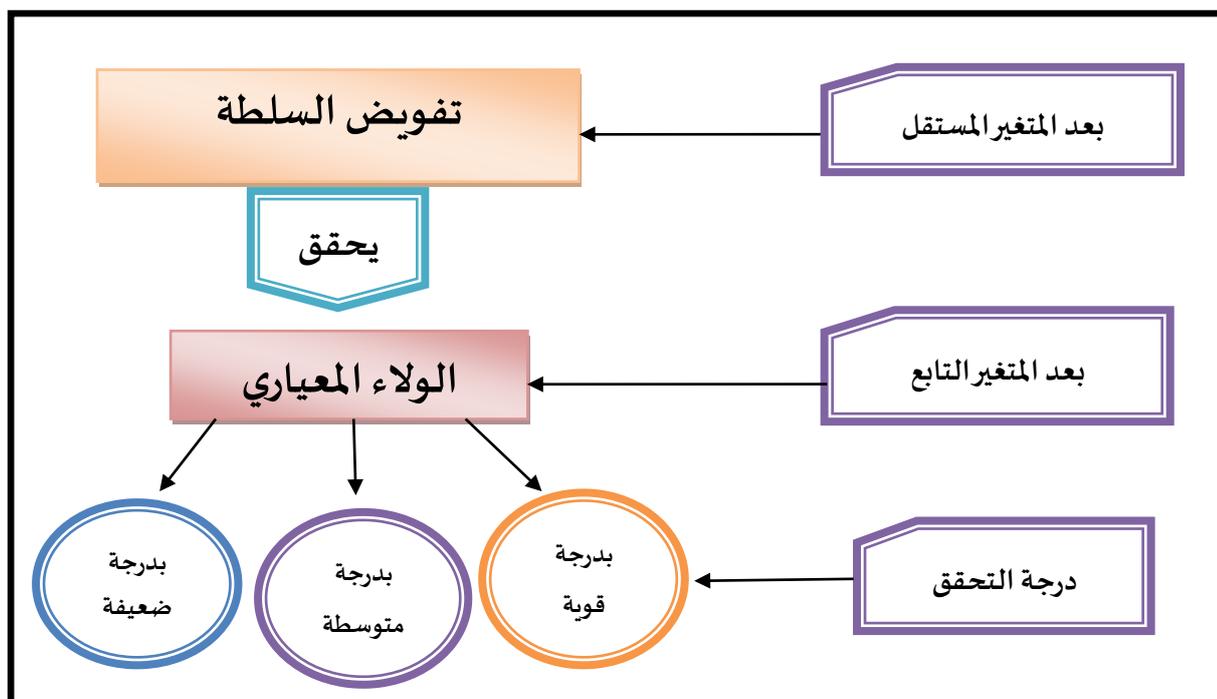
جدول رقم 36: دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء العاطفي.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء العاطفي	0.600	0.05	1.422	غير دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.600 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نستنتج أن هناك علاقة سالبة بين تفويض السلطة والولاء العاطفي، ما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.

شكل رقم 25: نمذجة الفرضية الجزئية الحادية عشرة وفق أبعاد المتغيرين



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0: لتفويض ليس له دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

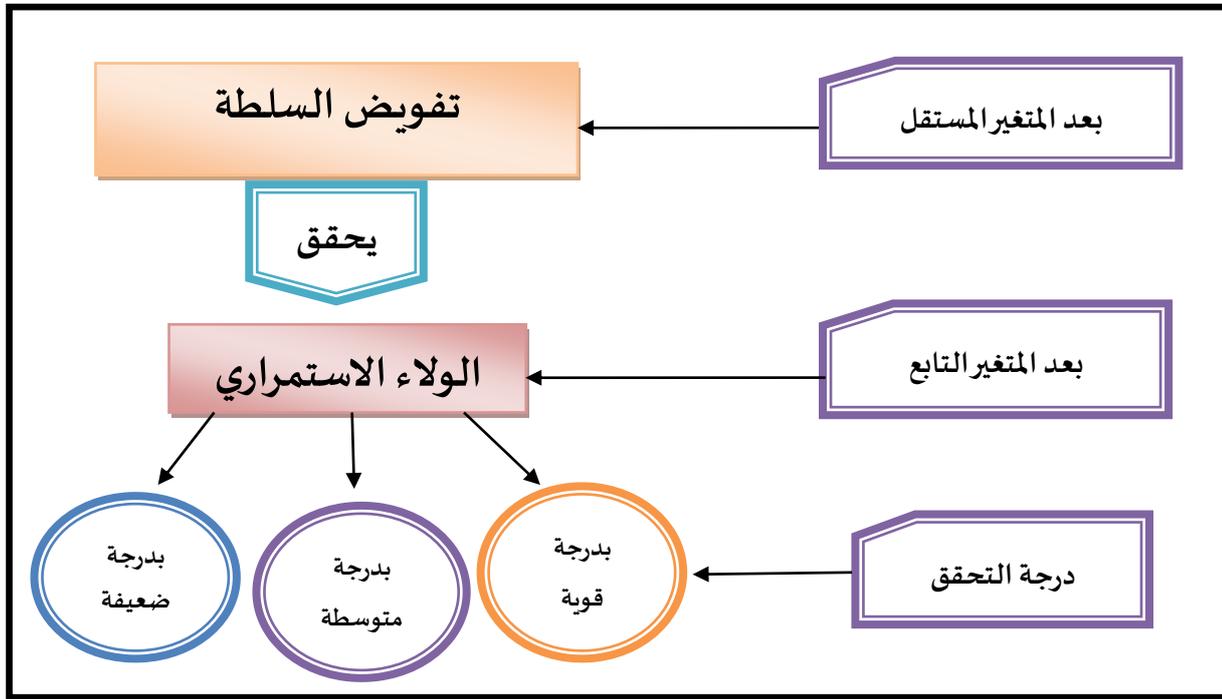
جدول رقم 37: دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء المعياري.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء المعياري.	0.715	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.715، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نستنتج أن هناك علاقة موجبة بين تفويض السلطة والولاء المعياري، وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

شكل رقم 26: نمذجة الفرضية الجزئية الثانية عشرة وفقاًبعاد المتغيرين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0: تفويض السلطة ليس له دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

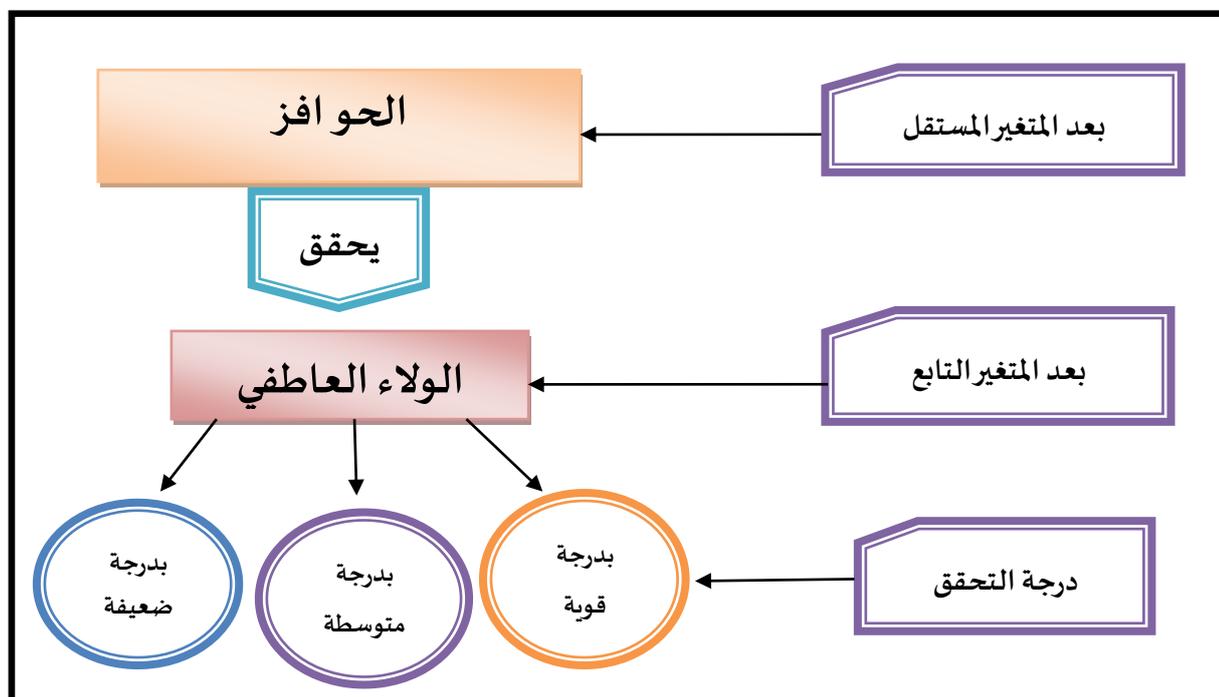
جدول رقم 38: دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء الاستمراري.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig / المعنوية	القرار
01	دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء الاستمراري	0.722	0.05	0.859	غير دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل بيرسون قد بلغت 0.722 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نستنتج أن هناك علاقة سالبة بين تفويض السلطة والولاء الاستمراري ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

شكل رقم 27: نمذجة الفرضية الجزئية الثالثة عشرة وفقاً للمتغيرين



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: للحوافز دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0 الحوافز ليس لها دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

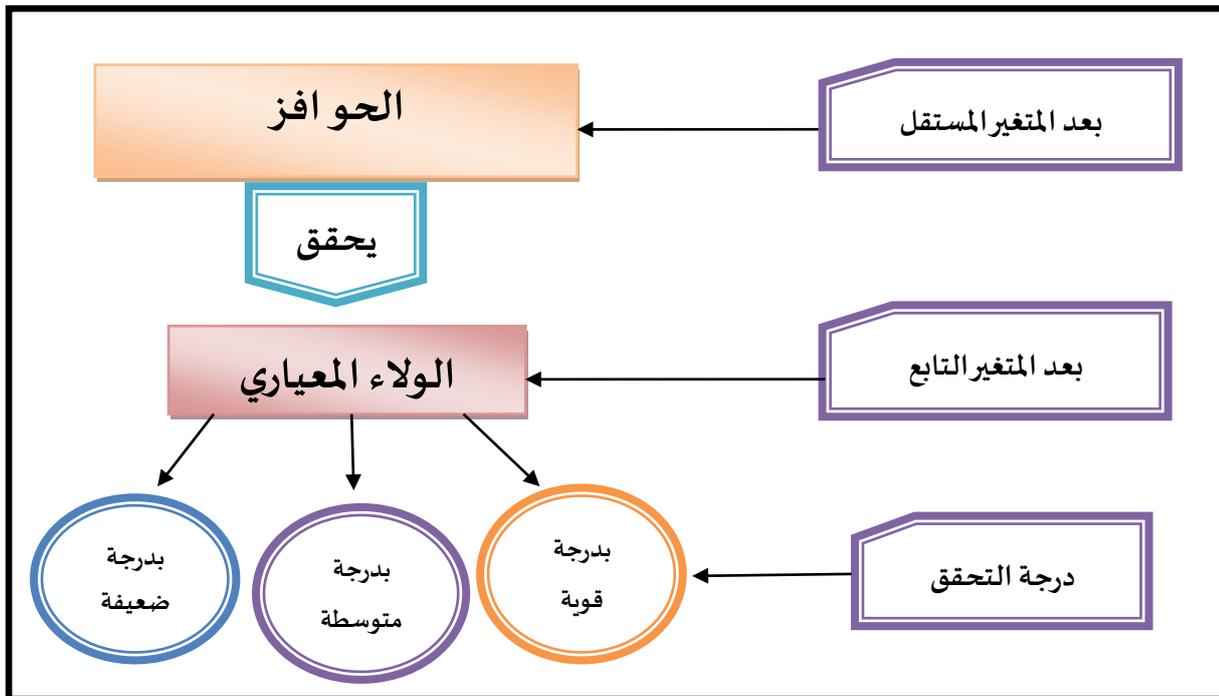
جدول رقم 39: دور الحوافز في تحقيق الولاء العاطفي.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور الحوافز في تحقيق الولاء العاطفي.	0.730	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.730 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نستنتج أن هناك علاقة موجبة بين الحوافز والولاء العاطفي، وعليه نصل إلى قبول الفرضية البديلة فللحوافز دور في تحقيق الولاء العاطفي.

شكل رقم 28: نمذجة الفرضية الجزئية الرابعة عشرة وفق أبعاد المتغيرين



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: للحوافز دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0: الحوافز ليس لها دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

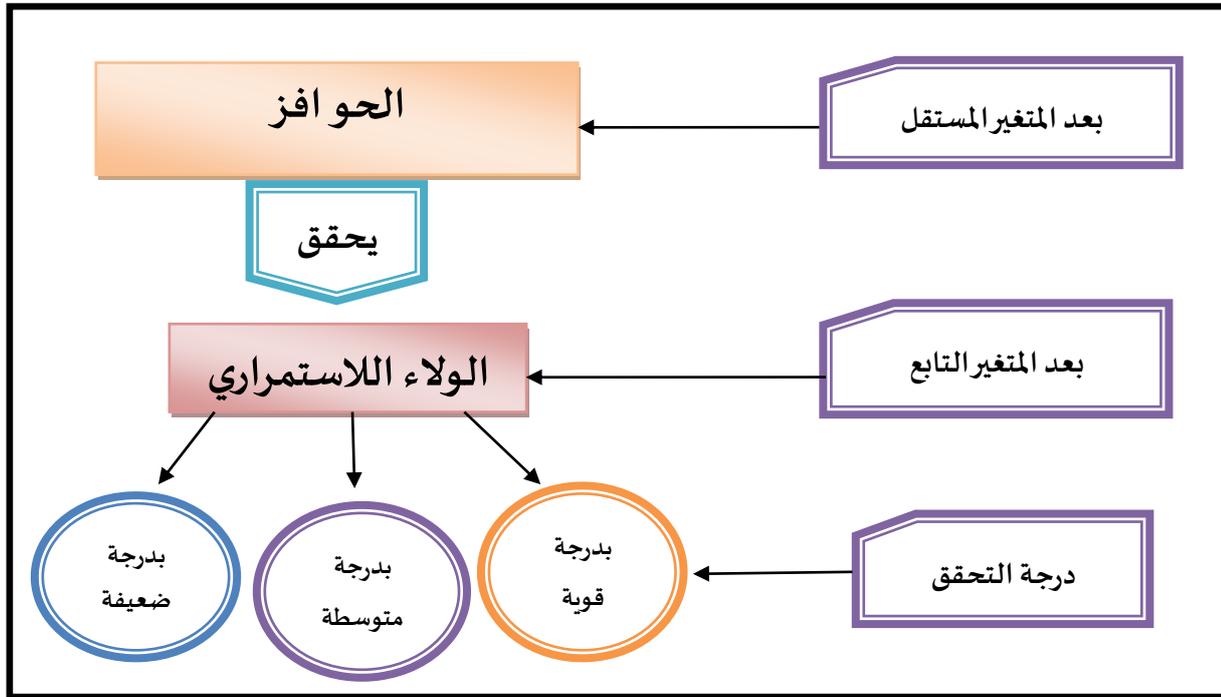
جدول رقم 40: دور الحوافز في تحقيق الولاء المعياري.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور الحوافز في تحقيق الولاء المعياري	0.650	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.650، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نستنتج أن علاقة موجبة بين الحوافز والولاء المعياري، فللحوافز دور في تحقيق الولاء المعياري، فكلما تم إشباع حاجات العاملين زاد الالتزام الأخلاقي، ومنه نقبل الفرضية البديلة.

شكل رقم 29: نمذجة الفرضية الجزئية الخامسة عشرة وفق أبعاد المتغيرين



المصدر: من إعداد الباحثة.

على اعتبار أن الفرضية الأولى هي:

H1: للحوافز دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

والفرضية الصفرية الأولى هي:

H0 الحوافز ليس لها دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

جدول رقم 41: دور الحوافز في تحقيق الولاء الاستمراري.

الرقم	المناقشة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig/ المعنوية	القرار
01	دور الحوافز في تحقيق الولاء الاستمراري.	0.732	0.05	0.000	دال

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.732، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نستنتج أن هناك علاقة موجبة بين الحوافز والولاء الاستمراري، فللحوافز دور في تحقيق الولاء المعياري، ما يعني قبول الفرضية البديلة.

ثالثاً: التوصيات

- ضرورة الاهتمام بالتدريب والتجديد الدائم في البرامج التدريبية وفق الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة.
- التأكيد على أن العامل لا يحتاج إلى التدريب لتعلم المهارة فقط، بل لاكتساب القيم التنظيمية والأخلاقية أيضاً فعلى المؤسسة مراعاة ذلك.
- تفعيل دور فرق العمل وتنشيطها لدمج العامل في وسطه الاجتماعي التنظيمي.
- يجب توسيع مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة فرص المبادرة.
- يجب توسيع مجال تفويض السلطة والتخلي التدريجي عن النظام الكلاسيكي القائم على المركزية لمسايرة التطورات الشاملة لنظام التسيير العالمي.
- الحرص على العدالة في تقديم الحوافز.
- ضرورة إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية وعدم تغليب أي جانب على الآخر.
- الاطلاع على أسلوب التمكين وطرقه بغية تفعيله والاعتماد عليه نظراً لما يقدمه من فوائد عديدة تشمل العامل والمؤسسة معاً.

خلاصة:

تعد مرحلة تحليل وعرض البيانات من الخطوات الأخيرة للدراسة حيث تسمح لنا هذه الخطوة باستخلاص النتائج البحثية ومناقشتها مناقشة علمية قائمة على التحليل السوسيولوجي، بالاعتماد على ما جاء في التراث النظري من معارف ودراسات سابقة ونظريات، وإسقاطها على الواقع ومقارنتها مع نتائج البحث، بهدف مناقشة النتائج في ضوء كل من الدراسات السابقة، المقاربة النظرية، واختبار الفرضيات، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية التي تقدم لنا استجابات مفردات الدراسة مع الموضوع المدروس، لهذا حاولنا في هذا الفصل تطبيق ودمج نوعية من المناهج كمية وكيفية معا.

خاتمة

خاتمة:

يعد التمكين الإداري من أحدث أساليب التسيير الأكثر فعالية التي تنتهجها المؤسسات من أجل تحقيق التميز وضمان الاستمرارية، من خلال استغلال الكفاءات البشرية، ومنحها فرص إثبات الذات، عن طريق تدريبها وتنمية قدراتها لتستطيع تقديم أداء جيد يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة معا.

إن التدريب الجيد يخول للعاملين فرص تولي مسؤوليات وصلاحيات أكثر لتحقيق الإبداع والفعالية عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط وعدم الفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، خاصة وأن كل العمليات الإدارية تعتمد على مهارات العاملين وخبرتهم بالدرجة الأولى، فالمؤسسة نسق اجتماعية تنظيمي تمنح للعامل هويته انطلاقاً من المكانة التنظيمية التي يشغلها، والدور الذي يؤديه ودرجة تأثيره على بقية الأدوار التي تؤدي وظيفة تساندية للنهوض بالجزء الذي يتمم الكل، والعامل كفاعل مهم داخل النسق له الحق في تسلق المناصب والترقية المهنية للحصول على صلاحيات جديدة وله الأحقية في تقاسم السلطة، وعدم احتكارها في يد الأقلية المالكة خاصة مع انتشار النظام الرأسمالي، وانتشار الطبقة (طبقة مالكة، طبقية عاملة)، وللقضاء على ظاهرة المركزية وما تحمله من سلبيات تم استحداث طرق جديدة للتسيير مثل عملية تفويض السلطة التي تمنح للمؤسسة والنظم صفة هامة وهي المرونة، فالمؤسسات بحاجة ماسة إلى المرونة الإدارية لجذب العاملين وتحفيزهم على التطوير والتنمية، ومنه كسب ولائهم للمؤسسة عن طريق خلق روابط تلاحمية وأخلاقية لدى العاملين، مما يعزز من رغبتهم في البقاء والاستمرارية بالعمل لصالح المؤسسة التي يشتغلون بها، خاصة في المؤسسات التي تعمل على تحقيق الجودة التنظيمية بتطبيق طرق ومبادئ التمكين الإداري، حيث تكون درجة الرضا والاستقرار عالية لدى العاملين مما يشعرهم بالانتماء والولاء.

ومن خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية تم التأكيد على دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي، وبالرغم من أن المؤسسة نجحت في تطبيق العديد من المبادئ الأساسية للتمكين الإداري خاصة فيما يخص عمليتي التدريب وفرق العمل، إلا أن المسار لم ينتهي ولأزال على المؤسسات تعزيز فرص المشاركة والتفويض والتحسين من نظام التحفيز المعمول به للحفاظ على مكانتها والقدرة على المنافسة والاستمرارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ القواميس

1. ابن منظور: لسان العرب، دارالمعارف، المجلد 01، القاهرة، مصر.
2. صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، ددن، الرياض، 1401هـ.
3. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، دائرة المعاجم في مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986.
4. المنجد في اللغة العربية: دارالمشرق، ط36، بيروت، لبنان.

➤ الكتب

1. إبراهيم الفقي: العمل الجماعي، دارالعوادي للنشر والتوزيع، عين البيضاء، الجزائر، 2017.
2. إبراهيم عبد الله منيف: إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكات، ط1، الرياض، 2017.
3. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
4. أحمد الشياب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014.
5. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2006ذ.
6. أحمد طاهر مسعود: المدخل إلى علم الاجتماع، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2011.

7. أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
8. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية، مصر، 2004.
9. أسمان بلوم: التنظيم الحديث للمؤسسة، أدليس بلزمة للنشر والترجمة، باتنة، الجزائر، 2020.
10. آسيا قرنان: المورد البشري، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الدويرة، الجزائر، 2018.
11. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط01، دبن، 1994.
12. أكرم رضا: برنامج تدريب المدربين، دارالتوزيع والنشر الإسلامية، ط01، القاهرة، مصر، 2003.
13. أميرة سابق: علم الاجتماع الفلسفي، دارالماهر للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2022.
14. أولريش بيك: السلطة والسلطة المضادة في عصر العولمة، ترجمة جورج كتورة، إلهام الشعرائي، المكتبة الشرقية، ط01، بيروت، لبنان، 2010.
15. أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2010.
16. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: الرضا المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014.
17. الحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط01، فاس، تونس، 2009.
18. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دارالمعارف، ط5، القاهرة، مصر، 1985.

19. الفضيل رتيبي وآخرون: سوسيولوجيا المؤسسة قراءة تحليلية، دار التل للطباعة والنشر، ط1، البلدية، الجزائر، 2019.
20. براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
21. بلخيري مراد، شناف خديجة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث، ط01، برج بوعرييج، الجزائر، 2019.
22. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، مصر، 2008.
23. بوب ماتيوز، ليز روس: الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، دار الكتب المصرية، ط01، القاهرة، مصر، 2016.
24. بيني فيرجسون: القائد المعاصر، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2007.
25. بيير بورديو: الرمز والسلطة، ترجمة عبد السلام بن عبد العالي، دار توبقال للنشر، ط03، المغرب، 2007.
26. تاويريت نور الدين وآخرون: دليل الممارسة المهنية للسلوك، دار علي بن زيد للطباعة والنشر، بسكرة، الجزائر، 2018.
27. جمال غريد: ثقافات المؤسسة، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، 1997.
28. جميل صليبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، الجزء الأول، بيروت، لبنان، 1982.
29. جميل صليبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، الجزء الثاني، بيروت، لبنان، 1982.
30. جورج فريدمان، بيار نافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة يولاند امانويل، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.

31. حديدان صبرينة: المدخل إلى نظريات التنظيم، البدر الساطع للنشر والتوزيع، ط1، د ب ن ، 2021.
32. حذيفة تقي الدين الخطيب: التمكين أسسه وأساليبه، دار الكتب الوطنية، ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية، 2009.
33. حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
34. حسين موسى قاسم البناء: أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2016.
35. خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، ط2، المحمدية، الجزائر، 2012.
36. خالد سليمان المومني، محمد علي القمناة: معالم الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي، ط1، د ب ن، 2009.
37. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د ب ن، 2018.
38. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
39. دونالد أندرسون: تطوير المنظمات عملية إدارة التغير التنظيمي، ترجمة منصور عبد العزيز المعشوق، المكتبة العربية السعودية، الرياض، السعودية، 1961.
40. رحالي حجيلة: نظريات التنظيم، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، 2017.
41. رضا إبراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم المكتبة، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
42. رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دارالرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2004.

43. ريمون كفي، لوك قان كمبهدود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، لبنان، 1997.
44. زهية دباب: الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
45. زرواتي عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، د ب ن، 2020.
46. سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2019.
47. سعد علي الريحان المحمدي: نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري، المجلد 1، ط1، الأردن، 2019.
48. شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالابداع الإداري في المنظمات الأمنية، الدار الجزائرية، ط1، الجزائر، 2018.
49. شهدان عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2020.
50. صالح حسن الداھري: أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار العلمي، ط1، عمان، الأردن، 2015.
51. طلعت إبراهيم لطفي: كمال عبد الحميد الزيان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د س ن.
52. عاطف عبد الله المكاوي: القرار الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
53. عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السوسيولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

54. عبد العزيز العيادي: ميشال فوكو المعرفة والسلطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1994.
55. عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
56. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيبي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
57. عبد الله سعدين بن جلغيم: واقع تطبيقات البرامج والتقنيات وعلاقتها بالتمكين والاعتراب الوظيفي، دارالكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية، 2016.
58. عثمان علي المزيد: الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018.
59. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
60. علي غربي: أبجديات المنهجية في الرسائل الجامعية، cirta copy، قسنطينة، الجزائر، 2006.
61. عمار حمداش: تقنيات البحث السوسولوجي، دفاثر طالب علم الاجتماع، ط1، القنيطرة، المغرب، 2006.
62. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2005.
63. فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
64. فليون مراد: القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، د ب ن، 2018.

65. كارل ماركس: رأس المال، ترجمة راشد البراوي، مطبوعات مكتبة النهضة المصرية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 1947.
66. كمال التابعي، ليلي الهنساوي: مقدمة في علم اجتماع المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
67. لكحل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، المثقف للنشر والتوزيع، ط1، د ب ن، 2018.
68. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
69. محمد بشير: جمال غريد السوسيولوجي والأنثروبولوجي صاحب الثنائية الثقافية، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
70. محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2010.
71. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
72. محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة تليفية بين الوظيفة والصراع، دار المجدل لادوي، ط1، الأردن، 2008.
73. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999.
74. محمد علي الطائي: الإدارة العامة، دار الحجة البيضاء، ط1، بيروت، لبنان، 2011.
75. محمد كمال القاضي: العلاقات العامة (الاتصال، التنظيم، الإدارة)، المركز الإعلامي للشرق الأوسط، ط2، القاهرة، مصر، 2001.
76. محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2011.

77. محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، المحمدية، الجزائر، 2007.
78. محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
79. محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2015.
80. مراد نعموني: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، جسر للنشر والتوزيع، ط1، المحمدية، الجزائر، 2014.
81. مسلم اليوسف: السلطة التنظيمية في الشريعة الإسلامية، شبكة الألوكة، حلب، سوريا، 2017.
82. مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، ط1، عمان، الأردن، 2018.
83. مطبوعات هارفارد لإدارة الأعمال: فرق العمل المنسجمة، ترجمة ضفاف شريا، مكتبة العبيكان، ط1، المملكة العربية السعودية، 2011.
84. معتز سيد عبد الله: إدارة التغير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، الجزء الثاني، القاهرة، مصر، 2014.
85. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
86. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999.
87. مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار مجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019.
88. ميل تشرون، آن براون: علم الاجتماع النظرية والمنهج، ترجمة هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، ط1، القاهرة، مصر، 2012.

89. ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
90. ناصر قاسيمي: التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
91. ناهدة عبد العزيز الديليبي: أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
92. نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014.
93. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
94. نفيسة باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
95. نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
96. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط2، برج الكيفان، الجزائر، 2016.

➤ المقالات العلمية:

1. أنساعد رضوان وآخرون: دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، 2018.
2. بختاوي فاطيمة الزهراء، أرزي فتحي: متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
3. برباوي كمال، قناشي أمينة: علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019.

4. برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل: واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2022.
5. بركة بلاغماس، خالد زحزاح: الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، 2016.
6. بلطرش حياة، جميل أحمد: أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019.
7. بن داود العربي: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014.
8. بوزيد سليمة: تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 03، 2013.
9. بوقطف فوزية: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، جوان 2017.
10. ترمول محمد لطفي: الولاء التنظيمي المجدد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 12، 2020.
11. حمزة منير، زينة بوزيان: فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل، مجلة بيبليوغرافيا، العدد 02، 2019.
12. رامز عزمي بدير وآخرون: التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد الأول، 2015.
13. ربيحة نبار: الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، 2022.
14. زرقين حمزة، غزيباون علي: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 01، 2021.

15. زكية جيقي: أثر تفويض السلطة والتدريب على التمكين النفسي للعاملين، مجلة التواصل، المجلد 27، العدد 02، 2021.
16. زيني فريدة: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، 2012.
17. زيني فريدة: عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، 2012.
18. سفيان خلوفي، كمال شريط: القيادة بالحب: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
19. سليمان جميلة: تفويض السلطة كسبب خاص لانتفاء المسؤولية الجزائية لمسير الشركة، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 17، 2018.
20. سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي: أثر الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية للاقتصاد والمناجمنت، كلية الأعمال والاقتصاد، فلسطين، المجلد 08، العدد مارس 2021.
21. شافية بن حفيظ: مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، ديسمبر 2014.
22. شيخي غنية، شيخي خديجة: دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 02.
23. صبرينة عمي علي: الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06، العدد 02، 2021.
24. صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبوسن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2015.
25. طباحي سناء، بن ساهل وسيلة: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، 2014.

26. عبد الرزاق سلام وآخرون: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06، العدد 01، 2021.
27. عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون: تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الواد، العدد 12، جوان 2017.
28. عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر: مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018.
29. عروف راضية، زرقين عبود: إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جوان 2016.
30. عصام العياضي، عبد الحكيم العياضي: علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة ولاية سوق أهراس، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 01، 2020.
31. العيفة محمد: أثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 07، 2022.
32. غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح: الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة عرض نظري، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018.
33. فازية خلفوني: الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 16.
34. فيروز بوزورين: المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 05، العدد 14، 2019.
35. قاسمي كمال، ضيف دنيا: واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.
36. لعياضي عصام: دور تفويض السلطة في زيادة دافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 08.

37. مجذوب أحمد محمد أحمد قمر: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الواد، العدد 09، الجزائر، ديسمبر 2015.
38. مجمع عبد العالي: دور الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون(البليدة)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد 01، 2018.
39. محمد در: العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، مجلة الباحث، جامعة الأغواط، الجزائر.
40. محمد عبد الرحيم المحاسنة: أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، مجلة النهضة، المجلد الثامن، العدد الأول، يناير 2007.
41. مختار حديد وآخرون: أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية، مجلة شماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 01، جوان 2019.
42. مصطفى حائل، فوزي مهبوبي: مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
43. مكايي فريدة، مقراشي فوزية: أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، 2020.
44. منصور عبد القادر محمد منصور: أثر العوامل الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رؤى اقتصادية، جامعة الأقصى بغزة، العدد السادس، جوان 2014.
45. منوبة مزوار: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، 2013.
46. مولاي علي الزهرة: الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، 2016.

47. نوال فرحون: معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، جويلية 2021.
48. وليد شلابي، نوال حمريط: مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 02، 2016.
49. يحي محمد شديفات، محمد سليمان الجرايده: درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.

➤ الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أحمد السويسي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
2. أسماء رشاد نايف الصالح: أثر تكوين فرق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الابداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، أطروحة مكتملة لمتطلبات منح شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.
3. أحمد علي ثابت السماوي: أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بجودة إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
4. إياد فتحي العالول: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
5. برني لطيفة: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

6. صالح بن سهلة: دور التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010.
7. العمري وفاء: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د)، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
8. فوزية برسولي: أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
9. لازم ذياب محل: ظواهر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014.
10. عمر محمد دره: استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2011.
11. علي عطا الله صلاح: أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة الحصول على شهادة الدكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة أعمال، 2010.
12. موساوي سمية: المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة لونيبي علي البلدية 2، 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. A boubakeurboussalem. Employees empowerment. An approach to acheive the business excellence ;roaiktissadia review . universtiy of echahidhammalakhdar. Eloued. Algeria . issue9. 2015.
2. Benahcene.ahcenesalaheddine. The impact of employee's empowerment on job performance case study. Condor electronics company. Journal of innovation and industrial development. Volume 02. N° 02. 2019.
3. Benyahiachahrazed,moussaouizahia : the impact of organizational learning of human capital on organisational loyalty : a field reseach in sonatrach company, al-riyada for business economics journal,vol 07,n°01,2021.
4. JORDAN CIVIL SOCIETY PROGRAM TMM: TARAINING MANAGEMENT MANUAL FOR CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS, ANEX ONE, CHAPTER ONE, JORDAN, 2011, PP 41/43.

5. Maria G, Baier- d'orazio : Guide for practitioners of vocational training, CAPA Center d'apprentissage professionnel et artisanal, First printing, Bukaveu, Congo, 2016.
6. Miguel aurelioalonsogarcia: types of vocational training and their use, europeanjournal, vocational training, no19, 2016.
7. Mohammed qasemahmed el qarioti.hamedsuleimanfreih : the interrelationships of organizational loyalty ;organizational gustise,and group cohesiveness of public sector employees' in kwwait, rechercheconomiques et manageréales, n°05,biskra,juin2009.
8. Wallerstein N. what is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health? copenhagen. W h o regional office for Europe. 2006.
9. Wallersteinn : what is the evidence of empowerment to improve health Copenhagen, w h d regional office for Europe accessed 01 february, 2006.

+

الملاحق



SPA SGEM Guedila
des Eaux Minérales
ش.ذ.أ شركة قديلة للمياه المعدنية



FICHE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE

SPA SGEM Guedila des Eaux Minérales

Version 2022

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE :

- ✚ **Raison Sociale** : SPA SGEM Guedila des Eaux Minérales
- ✚ **Forme juridique** : SPA
- ✚ **Capital Social** : 232 314 000 DA
- ✚ **Date de création** : 29 Avril 2003
- ✚ **Secteur d'activité** : Agroalimentaire
- ✚ **Activité principale** : Embouteillage d'eau minérale naturelle non gazeuse
- ✚ **Code d'activité CNRC** : 107505
- ✚ **N° d'identification fiscale** : 000 307 024 248 170
- ✚ **N° de registre de commerce** : 07/00 – 0242481 B03
- ✚ **Localisation d'entreprise** : RN 87, Guedila Daïra de Djamura Wilaya de BISKRA
- ✚ **Nombre d'effectif** : 407
- ✚ **Superficie** : 63 881 m²
- ✚ **Contact** :
 - o Adresse : RN 87, Guedila / Daïra de DJAMOURA / Wilaya de BISKRA, Algérie
 - o Téléphone : 00 213 (0)33 62 18 22/23
 - o Fax : 00 213 (0)33 62 18 20/21
 - o Service consommateur : 00 213 (0)561 66 66 78
 - o Site Web: www.guedila.com
 - o E-Mail : info@guedila.com ou consommateur@guedila.com

ACTIVITES :

La SPA SGEM Guedila des eaux minérales dispose de 04 lignes de production avec une capacité de 129000b/h

- Principaux Produits Fabriqués :

- Bouteille 0.33 litre normale et sport.
- Bouteille 0.5 litre normale et sport.
- Bouteille 01 litre normale et sport.
- Bouteille 1.5 litre.
- Bouteille 02 litre.

Perspectives et Objectif de Développement de la société :

Notre objectif principal consiste à satisfaire les exigences de nos clients en matière de qualité à la hauteur de leurs attentes, et les exigences de ce secteur d'activité (agroalimentaire) dont la certification de l'entreprise par plusieurs normes ISO.

SPA SGEM BP 73 Guedila commune de Djemourah -07110 Biskra- Algérie
E-mail: info@guedila.com Fax : +213 (0) 33 62 18 20/21 Tél: +213 (0) 33 62 18 22/23

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان

قائمة المحكمين:

اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرتبة المهنية	جامعة الانتماء
1/ ماهر فرحان مرعب	أستاذ تعليم عالي	8 ماي 1945 قائمة
2/ عمر حمداوي	أستاذ تعليم عالي	قاصدي مرباح ورقلة
3/ بوداود سالم	أستاذ محاضر-ب-	20 أوت 1955 سكيكدة
4/ كلثوم موهوب	أستاذ محاضر-ب-	20 أوت 1955 سكيكدة
5/ زرفة بلقواس	أستاذ تعليم عالي	محمد خيضر بسكرة
6/ عصمان أبوبكر	أستاذ محاضر-أ-	محمد خيضر بسكرة
7/ العقبي لزهر	أستاذ تعليم عالي	محمد خيضر بسكرة
8/ العيدي صونيا	أستاذ تعليم عالي	محمد خيضر بسكرة
9/ بشقة سميرة	أستاذ محاضر-أ-	محمد خيضر بسكرة

الملحق رقم 03

استمارة الاستبيان في صورتها الأولية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

استبيان حول

دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي

- دراسة ميدانية بمركب الحجار للحديد والصلب SNS ولاية عنابة

الأستاذ المشرف:

د. حليلو نبيل

إعداد الطالبة:

سابق أميرة

ملاحظة: في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، نوجه إلى سيادتكم هذا الاستبيان لإفادتنا بأرائكم، وخبرتكم حول الموضوع، الذي لن يتم دون تعاونكم، لهذا نأمل منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة، ونحيطكم علما أنها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

- 1/ النوع: ذكر أنثى
- 2/ العمر:
- 3/ المؤهل العلمي: ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي ، تكوين مهني أو معهد
- 4/ الخبرة المهنية: أقل من أربع سنوات ، من 5-10 سنوات ، 11-15 سنة ، 16 سنة فأكثر
- 5/ المركز الوظيفي:

- يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: العبارات الخاصة بالتمكين الإداري وأبعاده.

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	- تعمل المؤسسة على تدريب العاملين وتطوير مهاراته.					
7	- أشعر بالرضا عن البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة.					
8	- اكتسبت مهارات جديدة مقارنة بالمراحل الأولى التي التحقت بها للعمل في المؤسسة.					
9	- تستضيف المؤسسة خبراء لتدريب الموظفين.					
10	- أفضل العمل بشكل فريق.					
11	- علاقتي مع زملائي في العمل تتميز بالاحترام والثقة.					
12	- يسود الفريق جو من التعاون والتساند.					
13	- أستمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق.					
14	- يؤخذ رأبي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في مؤسستي.					
15	- أساهم في وضع الخطط المهنية وترتيبات العمل.					
16	- لدي الحرية الكافية في المبادرة الشخصية وإبداء رأبي بالعمل.					
17	- تمنحني المؤسسة المعلومات اللازمة لضمان مشاركتي في سير العمل.					
18	- تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز وظيفتي.					
رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
19	- تدعم المؤسسة مبدأ التفويض وتشجيع عليه.					
20	- تقوم المؤسسة بمنحنا الحرية في العمل دون رقابة أو تضييق.					
21	- يمنح الرئيس بعض من صلاحياته للمرؤوسين الذين لديهم خبرة ومهارة في العمل.					
22	- تهتم الإدارة بتحفيز العمال وتشجيعهم للعمل.					
23	- أشعر بالرضا جراء الأجر الذي أتقاضاه مقابل ما أقوم به من عمل.					
24	- تقدم الإدارة ترقيات وعلاوات عادلة.					
25	- تهتم الإدارة بتحفيزي معنويًا لأداء العمل وأشعر بالتقدير في المؤسسة.					
المحور الثاني: العبارات الخاصة بالولاء التنظيمي						
26	- أشعر بارتباط قوي بزملائي في العمل ومؤسستي وأفتخر بانتمائي إليها.					
27	- هناك توافق بين أهدافي الخاصة وقيم المؤسسة وأهدافها.					
28	- أهتم بنجاح المؤسسة وأسعى لتمييزها.					
29	- أشعر بالسعادة لأنني أنتهي لهذه المؤسسة.					
30	- أسعى لحل مشاكل المؤسسة وأعتبرها مشاكلنا الخاصة.					
31	- البقاء في هذه المؤسسة التزام أخلاقي بالنسبة لي.					
32	- أحترم القواعد والقوانين والقيم التنظيمية التي أكتسبها في المؤسسة.					
33	- أحترم مواعيد العمل وألتزم بالانضباط المهني.					
رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
34	- مستعد لبذل جهد أكبر لنجاح المؤسسة.					
35	- أقدم المصلحة العامة عن مصالح الشخصية.					

					36 -	أرغب في البقاء للعمل لصالح المؤسسة.
					37 -	أفكر في ترك العمل مستقبلاً في المؤسسة إذا أتاحت لي فرصة عمل أخرى.
					38 -	انتقالي للعمل في المؤسسة أخرى غير مؤسستي يفقدني العديد من المزايا.
					39 -	أعمل أي عمل أكلف به من طرف المؤسسة حتى أضمن استمرارتي للعمل بها.
					40 -	لا أفكر في ترك العمل بالمؤسسة حتى لو وجدت فرصة تقاضي أجر أكبر في مؤسسة أخرى.
المحور الثالث: دور التمكين الإداري بأبعاده في تحقيق الولاء التنظيمي						
					41 -	أشعر بالرضا والولاء عن البرامج التدريبية في طرق المؤسسة
					42 -	منعي فرصة للتدريب وزيادة مهاراتي يشعرني للولاء للمؤسسة.
					43 -	أشعر بالاندماج والولاء نحو فريق عملي.
					44 -	علاقتي مع فريق العمل تزيد من دافعيته ورغبتي في التميز.
					45 -	هناك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي في العمل.
					46 -	مشاركتي في اتخاذ القرارات في المؤسسة تزيد من ولائي لها.
					47 -	مساهمتي في وضع الخطط بالمؤسسة يجعلني أكثر ولاء لها.
رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					48 -	منعي صلاحيات زائدة يشعرني بالزامية الولاء لمنصب العمل.
					49 -	تفويض السلطة يشعرني بأهمية تواجدي بالمؤسسة ولا أرغب بترك العمل بها.
					50 -	نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة يشعرني بالولاء نحوها.
					51 -	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها.
					52 -	نظام التسيير بالمؤسسة يشعرني بالالتزام أخلاقي والوفاء للمؤسسة.
					53 -	تستحق مؤسستي إخلاصي وولائي لها.
					54 -	أنا مستعد لبذل جهد أكبر لصالح المؤسسة.
					55 -	للتمكن الإداري بأبعاده (التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، التحفيز) دور في حي للمؤسسة وولائي لها.

الملحق رقم 04

استمارة الاستبيان في صورتها النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

استبيان حول

دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي:
دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة - ولاية بسكرة-

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

د. حليلونبيل

سابق أميرة

ملاحظة: في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، نوجه إلى سيادتكم هذا الاستبيان لإفادتنا بأرائكم، وخبرتكم حول الموضوع، الذي لن يتم دون تعاونكم، لهذا نأمل منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة، ونحيطكم علما أنها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

- 1/ النوع: ذكر أنثى
- 2/ العمر: من 16 إلى 25 سنة، من 26 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة، 46 سنة فما فوق
- 3/ المؤهل العلمي: متوسط ، جامعي ، تكوين معهد
- 4/ الأقدمية في العمل:
- أقل من أربع سنوات 5-10 سنوات من 11-15 سنة سنة فأكثر
- 5/ المركز الوظيفي الذي تشغله في المؤسسة:

- يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

عبارات تقيس دور التدريب في تحقيق الولاء العاطفي.						
رقم العبارة	العبارات	لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	محاييد	أو أفق	أو أفق بشدة
6	- اهتمام المؤسسة بتدريبي جعلني أهتم بنجاحها وأسى لتميزها.					
7	- التدريب الذي ألقاه يشعرني بارتباط قوي بزملائي في العمل.					
8	- البرامج التدريبية المعتمدة قربت بين أهدافي الخاصة وأهداف المؤسسة.					
9	- اكتساب مهارات جديدة يشعرني بالسعادة والفخر لانتمائي لهذه المؤسسة.					
عبارات تقيس دور التدريب في تحقيق الولاء المعاياري.						
10	- البرامج التدريبية المعتمدة جعلتني أشعر بالتزام أخلاقي نحو المؤسسة.					
11	- التدريب الذي تلقته جعلني أحترم القواعد والقوانين والقيم التنظيمية التي اكتسبتها بالمؤسسة.					
12	- البرامج التدريبية تلزمي باحترام مواعيد العمل والانضباط المهني.					
13	- البرامج التدريبية جعلتني أقدم المصلحة العامة عن الخاصة.					
عبارات تقيس دور التدريب في تحقيق الولاء الاستمراري.						
14	- يشعرني التدريب بالرغبة في البقاء للعمل لصالح المؤسسة.					
رقم العبارة	العبارات	لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	محاييد	أو أفق	أو أفق بشدة
15	- عدم استفادتي من فرص التدريب يجعلني أشعر بالرغبة في ترك العمل لصالح المؤسسة.					
16	- اكتساب مهارات جديدة يضمن استمراري للعمل بالمؤسسة.					
17	- البرامج التدريبية تشعرني بأهمية تواجدي في المؤسسة.					
عبارات تقيس دور فرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي.						
18	- أشعر بالاندماج والارتباط نحو فريق عملي.					
19	- فريق العمل يزيد من دافعي نحو التميز.					
20	- أستمتع بالعمل مع زملائي بشكل فريق.					
21	- العمل ضمن فريق يزيد من حبي للمؤسسة					
عبارات تقيس دور فرق العمل في تحقيق الولاء المعاياري.						
22	- التعاون مع فريق العمل يزيد من درجة انضباطي المهني.					
23	- علاقتي مع زملائي في فريق العمل تتميز بالثقة.					
24	- عملي ضمن فريق يزيد من ولائي لقيم المؤسسة.					
25	- الانتماء لفريق عمل يشعرني بأهمية الواجب الأخلاقي.					
عبارات تقيس دور فرق العمل في تحقيق الولاء الاستمراري.						
26	- أفكر في تغيير فريق العمل إذا أتاحت لي الفرصة.					
27	- أفكر في ترك العمل بالمؤسسة إذا لم تسمح لي بتغيير فريق العمل.					
رقم العبارة.	العبارات.	لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	محاييد	أو أفق	أو أفق بشدة
28	- مستعد للقيام بمهام خارج مهام الرسمية لأضمن بقائي بالمؤسسة.					
29	- انتمائي لفريق عمل يجعلني أرغب في البقاء للعمل لصالح المؤسسة.					
عبارات تقيس دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء العاطفي.						
30	- مشاركتي في اتخاذ القرارات تجعلني أحب عملي.					
31	- عندما يؤخذ رأيي بعين الاعتبار تزداد دافعي للعمل.					
32	- المشاركة في اتخاذ القرارات تكون مشاعر الثقة بي وبين رؤسائي في العمل.					

						33	-	أشعر بالإحباط لعدم السماح لي بإبداء رأيي في العمل.
عبارات تقيس دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المعياري.								
						34	-	مساهمتي في وضع الخطط تلزمني بأهمية تنفيذها جيدا.
						35	-	مشاركتي في اتخاذ القرارات تجعلني أتحدى بالضمير المهني عند أداء مهامي.
						36	-	مشاركتي في اتخاذ القرارات جعلتني أتجنب التغيب عن العمل.
						37	-	المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع من درجة اندماجي المهني.
عبارات تقيس دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء الاستمراري.								
						38	-	عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات يجعلني أشعر بالرغبة في ترك العمل بالمؤسسة.
						39	-	أقوم بتطوير معارفي لاتخاذ قرارات مناسبة لتزيد أهمية تواجدي بالمؤسسة.
						40	-	انتقالي للعمل في مؤسسة أخرى يفقدني ميزة المشاركة في القرارات.
						41	-	أساهم في وضع الخطط بالمؤسسة لأضمن استمراري في العمل بها.
عبارات تقيس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء العاطفي.								
						رقم العبارة.	العبارات.	
						42	-	تدعم المؤسسة مبدأ التفويض وتشجع عليه.
						43	-	تقوم المؤسسة بمنح الحرية في العمل دون رقابة أو تضييق.
						44	-	منح المزيد من الصلاحيات يزيد من حيي للمؤسسة.
						45	-	عدم التشديد في الرقابة والعمل يجعلني أقدم أداء أفضل لصالح المؤسسة.
عبارات تقيس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء المعياري.								
						46	-	أقدر مسؤولياتي وأسعى لتقديم خدمات جيدة.
						47	-	منح صلاحيات في العمل يشعرنني بالتزام مهني نحو وظيفتي.
						48	-	أقدر المهام المفوضة لي وأحرص على تأديتها في الوقت وبالشكل المناسب.
						49	-	مبدأ التفويض المطبق من طرف المؤسسة يجعلني أرغب في تولي المزيد من الصلاحيات.
عبارات تقيس دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء الاستمراري.								
						50	-	المسؤوليات المفوضة لي ترفع من درجة الروح المعنوية لدي.
						51	-	مبدأ التفويض يجعلني أرغب في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.
						52	-	لست مستعد لترك العمل بالمؤسسة ولو أتاحت لي فرصة تولي مسؤوليات أكبر في مؤسسة أخرى.
						53	-	المزيد من الحرية في العمل يشعرنني بالأمن الوظيفي.
عبارات تقيس دور الحوافز في تحقيق الولاء العاطفي.								
						رقم العبارة.	العبارات.	
						54	-	تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز لتشجيعي على العمل.
						55	-	أشعر بالرضا عن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.
						56	-	الحوافز المادية تجعلني أحب العمل الذي أقوم به.
						57	-	الحوافز المعنوية تزيد من حيي للمؤسسة وارتباطي بها.
عبارات تقيس دور الحوافز في تحقيق الولاء المعياري.								
						58	-	نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة يشعرنني بالولاء نحوها.
						59	-	أشعر بالرضا جراء الأجر الذي أتقاضاه مقابل ما أقوم به من عمل.
						60	-	نظام الحوافز المعتمد يجعلني أسعى للتميز وإثبات الذات.
						61	-	أحرص على أداء واجباتي بشكل جيد نحو المؤسسة للحصول على المزيد من الامتيازات.
عبارات تقيس دور الحوافز في تحقيق الولاء الاستمراري.								

					62 - حصولي على علاوات يشعرنني بالرغبة في البقاء بالمؤسسة.
					63 - الحوافز المادية تجعلني أحب الاستمرار في العمل بالمؤسسة.
					64 - الحوافز المعنوية جعلتني أرغب في البقاء بالعمل بالمؤسسة.
					65 - لن أترك العمل بالمؤسسة ولو منحت لي امتيازات إضافية بالمؤسسة أخرى.

المخلص

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، من خلال التأكيد على أهمية المتغيرين بالنسبة للمؤسسات، لهذا تم تفكيك المتغيرين إلى مجموعة أبعاد، حيث تم قياس التمكين الإداري من خلال المبادئ التالية (التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الحوافز)، في حين تم تفكيك الولاء التنظيمي إلى (ولاء عاطفي، ولاء معياري، ولاء استمراري).

طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث المتكون من 66 مفردة، وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعطيات الميدانية، حيث اعتمد على أداة الملاحظة كأداة مساعدة وأداة استمارة الاستبيان كأداة أساسية، ومن خلال تحليل البيانات بالطرق الكمية والكيفية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ✓ للتدريب دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري).
- ✓ لفرق العمل دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري) في حين لا تسهم في تحقيق الولاء الاستمراري.
- ✓ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري) في حين لا تسهم في تحقيق الولاء الاستمراري.
- ✓ لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء المعياري في حين ليس له دور في تحقيق الولاء العاطفي والاستمراري.
- ✓ للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري).

Abstract

The present study aims at knowing the role of administrative empowerment in realizing organizational loyalty for administrators working in Guedila association of mineral water by emphasizing the importance of the two variables for associations. Thus, the variables were divided into a set of forms where administrative empowerment was measured through the following principles (training, work teams, participation in decision-making, authority delegation (power delegation), and incentives), whereas the organizational loyalty was split into (emotional loyalty, standard/normative loyalty, and continuous loyalty). The study was applied using a survey on the research population consisting of 66 participants. A set of tools were utilized to gather data on the field work in which observation was used as a supporting instrument, while a questionnaire was employed as a main one. As analyzing data through the quantitative and qualitative methods, the following results were revealed:

- ✓ The administrative empowerment contributes to realizing the organizational loyalty;
- ✓ Training leads to realizing organizational loyalty in its forms (emotional, standard/normative, and continuous);
- ✓ Work teams assist the realization of organizational loyalty in its forms (emotional, standard/normative); however, they do not contribute to realizing continuous loyalty;
- ✓ Participation in decision-making helps realizing organizational loyalty in its forms (emotional, standard/normative) , but it does not realize the continuous loyalty;
- ✓ Authority delegation/power delegation supports the realization of standard/normative loyalty rather than emotional and continuous loyalty;
- ✓ Incentives lead to realizing organizational loyalty in its all forms (emotional, standard/normative and continuous).