

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

بمعنوان:

دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -CNAS- ولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

تحت اشراف الدكتورة:

د/ هامل مهديّة

اعداد الطلبة:

خليفة أسيا

حمداوي حنان

لجنة المناقشة

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	د/تريكي حسان
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	د/ هامل مهديّة
عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر - أ -	د/ بوعلالية شهرزاد

السنة الجامعية: 2023/2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

تختص هذه الدراسة الحالية في البحث عن دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي، الذي لقي اهتماما كبيرا من قبل المؤسسة الحديثة.

لذا هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، الإتصال التنظيمي) على تحقيق الولاء التنظيمي ، وانطلقت من طرح التساؤل المركزي التالي: كيف يساهم التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف ؟

وقد تفرع هذا التساؤل المركزي الى مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

كيف يساهم تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف ؟

كيف يساهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف ؟

_ ماهي طبيعة العلاقة بين نمط الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف ؟

كما قد تطرقت هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات :

الفرضية الرئيسية :

يساهم تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف

كما تفرعت هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية :

_ يساهم تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف.

_ يساهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف

_ ينعكس التحفيز على تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف.

_ توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف

حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وآخر ميداني ، فالجانب النظري تضمن ثلاث فصول ،
حيث احتوى الفصل الأول على الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة والفصل الثاني تضمن محددات تمكين
العاملين في المؤسسة ، والفصل الثالث تناولنا فيه محددات الولاء التنظيمي، اما الفصل الرابع الخاص
بالدراسة الميدانية ، تطرقنا إلى مجالات الدراسة ، وعرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بفرضيات
الدراسة ومن ثم تطرقنا إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ، واستخلاص النتائج والتوصيات ،
لإحاطة بمختلف جوانب الدراسة ومتغيراتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج توافقا
مع دراستنا ، و لإبراز أهم المحاور سابقة الذكر قمنا بالاستعانة بأدوات جمع البيانات وهي : الإستمارة
والملاحظة ، حيث كان مجتمع الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء_
CNAS _ لولاية الطارف .

وطبقت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة قصدية متمثلة في 30 موظف بمؤسسة الصندوق الوطني
للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف، فبعد الحصول على البيانات وعرضها
وتحليلها تم الحصول إلى مجموعة من النتائج التالية :

_ يساهم تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف .

_ يساهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف.

_ يساهم تفويض في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف.

_ ينعكس التحفيز على تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف.

_ توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _ CNAS _ لولاية الطارف.

Study summary:

This current study investigates the role of empowering workers in achieving organizational loyalty, which has received great attention from the modern organization.

Therefore, the study aimed to identify the role of empowering workers with its four dimensions (delegation of authority, training, motivation, and organizational communication) to achieve organizational loyalty, and it started by asking the following central question:

How does empowerment contribute to achieving organizational loyalty in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers _CNAS_ in the state of El Tarf?

This central question has branched into a group of sub-questions, the most important of which are:

How does the delegation of authority contribute to achieving organizational loyalty in the National Fund for Social Security for Salaried Workers_CNAS_ in the wilaya of El Tarf?

How does training contribute to achieving organizational loyalty at the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers _CNAS_ in the wilaya of El Tarf?

_ What is the nature of the relationship between the style of organizational communication and organizational loyalty in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers _CNAS_ for the state of El Tarf?

This study also addressed a set of hypotheses:

Main hypothesis:

The empowerment of workers contributes to the achievement of organizational loyalty at the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers _CNAS_ in the wilaya of El Tarf

This hypothesis also branched into a group of the following partial hypotheses:

_ Delegation of authority contributes to achieving organizational loyalty in the National Fund for Social Insurance _CNAS_ for the state of El Tarf.

_ Training contributes to achieving organizational loyalty at the National Fund for Social Security for Salaried Workers _CNAS_ in the wilaya of El Tarf

_ Motivation is reflected in the achievement of organizational loyalty in the National Fund for Social Security for Salaried Workers _CNAS_ in the state of El Tarf.

_ There is a relationship between the style of organizational communication and organizational loyalty in the National Fund for Social Security for Salaried Workers _CNAS_ in the state of El Tarf

The study was divided into two theoretical and field aspects. The theoretical aspect included three chapters, where the first chapter contained the conceptual and theoretical framework for the study, the second chapter included the determinants of empowering employees in the organization, and the third chapter dealt with the determinants of organizational loyalty. To the fields of study, presentation, analysis and interpretation of data related to the hypotheses of the study, and then we discussed the results in the light of the hypotheses, drawing conclusions and recommendations, and taking note of the various aspects of the study and its variables. With data collection tools, namely: questionnaire and observation, where the study population was in the

National Fund for Social Security for Salaried Workers _ CNAS _ in the state of El Tarf.

The study was applied to a sample chosen in an intentional manner, represented by 30 employees of the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers _ CNAS_ in the state of El Tarf. After obtaining, presenting and analyzing the data, the following set of results were obtained:

_ Delegation of authority contributes to achieving organizational loyalty in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers _CNAS_ for the state of El Tarf.

_ The training contributes to achieving organizational loyalty in the National Fund for Social Security for Salaried Workers _CNAS_ in the wilaya of El Tarf.

_ A delegation contributes to achieving organizational loyalty in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers _CNAS_ in the wilaya of El Tarf.

_ Motivation is reflected in achieving organizational loyalty in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers _ CNAS _ in the state of El Tarf.

_ There is a relationship between the style of organizational communication and organizational loyalty in the institution of the National Fund for Social Security for Salaried Workers _CNAS_ for the state of El Tarf.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

- قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

" إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك " الله جل جلاله .

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة . ونصح الأمة إلى بني الرحمة ونور العالمين "

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم "

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتقائي إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى

من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسموجراحي إلى أعلى الحبايب إلى التي صبرت على كل شيء.

التي رعتني حق الرعاية وكانت سندا لي في الشدائد وكانت هوما لي بالتوفيق .

تتبعني خطوة بخطوة . " أمي الغالية الحبيبة " أطل الله في عمرها .

إلى عماد بيتنا الذي علمني صدق الكلمة وساعدني في مشوار حياتي " إلى أبي الغالي " أطل الله في

عمره .

إلى إخواني " خليل ، محسن " حفظهم الله ووفقهم الله .

إلى صديقتي وأختي الغالية " حنان "

إلى كل من علمني حرفا وساعدني في مسيرتي الدراسية من الأهل والأصدقاء

أهدي هذا العمل المتواضع

خلفي اسيا



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

§ وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا §

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على اجتياز هذه الخطوة في طريق العلم .

ومهد لي سبيلها ، وسخر لي الأسباب المساعدة على ذلك ، فلو لا توفيق الله لما كان لهذا العمل رغم

تواضعه أن يرى النور ولا لهذه الأوراق ان تكتب لأجل ذلك فإنني أتقدم بإهدائي ثمرة هذا الجهد إلى

منبع الدعاء أمي إلى من تعذبت في صمت من أجل أن أصل إلى النجاح إلى من بإبتسامتها تفتح

الأبواب أمي الغالية (وردة)

إلى من منحني الحرية ، وعلمني فنّ الصمت أبي الطيب الحنون (الهادي)

إلى اغلى ما أملك في هذه الدنيا إخوتي : وديع ، رونق ، غدير .

إلى كل أساتذتي الذين سهررو على حثي ودعمي للوصول إلى هذا المستوى من الإبتدائي حتى الجامعي

وخصوصا الأستاذة الدكتورة : "هامل مهدية"

إلى كافة زملائي الذين كانوا خير عون لي : ضحى ، أماني ، اسيا ، أطفاف ، ملاك ، سهيلة .

إلى الأساتذة الذين أحاطوني بالتوجيهات وقدموا لي يد العون لإنجاز هذه المذكرة .

إلى كل من دونوا أسمائهم بأحرف من ذهب في ذاكرتي .

حمداوي حنان



شكر ورفق

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ."

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم .

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتمانه ونشهد ان لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ونشهد ان سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم .

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع .

نقدم بجزيل الشكر إلى الأهل والأحباب الذين شجعونا وأعانونا على الإستمرار في مسيرة العلم و النجاح وإكمال الدراسة الجامعية والبحث.

كما نوجه الشكر الجزيل إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة " هامل مهدية " التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا ، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن ، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل ، كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا الى كل من ساعدونا من قريب او من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل، و نشكر أيضا أعضاء اللجنة المناقشة على قبول مناقشتها هذا العمل المتواضع و كل جزيل الشكر لكل من الأستاذ الدكتور حسان تريكي و الدكتورة بوعالية شهرزاد دون أن ننسى توجيه الشكر و العرفان الى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف .

كما لا يفوتنا تقديم الشكر الى كل من كان له يد العون في إتمام هذه العمل (أميرة عاتي) سائلين المولى عزل و جل أ، يجعل ذلك في ميزان حسناتها .

"ربي اوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والدي وان أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الملخص
IV	<u>Summary</u>
VI	إهداء
VII	شكر وعرقان
IX	جدول المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XVI	قائمة الاشكال
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
2	أولاً: إشكالية الدراسة
4	ثانياً: فرضيات الدراسة
5	ثالثاً: أسباب و أهمية الدراسة
5	1- أسباب اختيار الموضوع
5	2- أهمية الدراسة
6	رابعاً: أهداف الدراسة
7	خامساً : تحديد المفاهيم
13	سادساً : الدراسات السابقة
22	سابعاً: التمكين في الفكر الإداري
الفصل الثاني: محددات تمكين العاملين في المؤسسة	
33	تمهيد
34	أولاً: أهمية تمكين العاملين
37	ثانياً: أنواع تمكين العاملين
38	ثالثاً: أهداف تمكين العاملين
39	رابعاً: متطلبات نجاح عملية تمكين العاملين
41	خامساً: خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين

44	سادسا: العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: محددات الولاء التنظيمي	
48	تمهيد
49	أولا: خصائص الولاء التنظيمي
49	ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي
51	ثالثا: مؤشرات الولاء التنظيمي
51	رابعا: أبعاد الولاء التنظيمي
52	خامسا: مراحل الولاء التنظيمي
53	سادسا: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
55	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: المعالجة المنهجية و الميدانية للدراسة	
57	تمهيد
57	أولا: المعالجة المنهجية للدراسة
57	1- المنهج المستخدم
60	2- أدوات جمع البيانات
58	3- مجالات الدراسة
58	أ- المجال المكاني
60	ب- المجال الزمني
60	ج- المجال البشري
61	أ- الملاحظة
63	ب-الاستمارة
64	ثانيا: المعالجة الميدانية للدراسة
65	1- تفرغ البيانات و تحليلها و تفسيرها
84	2- تحليل البيانات حسب الفرضيات

94	خلاصة الفصل
95	خاتمة
97	قائمة المصادر و المراجع
102	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يبين فرضيات X و Y	28
02	يبين جنس المبحوثين	65
03	يبين سن المبحوثين	66
04	يبين الحالة الإجتماعية	67
05	يبين المستوى التعليمي	68
06	يبين الحالة المهنية	69
07	يبين الخبرة الوظيفية	70
08	يوضح منح الإدارة الصلاحيات الكافية لانجاز المهام	71
09	يوضح شعور العامل بالحرية عند انجاز المهام المكلف بها	72
10	يوضح الحرية في التعامل مع المشكلات داخل العمل	72
11	يبين أخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العمال	73
12	يوضح شعور العامل أنه عنصر فاعل و مهم داخل العمل	74
13	يوضح الثقة بين العمال و الرئيس	74
14	يبين توفير المؤسسة دورات تدريبية للعمال	75
15	يبين الاستفادة من تكوينات منظمة من طرف المؤسسة	76
16	يبين التشجيع على تبادل الخبرات و المعارف بين العاملين داخل المؤسسة	76
17	يوضح توفير المؤسسة برامج تدريبية مناسبة لواجبات العمال	77
18	يوضح تقييم أثر الدورات التدريبية على أداء العمال	77
19	يبين عمليات التدريب تزيد من مستوى ولاء العمال للمؤسسة	78
20	يبين تقدير الجهود المبذولة في العمل	79
21	يوضح توفير الظروف الملائمة للعمل	79
22	يوضح نظام المكافآت المعمول به داخل المؤسسة	80

81	يبين منحى الفرصة للترقيات الوظيفية للعمال داخل العمل	23
81	يوضح تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة داخل العمل	24
82	يوضح الاتصال بين العمال و الادارة	25
83	يوضح اتاحة المعلومات للعمال في الوقت المناسب	26
83	يبين وجود جو من التعاون و تقاسم المهام بين العامل و زملائه	27
84	يبين تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي	28
85	يبين الاتصال الجيد داخل المؤسسة	29

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
23	يوضح النظريات الكلاسيكية في الادارة	01
27	يوضح هرم الحاجات لماسلو	02
65	يوضح متغير الجنس	03
66	يوضح متغير السن	04
67	يوضح الحالة الاجتماعية	05
68	يوضح المستوى التعليمي	06
69	يوضح الحالة المهنية	07
70	يوضح الخبرة الوظيفية	08

المقدمة

المقدمة:

يعيش العالم اليوم في بيئة ديناميكية سريعة التغيير خاصة ما يشهده العالم من ثروة معلوماتية ورقمية ، واصبح على الدول مواكبة هذا التطور والتغيير الحاصل لمواجهة تحديات العولمة والانفتاح والتطورات المتسارعة والتقدم التكنولوجي .

حيث يعد هذا التغيير طريق نستطيع من خلاله الشعوب من الوصول الى التنمية المنشودة، ويعتبر العنصر البشري هو جوهر التنمية ووسيلتها، وهو الأساس للتطوير وتقدم المجتمعات ورفيها اذا احسن اعداده وتأهيله وتمكينه .

ومن هذا المنطلق طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل مع الموارد البشري داخل المنظمة وخارجها ، ومن بين هذه المفاهيم الحديثة ، مفهوم التمكين باعتباره القوة الدافعة نحو التميز وتوطيد الصلة بين الموارد البشري و المنظمة .

يعد تمكين العاملين واحد من اكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات ، يختص تمكين العاملين بمنح العامل القوة والحرية المناسبة ، حيث يدعو من جانب آخر الى تبني قيادة جماعية و برؤية مشاركة في إطار هيكل تنظيمي مرن وبيئة محفزة وتدعيم كل ذلك بالاتصالات المفتوحة والثقة بين القادة والعاملين ، هذا ما يجعل المنظمات اليوم قادرة على الاحتفاظ بعمالها وكسب ولائهم وإخلاصهم لتحقيق اهدافها وتحقيق النجاح والتطور في قدرتها التنافسية .

وتأتي هذه الدراسة الحالية للبحث في دور تمكين العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي في إحدى المؤسسات الجزائرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _CNAS_ لولاية الطارف، وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع نظرا لحساسيته ومدى أهميته في سير ونجاح المؤسسات .

حيث قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي حيث خصص الفصل الأول من الجانب النظري والإطار المفهومي للدراسة حيث صغنا الإشكالية وفرضيات البحث، إضافة إلى أسباب إختيار الموضوع ، أهميه وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والمصطلحات الإجرائية ، إضافة إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها ، وتم التطرق إلى النظريات المفسرة للدراسة .

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى محددات تمكين العاملين داخل المؤسسة (أهمية تمكين العاملين ، أنواع تمكين العاملين وأهدافه ، متطلبات نجاح عملية تمكين العاملين ، خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين ، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي ، خلاصة الفصل) .

أما الفصل الثالث فجاء تحت عنوان محددات الولاء التنظيمي (خصائص الولاء التنظيمي، أهمية الولاء التنظيمي، مؤشرات، أبعاد الولاء التنظيمي، مراحل الولاء التنظيمي، العوامل المساعدة في تحقيق الولاء التنظيمي، خلاصة الفصل)

أما الفصل الرابع فقد تضمن الجانب الميداني حيث تناولنا فيه (مجالات الدراسة، العينة والمنهج المتبع، الأدوات البحثية المستخدمة وتم فيه تحليل الجداول الإحصائية المتوصل إليها من خلال جمع البيانات، وتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة).

وفي الأخير كانت خاتمة الدراسة وتمت فيها الإشارة إلى النتائج المتوصل إليها حول موضوع العاملين والولاء التنظيمي والتعرض إلى أهم القضايا التي أثارها الدراسة الحالية التي تحتاج المزيد من البحث.

الفصل الأول: الاطار النظري والمفهمي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب وأهمية اختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهداف اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: التمكين في الفكر الإداري

أولاً: الإشكالية

في ظل التغيرات العالمية التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية اليوم و مع تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي تعيش المؤسسات في ظل تأمينها و كبر حجمها و تنوع علاقاتها و تأثيرها بالعالم الخارجي جو من التنافس و الصراع فيما بينها من أجل الحفاظ على مكانتها في سوق العمل فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى إهتمامها بالعنصر البشري الذي يعد حجر الزاوية في العملية الإدارية و راس مال المؤسسة ، و لعل نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها و تطلعاتها يرتبط بقدرة عمالها على انجاز المهام الموكلة اليهم على أحسن وجه بكفاءة و فعالية الامر الذي ينعكس أثره على تحسين إنتاجيتها و تقدمها باعتباره العنصر المؤثر و الفعال في بقائها.

شهد العقد الاخير من القرن العشرين حراكا براغماتيا في علوم الإدارة، وقد جاء هذا الحراك بعد ميل كامل من انتصار مدرسة العلاقات الإنسانية في خمسينيات وستينيات القرن الماضي على يد "ابراهيم ماسلو" و "بيتر دراكر" و "دوجلاس ماغر يغور"، صاحب كتاب الجانب الإنساني في المنظمة، فمع انعطاف العالم نحو قرن جديد و انفجار ثورة المعلومات واتساع رقعة المنافسة، تحول الاهتمام الي الاقتصاد السلوكي من رواده "ريتشارد تالر" فبرزت مفاهيم جديدة تتعلق بأهمية المورد البشري في المنظمات، كالإدارة على المكشوف، الأداء المتوازن، وكذا التمكين.¹

يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمات الحديثة، حيث بدأ يتبلور الفكر الإداري بعد ثمانينات القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ بل ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري.

يعد التمكين عملية متداخلة ومتشابكة مع العديد من القضايا المهمة من أهمها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة الهيكلة وعمل الفريق والتنظيم الافقي و غيرها من القضايا و المفاهيم التي تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها و قدرتها التنافسية.

فتمكين العاملين مدلول استراتيجي، و مهارة جديدة و أسلوب فعال للتطوير و التحسين المستمر و المتواصل ، حيث يقوم أساسا على تعزيز مشاركة العاملين في العملية الإدارية و التنظيمية و اتخاذ

¹ صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، رسالة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم سياسي واداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص2.

القرارات و ذلك من خلال منحهم الثقة و السلطة و حرية التصرف في العمل و كسر الحدود التنظيمية و الإدارية بينهم و بين الإدارة و هذا ما يولد للعاملين شعور بالأهمية و تحمل المسؤولية و التوجه الإيجابي نحو العمل من خلال بذل جهد و إعطاء و تقاني في خدمة أهدافها، فمن خلال تحفيز العاملين و غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة و الاهتمام بالمشاركة و نشر روح الفريق كمدخلات ناشطة و فعالة، هذا كله ينعكس بشكل او بآخر على تنمية و رفع روح الولاء و التزام العاملين بالمؤسسة التي ينتمون اليها .

يعتبر الولاء التنظيمي أمر و حتمية ضرورية تسعى كل منظمة لتحقيقها، نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه داخل المنظمة و تأثيراته الكبيرة على الأداء العام، حيث كل ما كان الافراد العاملين بالمؤسسة لديهم مستوى عال من الولاء لعملهم، كل ما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها و تحقيق أهدافها لاعتبار الولاء احد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي نظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، و لتفعيل الولاء و تحقيقه بشكل جيد و جب على المنظمة تبني توجه فكري معاصر ألا و هو تمكين العاملين، حيث كلما تعززت عملية التمكين نصل الى درجة عالية من ولاء و انتماء الموظف بالمنظمة، بحيث يصبح عاملا منتما لمنظمتة و يكرس كل طاقاته و امكانياته من اجل بقائها و استمرارها .

ولكن بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع تمكين العاملين باعتباره من احدث واهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة الا ان ادراك اهمية تمكين العاملين ما زال محدودا في الدول النامية فهو من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في الدول العربية عموما و في الجزائر خصوصا.

الواضح ان التمكين اصبح من المداخل الاستراتيجية في المؤسسات لدى الدول المتقدمة، ولكن في الجزائر فان المؤسسة الاقتصادية مرت بالعديد من المراحل في عمليات التسيير حاولت من خلالها دفع المؤسسة الجزائرية الاقتصادية نحو الفعالية باعتبارها اساس عمليات التنمية، ومع هذا نجد ان الكثير من المؤسسات تعاني الا انها تحاول من جهة ولو بصورة حتمية توظيف واستغلال ما توصلت اليه المؤسسات الغربية، فاصبح التمكين مدخل جهتي يفرضه عليها النصوص التنظيمية والتشريعية وكذا تقرضها مرحلة الشراكة مع المؤسسات الغربية وبناء على ما سبق فان الإشكالية الرئيسية هي :

- كيف يساهم تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء- CNAS - لولاية الطارف؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم تخفيض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء- CNAS - لولاية الطارف؟
- كيف يساهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء- CNAS - لولاية الطارف؟
- ما هي انعكاسات التحفيز على الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء- CNAS - لولاية الطارف؟
- ما هي طبيعية العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء- CNAS - لولاية الطارف؟

ثانيا فرضيات الدراسة:

تمثل الفروض اجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث لذلك وانطلاقا من التساؤل المركزي لإشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء- CNAS - ولاية الطارف
- وتتفرع الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية:
- يساهم تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء- CNAS - ولاية الطارف.
- يساهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء- CNAS - ولاية الطارف.
- ينعكس التحفيز على تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء- CNAS - ولاية الطارف.
- توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء- CNAS - ولاية الطارف.

ثالثا- اسباب واهمية اختيار موضوع الدراسة:

1. اسباب اختيار موضوع الدراسة:

أ- اسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بتمكين العاملين على الولاء التنظيمي.
- قله الدراسات التي تناولت موضوع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- التعرف على علاقة تمكين العاملين بالولاء التنظيمي داخل المنظمة.
- اثرء المعارف الفردية والاستفادة منها مستقبلا.

ب- أسباب موضوعية:

- تتبع من القيمة العلمية لموضوع تمكين العاملين ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي.
- يعد التمكين من المواضيع رائدة الاهتمام في العلوم الإدارية، كون ان التمكين العاملين ينعكس ايجابيا على ادائه مما يضع الفارقة والتميز للمنظمة، اما عن ربطه بالولاء التنظيمي دون غيره من المتغيرات الى قله الدراسات التي تطرقت اليه من هذا الجانب وايضا لان التمكين هو العنصر الاكثر قدره في تفعيل وتحقيق الولاء.
- ان الاهتمام بالتمكين وتنميته من قبل المؤسسة الجزائرية يساعد على تقادي هجرة الأدمغة اتجاه الدول الغربية.

2. اهمية الدراسة:

بعد عمليات تمكين العاملين والولاء التنظيمي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تلقى الاهتمام الكبير من قبل الدارسين والباحثين في العالم والبلدان العربية خاصة، وبالتالي فان اهمية الدراسة تتمثل في:

أ- اهمية علمية:

- اضافه معرفه جديده لعلم اجتماع تنظيم وعمل.
- وضع إطار نظري وتوقعي لدراسة الموضوع من مدخل سوسيولوجي.
- اثرء المعرفة العلمية من خلال تكوين إطار علمي متكامل حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية.

- موضوع تمكين العاملين له اهمية خاصة، لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة وعلى راسها اللامركزية الإدارية وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة ونفوقها وقدرتها التنافسية.
 - مساهمه في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد اساسي لأداء المؤسسة وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم استراتيجية المؤسسة.
 - ب-اهمية عملية:
 - ابراز وسائل واساليب حديثة وناجحة لمعالجه قصور الاساليب الإدارية.
 - محاولة اعطاء صوره ميدانية عاكسة لمستوى التمكين داخل مؤسسه الجزائرية، وتوضيح اهمية الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في الوصول الى جو عمل يحقق الفعالية والكفاءة التي تتعكس ايجابيا على ولاء الموظف.
 - محاولة اقتراح موضوع تمكين العاملين كنموذج تسييري واستراتيجي يمكن المؤسسة من مواجهه تحديات العولمة.
 - وضع اقتراحات تساهم في صياغة استراتيجية تمكين العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك في حدود النتائج المتوصل اليها.
- رابعاً -اهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول الى:

- معرفة دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-CNAS - ولاية الطارف.
- معرفة دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-CNAS - ولاية الطارف.
- الكشف عن انعكاسات التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-CNAS - ولاية الطارف.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-CNAS - ولاية الطارف.

خامسا - تحديد المفاهيم:

تعد مرحلة تحديد المفاهيم من اهم المراحل البحثية في البحث العلمي، فهي التي تحدد نقاط الالتقاء بين الباحث والقارئ وتوحد وجهات النظر الاخرى، لهذا نحاول في هذا العنصر تحديد أهم المفاهيم المتداولة في الدراسة.

أ. المفاهيم الاساسية:

1- تعريف التمكين Empower

➤ الدلالة اللغوية

"مكن، تمكينا، مكن (هـ)، أو من الشيء جعل له سلطانا وقدرة، مكنه من عدوه، والتمكين لغة التقوية والتميز".¹

➤ الدلالة الاصطلاحية:

في الحقيقة يلتقي التحديد اللغوي مع الاصطلاحي ولا سيما في القران الكريم، حيث وردت كلمة التمكين في القران الكريم 18 مرة نذكر قوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم "الذين إن مكناهم في الأرض وأقاموا الصلاة وأتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور".² سورة الحج الآية 41.

وفي سورة يوسف عليه السلام، حيث يقول الله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وكذلك مكننا ليوسف في الارض ولنعلمه من تأويل الأحاديث والله غالب على أمره ولكن أكثر الناس لا يعلمون"³ سورة يوسف الآية 21 .

طرح مفهوم التمكين هنا في القران قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، اي ان الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من خلال تمسكهم بالدعوة مساندة لتلك الرسالة وتكريما لرسوله وانبيائه.

¹ جبران مسعود الرائد، معجم الفبائي في اللغة والاعلام، ط 1، دار العلم للملايين، لبنان، 2003، ص13.

² سورة الحج، الآية 41.

³ سورة يوسف، الآية 21.

لقد تعددت مفاهيم التمكين الا اننا سنحاول الوصول الى تعريف شامل من خلال التعريفات التالية: يشير Eles الى ان التمكين يعني: "منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوه والموارد وحرية العمل، لتجعل منهم افراد قادرين على خدمه المنظمة بفعالية."¹

والتمكين حسب Brown هو "عملية اعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وان التمكين استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة بشأن عملهم الكامنة لدى الافراد، واشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة واهدافها بعيدة الأمد."²

حيث ان هذا التعريف تضمن بأن التمكين، هو منح قوة للعاملين من أجل ابراز طاقتهم الكامنة لتحقيق اهداف المنظمة.

وقد عرفه المغربي على انه: "عملية يتاح من خلالها لي العاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام أنشطة ووظائفها، بهدف الوصول الى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية."³

اما بالنسبة لهذا التعريف، فانه اشتمل مقومات التمكين من مشاركة في المعلومات والتدريب والتمكين.

➤ الدلالة الاجرائية:

التمكين هو منح السلطة والمسؤولية للعاملين من اجل توسيع مهامهم، دون الرجوع الى مرؤوسهم وغرس الثقة والقوة في قلوبهم واستثمار هذه الطاقات لتحقيق الاهداف المطلوبة.

¹ مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكريه معاصره السلوك التنظيمي واداره الموارد البشرية، مؤسسه الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2004، ص 167.

² حسن موسى، قاسم ايلينا ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عملية ادارة المعرفة، دار الايتام، طبعة العربية عمان الأردن، 2014، ص 35

³ ناصر جراد واحمد المعاني واحمد عريقات، ادارة التفسير والتطوير، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2013، ص 15.

2-تعريف تمكين العاملين:

➤ الدلالة الاصطلاحية:

يعرف تمكين العاملين بأنه "القوى التي يكتسب الافراد من خلالها القدرة على التصرف فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويمكنهم لتحسين الأنشطة والعمليات، ويتفاعلون في العمل من اجل اشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم" ¹.

كذلك يعرف تمكين العاملين بأنه: "اعطاء الموظفين الصلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية اخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وابداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة" ².

وعليه تلتقي كل التعريفات على ان تمكين العاملين في العمل هو: العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين هامش أكثر من الحريات واشراكهم أكثر في عملية اتخاذ القرارات الديمقراطية التي تساعدهم، وتجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر على نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المنظمة التي يعملون بها.

➤ الدلالة الإجرائية:

هو نمط تنظيمي يقوم على منح الافراد العاملين السلطات الكافية والحرية الكاملة لكي يتمكنوا من اداء المهام الموكلة إليهم بطريقتهم الخاصة، دون التدخل المباشر من الإدارة، مع تزويدهم بكافة المهارات والمعلومات التي تلزمهم لتحقيق اهداف المنظمة.

3-تعريف الولاء:

➤ الدلالة اللغوية:

¹ عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، د ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

2003، ص 13

² كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (منشورة)، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007_ 2008، ص 62.

"الكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني: العهد، القرب والنصرة والمحبة، الانتماء والالتزام¹."

➤ الدلالة الاصطلاحية:

يعرف الولاء على انه "ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ، أو المواقف أو الأهداف، ويسعى لتحقيقها"².

وأيضاً الولاء هو "الشعور الإيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة، والتمسك بها، حيث أن الولاء بشئ سواء كان فكرة، أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليها"³.

يشير هذا التعريف أن الولاء، هو الاتحاد والتمسك والانتساب لشي ما .

وعرفه "مودي Mowdy" على أنه يتكون من ثلاث عناصر: تحديد الاهداف، تطابق الفرد مع قيم

المنظمة، الرغبة الى الانتماء الى التنظيم والاستعداد لبذل جهد نيابة عن المنظمة"⁴.

فالولاء هو "حاجة نفسية لدى الفرد، وتحتاج الى الاشباع".

ويشير هذا التعريف على أن الولاء هو شعور الفرد بكونه جزء لا يتجزأ من الجماعة التي ينتمي

اليها، متحد ومنتسب اليها .

➤ الدلالة الاجرائية :

شعور الفرد بالمحبة والرغبة وقوة الانتماء والإخلاص الذي يظهره نحو موضوع ما ينتسب اليه، ويتحدد

سلوك الفرد تجاه ذلك الموضوع بمقدار درجة الحب والعاطفة التي يمتلكها .

4-تعريف الولاء التنظيمي:

➤ الدلالة الاصطلاحية:

يعرف الولاء التنظيمي على أنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون للمنظمة

رغبتهم في خدمتها، والمساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الادارية."⁵

¹المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط 3، القاهرة، ص14.

²خلف سليمان الرواشد ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالامن و الولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ن 2007، ص16.

³المرجع نفسه، ص16.

⁴صبرين مراد أبو جاسم، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير إدارة اعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2010، ص29.

⁵المعاني، أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط و إنجاز مبدع، مؤسسة الوارق ، عمان ، 1996، ص34.

كما يعرف على أنه " اتجاه يربط الفرد بالمنظمة، ورغبته الشديدة في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة¹."

ويعرف الولاء التنظيمي أيضا على أنه " اعتقاد وقبول قوي من طرف أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها والدفاع عن تحسين سمعتها²."

➤ الدلالة الاجرائية:

هو حالة غير ملموسة وشعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

ب. المفاهيم الثانوية:

1 تعريف الدور: يعرف عاطف غيث³ بأنه نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكان داخل الجماعة او موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في اي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الاخرون³.

ويشير احمد زكي بدوي الى ان "الدور هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي للفرد، ويشير الى نموذج السلوك الذي يطالبه المركز الذي يشغله الفرد."

من خلال التعريفين نلاحظ ان الباحثين اشاركوا في ان الدور عبارة عن نمط سلوك معين متعلق بالحقوق والواجبات التي يشغلها الفرد ويتعلق بحسب المكانة التي يملكها.

2. تعريف العاملين:

"هي طبقة اجتماعية مهنية تعرف على أنها "طرف أساسي من أطراف علاقات الانتاج لا يمكن فهمه الا من خلال فهم طبيعة النظام الرأس مالي الذي أفرزها"⁴.

¹ رويم فايزة، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2010 ، ص76.

² المرجع نفسه، ص76.

³ مفهوم الدور، بوابة علم الاجتماع، اطلع عليه بتاريخ 2022-03-12 على الساعة 21:00 www.sociology.com

⁴ المرجع السابق، ص15.

هناك عدة مكونات أو عن عناصر مهمة تمثل مرتكزات أساسية لزجاج تطبيق عمليه تمكين العاملين داخل المنظمة وهي:

3 تفويض السلطة: يسود اعتقاد كثير ان تخفيض السلطة مرادف للتمكين، في الحقيقة يختلف عنه، فهو "منح الحق في التصرف واعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة اعمالهم بصورة تضمن تحقيق الاهداف"،¹ فهو جزء مهم من عملية التمكين الاداري.

والتفويض هو "العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم كمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة واعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولا لتحقيق الاهداف التي ترمي اليها المنظمة".²

4 التدريب: هو "مجموعة من الأنشطة التي تسعى الى اكتساب المتدربين المعلومات والمهارات والخبرات، يكون هؤلاء الافراد قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة".³

5 الحوافز: "يشمل مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة، لدفع الافراد للعمل لرفع مستوى العمل".⁴

6 الاتصال التنظيمي: هو "العملية التي يتم عن طريقها ايصال المعلومات والافكار بصفة مستمرة بين الافراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية"، وهو اساس عمل الجماعات في فرق عمل وحجر الزاوية التي تقوم عليها عمليات التمكين العمال فبدونه لا يمكن ان يكون هناك تمكين وهو اساس لتنفيذ القرارات.⁵

¹صفاء محمد جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، بغداد، 2012، ص84.

²أيمن عودة، المعاني، التمكين الاداري وأثره في ابداع العاملين، المجلة الأردنية في اداره الاعمال، مجلد 05 العدد 02، الاردن 2009، ص 240.

صلاح صالح معمار، التدريب الاسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص13.³

⁴ابراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (17)، 2017، ص 255.

زانا مجيد صادق، دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية 2018، ص 140.⁵

7 الالتزام التنظيمي: " هو المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداداته لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمتهم في العمل¹."

8 الانتماء التنظيمي: "يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوك يقوي السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في اعطاء جزء من نفسه من أجل الاسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية."²

سادسا-الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدراسة، وسيتم عرض ومناقشة النتائج والأدوات والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها، و من بين هذه الدراسات نذكر منها:

1-الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين:

الدراسة الاولى: دراسة رجال سليمة دور حول تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير في ادارة الاعمال 2013-2014)

تهدف الى التعرف على موضوع تمكين العاملين والفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تطبيقه، وكذلك تحسين جودة الخدمة وسبل تحقيقها فضلا عن تحديد دور تمكين العاملين كآلية لتحسين جودة الخدمة.

-انطلقت من السؤال المركزي التالي: ما دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات في

المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر بقسنطينة؟

-الأسئلة الفرعية اهمها:

¹زهرة سليمان، أثر التمكين على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 32.
²مفهوم الولاء التنظيمي، www.kenanaonline.com، اطلع عليه بتاريخ ، 12-03-2023 على الساعة 14:00.

- ما هو دور الثقة الإدارية في الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للاتصالات بقسنطينة؟
- ما هو دور اعتماد تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للاتصالات بقسنطينة؟
- ما هو دور تفويض الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بقسنطينة؟
- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في جانب الميداني على المنهج الاستنباطي واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات مباشرة من مصالح المؤسسة عن طريق المقابلة الشخصية والاستبيان مع الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية الذي يرمز له بالرمز **SPSS** لتحليل النتائج المتوصل اليها خلال الاستبيان، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 40 عامل من بينهم الرئيس والمرؤوسين.

- ومن أبرز النتائج المتحصل عليها:¹
- أصبح التغيير في المنظمات ضرورة حتمية فرضتها التحديات الكبيرة والمتعددة التي تشهدها بيئة العمل.
- ان تمكين العاملين لم ينشأ من فراغ وانما لأهميته المتمثلة في اعتناق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة.
- من خلال النظر الى مفهوم التمكين بصفته مفهوما متصلا ومرتبطا مع مفاهيم وتطورات ادارية واقعية مختلفة، فلا يمكن بأي حال من الاحوال لفكرة التمكين ان تطبق وتتجح في اي مؤسسة في غياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الاداري المناسب وتوفر الموظف الذي يملك الكفاءة والقابلية بتحمل مسؤوليته بالشكل المناسب.
- التمكين يساعد في التغلب على البيروقراطية من خلال خلق ويجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.

¹رجال سليمة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر (منشورة)، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2009- 2010، ص 9،10،

الدراسة الثانية: دراسة سمية عقون حول إثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير 2016-2017).

تهدف هذه الدراسة الى الاحاطة بالجانب المفاهيمي لموضوع تمكين العاملين وكذا فعالية اتخاذ القرار تعاضدية الحبوب والبقول الجافة اضافة الى افادة الباحثين عامة وتتوير مسؤولي تعاضدية الحبوب والبقول خاصة بأهمية وفوائد التمكين.

انطلقت هذه الدراسة من السؤال المركزي التالي:

- ما أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في تعاضدية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى دلالة 0.05؟

وقد تفرغ عن تفرع عنه أسئلة فرعية تتمثل أهمها فيما يلي:

- ما اثر التدريب على فعالية اتخاذ القرار تعاضدية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى دلالة 0.05 ؟

- ما اثر تفويض السلطة على فعالية لاتخاذ القرار في تعاضدية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى دلالة 0.05؟

- ما اثر فرق العمل على فعالية اتخاذ القرار في تعاضدية الحبوب و البقول الجافة عند مستوى دلالة 0.05؟

- ما اثر التحفيز على فعالية اتخاذ القرار في تعاضدية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى دلالة 0.05؟

- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال دراسة الحالة، و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم استخدام أساليب إحصائية مناسبة (اعتماد على البرنامج الاحصائي spss)، أما فيما يخص عينة البحث فقط طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها 50 عاملا (مبحوث) وتم استرجاع 43 استمارة كانت صالحة للتحليل.

من أبرز النتائج المتوصل اليها: ¹

-النتائج النظرية:

- لا يعتبر التمكين مصطلح جديد ودليل ذلك وروده في القران الكريم.
- ان مفهوم التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية كتفويض السلطة والمشاركة والاندماج وغيرها، لكن بالرغم من هذا الترابط لا يمكن ان تحل محل التمكين.
- ان التمكين لا ينشأ من فراغ وانما يحتاج الى مقومات متطلبات لرفع كفاءة وقدرة العاملين.
- كما ان التدريب الفعال للعاملين يساعدهم للوصول الى افكار جديدة في اعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات اكثر فعالية لتحقيق اهدافهم.

-النتائج التطبيقية:

- اظهرت الدراسة ان تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 جاء قويا بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري(0.41)، هذا ما يدل على مدى تأثير تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- اظهرت ان ابعاد تمكين العاملين في المؤسسة جاءت مرتبة كالتالي:
- حسب المتوسطات الحسابية، التدريب(3.93)، وتفويض السلطة(3.87) وفرق العمل (3.85) والتحفيز 3.69، وهو ما يثبت ان درجة ممارسة التمكين بالمؤسسة كان قويا.
- اظهرت الدراسة ان مستوى فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة جاء قويا بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.69 وهذا ما يثبت ان هناك فعالية في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة و بدرجة قوية.

الدراسة الثالثة: دراسة محمد علي حول أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، 2013.

¹سمية عقون، اثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار، دراسة حالة تعاقدية حبوب والبقول، رسالة ماستر اكايمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2016
2017، ص 108 - 109.

تهدف هذه الدراسة على تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي بتحقيق تميز ونجاح المنظمات والتثبت من صدق علاقة الارتباط واثار ابعاد تمكين العاملين وابعاد التطوير التنظيمي عمليا، بالاعتماد على التحليلات الإحصائية الدقيقة، وكذا تقديم المقترحات والتوصيات لإدارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الانجاز المتميز لتحقيق التطوير في تلك المنظمة.

انطلقت من السؤال المركزي التالي:

- ما اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي في الشركة العامة للصناعة الصوفية في بغداد؟ وقد تفرع عنه أسئلة فرعية أهمها:
- هل تدرك ادارة المنظمة المبحوثة اهمية ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي؟
- هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة عن تأثير تمكين العاملين في التطوير الإداري؟

-منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في جانبه الميداني على المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث اداه الاستبانة جمع البيانات ثم توزيعها على عينة عشوائية في (الشركة العامة للصناعات الصوفية) ، حيث تضمنت نوعين من المعلومات الاولى تعريفية تتعلق بأفراد عينة البحث، والثانية تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية، ثم تم عرضها على عدد من أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال في جامعة بغداد للأخذ بأرائهم وملاحظاتهم، كما تم استخدام الاساليب الإحصائية الملائمة الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان معامل الانحدار الخطي البسيط، طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد وتم استلام 38 استبانة مملوءة فقط .

من أبرز النتائج المتوصل اليها:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة.
- وجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة.

- تبين ان هناك اختلاف كبير بين ادارة المنظمة (الشركة) من حيث تبنيتها للنماذج العلمية المتعلقة بالتطوير التنظيمي.
- تبين ان هناك اهمية لبعض المتغيرات في الشركة مثل التمكين والتفويض والمكافاة لتحقيق التطوير التنظيمي.
- تخوف الكثير من الادارات في الشركة من تبني استراتيجيات التمكين لأنها تتضمن ارتفاع كلف اختيار وتعيين وتدريب العاملين لزيادة مؤهلاتهم.
- تخوف بعض المدراء في الشركة من فقدانهم السلطة او فقدان مناصبهم الإدارية، فيما لو تمتع بعض العاملين المتميزين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم حب وثقة الآخرين.¹

2-الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي:

الدراسة الاولى: دراسة سمراء وآخرون حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم 2014-2015.

تهدف الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة مون جروة، وكذلك التعرف على ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعامل) والولاء التنظيمي في المجتمع المبحوث فضلا عن تحديد البعد السائد لدى عينة الدراسة كما سعت الدراسة الى معرفة قوة الارتباط بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية في مجتمع الدراسة.

انطلقت من السؤال المركزي التالي:

-هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

¹جواد محمد علي، أثر التمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينه من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة النهرين، بغداد، 2013، ص 16 17 180.

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي بحيث استخدمت الباحثة الملاحظة، والمقابلة كأداة للدراسة ولجمع البيانات، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها 60 فرد باستخدام أسلوب الجداول الإحصائية، وهذا بهدف الحصول على معلومات دقيقة وواضحة.

أبرز النتائج المتواصل إليها:

- توجد علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة مون جروة.

- لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

- توجد علاقة موجبة بين عدالة الاجراءات والولاء التنظيمي.¹

الدراسة الثانية: دراسة السقاف حول أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، دراسة حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمينة، 2015.

تهدف الدراسة الى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى منظمات الاعمال اليمينة ومعرفة العلاقة بين اسلوب القيادة للقيام والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

انطلقت من السؤال المركزي التالي:

- هل هناك علاقة مباشرة بين اسلوب القيادة بالقيم ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين؟

ومنه تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين اسلوب القيادة بالقيم ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين؟

- هل توجد علاقة مباشرة وقوية بين القيادة بالقيم والمستوى الولاء التنظيمي للعاملين؟

منهج الدراسة:

¹سمراء وآخرون، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسه مون جروة، رسالة ماجستير (منشورة) جامعه اكلي محند الحاج البويرة، الجزائر، 2015 ص 15 16 170.

قد استخدم الباحث في الجانب الميداني على المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها، وكذلك استخدم عدة ادوات لجمع بيانات الدراسة ومن اهمها: الاستبانة، المقابلة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها 10% من العاملين.

أبرز النتائج المتوصل اليها:

- مستوى الولاء التنظيمي للعاملين كان متوسط.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي، وتعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي)
- وجود علاقة مباشرة وقوية بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابة المبحوثين حول درجة الولاء التنظيمي وتعزى لمتغير سنوات الخبرة.¹

الدراسة الثالثة: دراسة اميرة خضير كاظم حول الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في المعهد التقني كوفة، 2015.

هدفت الدراسة الى تحديد وتشخيص مستوى كلا من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي كلاً على حدي لدى العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف، وكذلك تحليل الارتباط بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ان وجد، كما هدفت لتحديد مدى تأثير الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.

انطلقت من السؤال المركزي التالي:

هل للثقة التنظيمية دور ملحوظ في تعزيز الولاء التنظيمي في فروع مصرف الرافدين بالنجف الاشرف؟

ومنه تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقة التنظيمية في فروع مصرف الرافدين بالنجف الاشرف؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي في فروع مصرف الرافدين بالنجف الاشرف "

¹السقاف صفوان احمد ابراهيم، أثر القيادة بالقيام على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمينية مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16، عدد 1، جامعة السودان، 2015، ص 9 10 160.

- هل هناك علاقة للثقة (بالإدارة العليا للمنظمة، المشرفين، زملاء العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي؟
 - هل تؤثر الثقة التنظيمية (بالإدارة العليا للمنظمة، المشرفين، زملاء العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي؟
 - **منهج الدراسة:**
- اعتمدت الباحثة في الجانب الميداني على المنهج التحليلي الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وعينة الدراسة استعملت العينة العشوائية اذ تم اختيار العاملين بخمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف كعينة لتقييم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وكان عددهم 67 شخصا.

النتائج المتوصل اليها:

- اثبتت الدراسة ان الثقة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي، حيث حققت الثقة بالمشرفين والثقة بالزملاء تأثيرا في الولاء التنظيمي.
- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي، وهذا يؤثر سلبا في توظيف الثقة بالإدارة العليا في الولاء التنظيمي.
- هناك محدودية في قدرات المصرف المعني بالدراسة على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا مما سبب تراجع تأثير هذا البعد في رفع مستوى الولاء التنظيمي.¹

3-التعقيب على الدراسات السابقة:

في الحقيقة لقد كانت الدراسات السابقة بمثابة البوصلة التي حددت لنا اتجاه ومسار الدراسة من حيث اغراض الدراسة مع اهدافها، ومن خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع توصلنا الى ان هناك اوجه تشابه واختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

➤ **أوجه التشابه:**

¹كاظم اميرة خضير، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية الإدارية، العراق، 2014، ص 5 6 108.

بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع تمكين العاملين فقد اعتبرتهم متغيرا اساسيا في الدراسة، وحاولت دراسة اثر ودور تبنيه من قبل المؤسسة، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، اما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي سواء كان متغيرا تابعا او مستقلا، هدفت الى التأكيد على اهمية هذا السلوك ودوره في رفع مستوى اداء الفرد داخل المنظمة واداء المنظمة ككل و الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الاقرب لموضوع الدراسة.

➤ أوجه الاختلاف:

يمكن القول ان اهم نقطة اختلاف بين الدراسات السابقة وموضوع دراستنا الذي يحمل عنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي" هو انها لم تقم بدراسة العلاقة المباشرة التي ترتبط بين هذين المتغيرين، هذا الاختلاف سيكون السبب في التمييز بين دراستنا والدراسات السابقة ويجعل من النتائج المتوصل اليها حتى وان اقتربت الى حد ما مختلفة الى حد آخر، لأن كل موضوع وله زاوية خاصة لدراسته ويظهر الاختلاف ايضا من حيث (المكان، الزمان، العينة..... الى آخره) لموضوع دراستنا.

➤ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

من اهم المجالات التي تم الاستفادة من قبل الدراسات السابقة هي:

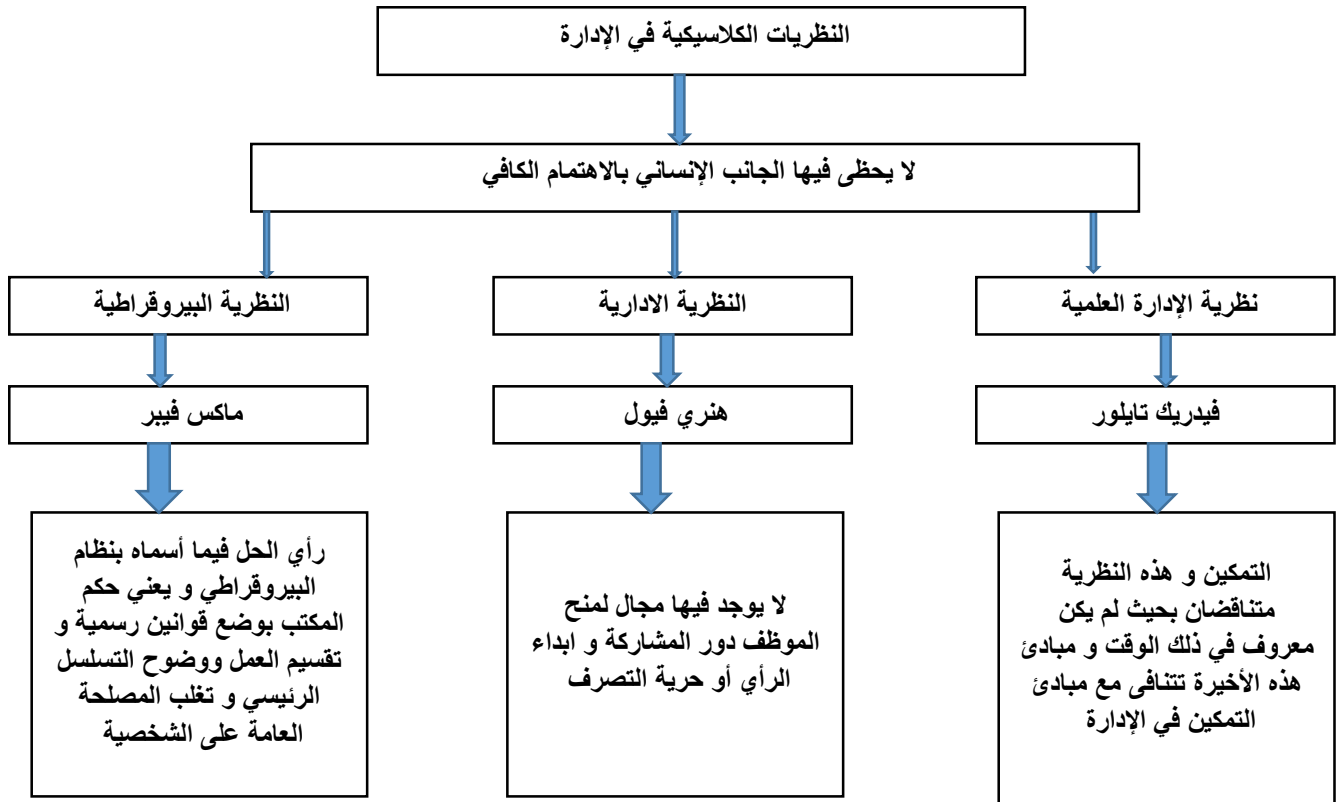
- اعداد الجانب النظري: فمن خلال الدراسات السابقة تم اعداد الجانب النظري المتعلق بموضوع دراستنا.
- التنوع في المراجع: حيث ان من خلال الدراسات السابقة ساعدتنا على التعرف على المراجع التي لم يتم التطرق اليها.
- اختيار المنهج والوسيلة لإجراء الدراسة: ساعدتنا الدراسات السابقة على اعتماد المنهج الوصفي واختيار الاستبانة كأداة للدراسة.
- اختيار أبعاد الدراسة: مكانتنا من اختيار اهم الابعاد التي يتم التركيز عليها.
- التأكد من موضوع الدراسة: أي أن الدراسات السابقة ساعدتنا على معرفة ان الموضوع قابل للتطبيق وان هناك علاقة بين المتغيرات.

سابعاً-التمكين في الفكر الاداري:

بعدها قمنا بعرض اشكالية الدراسة وتحديد أهمية وأهداف الموضوع وعرض المفاهيم بمتغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات، وعرض الدراسات السابقة التي تطرقت الى موضوعنا، نحاول في هذا الجزء عرض أهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الاداري التي تناولت مفهوم التمكين واسهمت في تبلوره، حيث قمنا بعرض هذه المداخل النظرية مقسمة الى نظريات كلاسيكية واخرى نيو كلاسيكية وصولاً الى النظريات الحديثة كما يلي:

1 النظرية الكلاسيكية في الإدارة :

الشكل رقم 01: النظريات الكلاسيكية في الإدارة



المصدر: المرجع السابق، ص 11 .

1-1 نظريه الإدارة العلمية:

أ. فريدريك تايلور:

"ان نظرية الإدارة العلمية تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856 - 1915) حيث بدأ حياته العلمية بشركة ميدفيل، لصناعة الصلب عام 1978 ، وخلال قيامة بعمله لاحظ ان العمال يكفون بأعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما ادى الى قيام النزاع المستمر بين الإدارة والعمال، ولهذا قام بالعديد من الدراسات التي تهدف الى تحسين هذه العلاقة، قام تايلور بوضع مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وهي تحليل الاعمال ودراسة العناصر المكونة لها على أسس علمية فكان ينظر الى العامل أنه مجرد يد عاملة في تكميل دور الآلة ويتم تشجيعهم بالمكافآت النقدية ويمكن القول ان أهم ما قدمه تايلور هو تركيز اهتمامه على تطبيق الاسلوب العلمي في معالجة المشاكل التي تواجه الإدارة كما يرجع اليه الفضل في ابراز اهمية الوظائف الإدارية من تنظيم العمل وتخطيطه واختيار الافراد وتدريبهم والإشراف عليهم والرقابة على أعمالهم".¹

فالتمكن وهذه النظرية على طرفين نقيض حيث لم يكن مفهوم التمكين معروف في ذلك الوقت، فمبادئ هذه النظرية تتنافى مع مبادئ التمكين فالفكر السائد في هذه النظرية بعيد عن مفهوم التمكين، أو حتى التفويض وذلك لسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي وضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الانساني ومبادئها تتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة.

ب. هنري فايول:

"تعتبر النظرية الثانية في المدرسة الكلاسيكية، التي جاء بها هنري فايول، فهذا الأخير كان ينادي بمبادئ الإدارة الإدارية، حيث توصل الى أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية التي يمكن تقسيمها الى ست مجموعات هي:

- أوجه نشاط فنية "الإنتاج".
- أوجه نشاط تجارية" شراء البيع والمبادلة".
- أوجه نشاط مالية "الحصول على رأس المال والاستخدام المثالي له".

¹صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 23.

- أوجه نشاط تأمينية " حماية الأفراد من الممتلكات".
- أوجه نشاط محاسبية "بما في ذلك الإحصاء".
- أوجه نشاط ادارية" التخطيط، التنظيم، واصدار الاوامر، التنسيق والرقابة".

ووضع فايول اربعة عشر مبدأ للإدارة استمدها من خبرته العملية، ولكنه حذر من أن هذه المبادئ مرنة وليست مطلقة، وفيما يلي باختصار هذه المبادئ:

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الرئاسة، وحدة التوجيه، اخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، استقرار العمالة، المبادرات، التعاون. نستنتج من هذه النظرية درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط، والنظام، والثبات في العمل وإهمال الجانب الانساني وليس هناك اي مجال لمنح العامل أي دور في المشاركة وابداء الرأي او حرية التصرف¹.

ج. المدرسة البيروقراطية ماكس فيبر:

"إن هذه النظرية تنسب الى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر(1864- 1920) الذي إنصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة ، ويعني مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب) ،الذي قصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة.

ويمكن تلخيص خصائص الإدارة البيروقراطية فيما يلي :

- تقسيم العمل وتخصيص .
- هيكل هرمية تحدد السلطة والاتصالات من الاعلى الى الاسفل.
- العلاقة بين العمال تأخذ الطابع الرسمي ولا دور للعلاقات الشخصية.
- الالتحاق بالوظيفة على اساس المعرفة العلمية ،والقدرات التسييرية .
- مجموعه من القواعد واللوائح التي توضح محتوى كل عملية ادارية.
- مجموعة من الضوابط المحددة للواجبات، والمسؤوليات لكل وظيفة من الهرم التنظيمي.

¹جميل احمد توفيق ،ادارة الاعمال مدخل تطبيقي، دار النهضة العربية ،بيروت، 1986 ،ص 36.

ان هذه المبادئ حسب ماكس فيبر ، تعطى للمدرسة البيروقراطية ميزة أساسية لزيادة الفعالية، حيث ان البيروقراطية تستطيع وحدها ان تمزج تقسيم العمل، والكفاءة وامكانية تقسيم العمل تقوي الميزة التنافسية للمنظمة فهذه المدرسة تؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة، والإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل، وضوح القوانين والتشريعات" .¹

حيث أن هدف وغاية البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة.

1-2 النظرية السلوكية في الإدارة:

" بدأ التركيز في 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الاداري فظهرت تبدو في واقعها ثوره حقيقية على النظريات التقليدية التي لم تتعرض للجانب الانساني، واذا تعرض له فبهدف زياده الكفاءة الإنتاجية وليس بهدف الاهتمام بالإنسان وتلبيه رغباته، ومن هنا بدا ظهور نظريات اخرى نحو منحى اخر في اتجاه الاهتمام بالجانب الانساني والاهتمام بالجوانب المعنوية وتقدير الفرد، فهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة او غير مباشرة بتمكين الانسان ومنحه حرية المشاركة ولكن بالتأكيد فان مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور الا في وقت متأخر وفي الوقت القريب، وما يمكن مراعاته هنا ان التمكين بشكله المعروف حاليا في ادبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت من اهم هذه النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الاداري الإنساني".²

أ- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية "التون مايو":

" بدأت الدراسات هوثورن عام 1924 في شركه "ويسترين الكترينك" WESTERN ELECTRIC في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدا الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على انتاجيه العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدا الركود الاقتصادي العظيم يعصف البلاد فتوقفت دراسات هورن التي ساهم بها التون مايو من جامعة هارفارد،

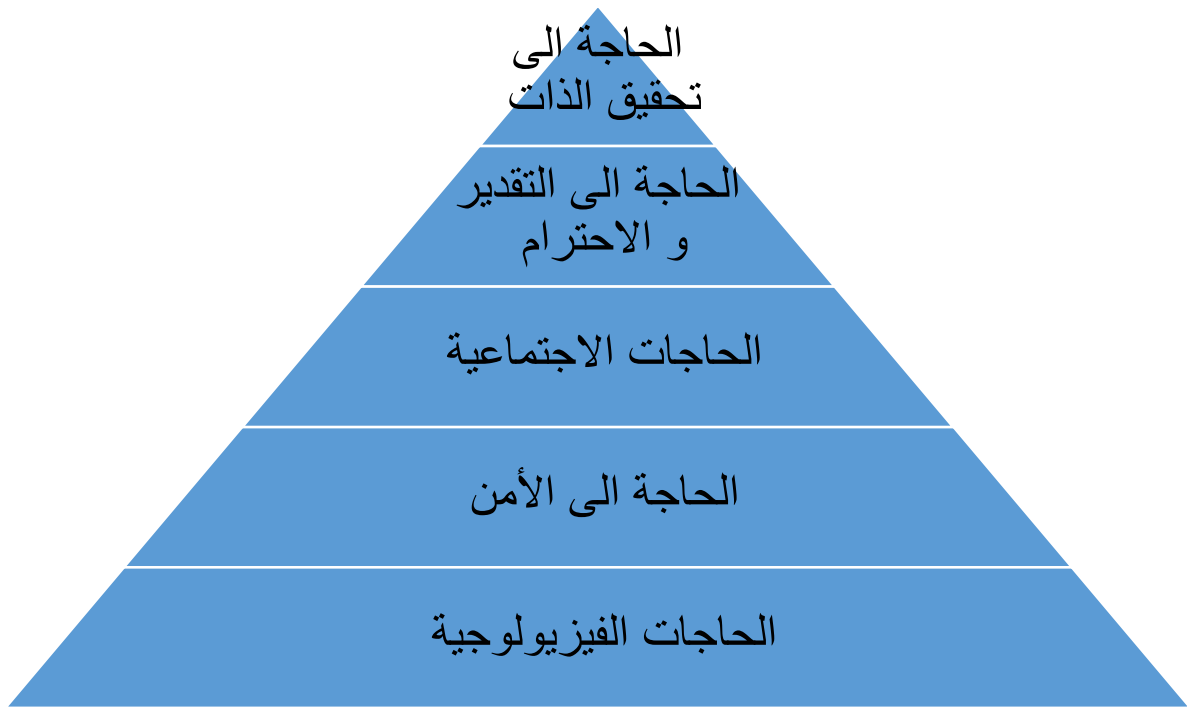
¹ يحي ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 15.

² الوادي ، محمود حسن ، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار حمد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012،ص

وعلى الرغم من ان تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية واثرها على انتاجيه العاملين الا انها قد ظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، وظهر متغير اخر غير مقصود هو اهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على انها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة والعوامل المادية، فهذه الدراسة كانت من اهم الاسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الاداري و الطريق لحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950- 1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق ان معاملة انسانية جيدة تؤدي الى تحقيق انتاجية افضل، وظهرت بعدها نظريات اسست لدور العامل والموظف في المنظمة، وان حاجاته تتعدى الحاجات المادية ويسعى الى الحاجات المعنوية".¹

ب- نظرية ابراهام ماسو:

الشكل رقم 02: هرم الحاجات لماسلو



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2007، ص211.

ظهرت نظرية في تقسيم حاجات الانسان، كما هو مبين في الشكل اعلاه الى خمسة اقسام تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية كالطعام، الشراب، المسكن، والحاجة الى الامن، والحماية من المخاطر الجسدية

¹المرجع نفسه، ص 59.

والنفسية، بالإضافة الى الحاجات الاجتماعية كالصداقة و الانتماء، والحاجة الى احترام وتقدير الاخرين له، ثم في الاخير تحقيق الذات باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق انجاز عالي يلبي طموحاته، حيث يظهر هنا التمكين من خلال استفادة المدير في دفع الموظفين ودفعهم للعمل وتحفيزهم من خلال التعرف على احتياجات العاملين والعمل على اشباعهم، حيث تعتبر نظرية الحاجات لماسلو نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية وتقوم هذه النظرية على فرضية اساسية مفادها ان النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد اتجاه التصرف بطريقة معينة.

ج- نظرية X -Y لصاحبها douglas mc gregor خطوه مهمه اتجاه التمكين:

"تأثر دوغلاس بأفكار ماسلو ودراسات هورتون، فقد قدم اضافته جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة في كتابه الوجه الانساني، التي سماها نظرية Y_X حيث ان كل من x-y افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X ان العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فان المدير الذي يتبنى نظريه Y يحمل افتراضات مغايره تماما وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الأخلاقية وحب التمييز.

ما يميز نظرية "ماغريغر" امر في غاية الأهمية، وهو السلوك الذي بشكل يوافق توقعات الاخرين اي ان الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الاخرين تجاهه فتتجسم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرين من انصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والاشراف المباشر، بشكل لا يدع للمرؤوسين مجالاً من حرية التصرف او الاستقلالية في العمل وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين لا يعملون الا بحسب ما يكلف منهم، اما المديرين من اصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقه اكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً اوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا امام مرؤوسيهم نحو الابداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمان بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديرهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسه اساليب مثل التمكين ان لا يشكوا بانتماء مرؤوسهم لان ثقتهم بهم هي التي ستضع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.¹

¹محمد قاسم القريوني، مبادئ الادارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص63.

جدول رقم 01: فرضيات نظريات X و Y

نظرية X	نظرية Y
<p>تمثل وجهة نظر الإدارة العلمية، وتركز على الاشراف المباشر واليومي على الافراد لكي يعطوا اقصى النتائج وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ اغلب الافراد لا يحبون العمل ولا يرغبونه. ❖ يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الافراد حتى لا حتى لا يمكن التأكد من ادائهم للعمل المكلفين به. ❖ الانسان العادي يفضل ان يوجه في ادائه لعمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه. 	<p>تمثل وجهة نظر حركة العلاقات الاجتماعية، وتركز على تزاوج اهداف الافراد واهداف المؤسسات وبناء علمه اعتبارها ماغريغور الفلسفة الفضلى للمديرين</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ لا يمكن الجزم ان الافراد يحبون العمل بطبيعتهم بل ان ميولهم اتجاه العمل تتكون نتيجة خبراتهم. ❖ الافراد محفزون ذاتيا لتحقيق اهداف التزاموا بها. ❖ يلتزم الافراد بالأهداف التي تحقق لهم المكاسب الشخصية وخاصة تلك التي تتعلق بالاحترام وتؤكد الذات يطلب الافراد المسؤولية ويقبلون بها في ظل الظروف الملائمة . ❖ يملك الافراد المقدرة على ابتداع وابتكار حلول مشكلات العمل. ❖ المقدرات العقلية لدى معظم الافراد لا تستخدم الا جزئيا في معظم المؤسسات.

المصدر : المرجع السابق ، ص 18

وان النظرية Y اثبتت فدوى ها نظرا لاستمرار القبول بها وتطبيقها حتى في المؤسسات المعاصرة وكانت بالفعل السباقة في ارساء مفاهيم جديده ودخلت العالم الاداري منها:

مشاركه الافراد : **employee participation**

التمرس في العمل: **involvement**

التمكين: **empowerment**

والإدارة الذاتية: **self management**

د. الشخصية البالغة: لدى "كرس ارقريس" خطوة جديدة اتجاه التمكين:

"إن الدعوة الى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج الى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي ومحدد، فقد قام هذا الاخير بتوجيه انتقاد شديد للنظريات الكلاسيكية مؤكدا ان هذه النظريات والممارسات التقليدية لا تتسجم مع الانسان، اذا نظرنا اليه على انه بالغ وناضج وعاقل، ويرى "ارقريس" بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لان كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محده لا مجال فيها لأي اجتهاد من قبل الفرد فهي لا تخلق سوى انسان اعتمادي وسلبى، والحل من وجهة نظر "ارقريس" هو في التعامل مع العاملين على انهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، وهنا بدأت تبرز ملامح التمكين".¹

3. النظرية الحديثة في الإدارة:

اهتمت النظرية بدراسة الإدارة ونشأت مؤخرا وهي مدرسة النظم، مدرسة المواقف، والادارات على الطريقة اليابانية، المسؤولية، وتدوير العمل، وتفويض الصلاحيات، وغيرها من الامور التي بدأت تنظر في ادبيات الإدارة وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة هو مفهوم تمكين العاملين، ومن اهم المفاهيم التي سارعت الخطوات نحو التمكين هي:

أ- نظريه النظم:

" النظام هو مجموعة من الأنظمة الفرعية او الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق اهداف المشتركة، حيث ساهمت في تغيير نظره العاملين للمنظمة من النظرة الجزئية المحددة الى النظرة الكلية الشاملة واهداف مشتركة، حيث بدلا من اهتمام العامل او المدير بشؤون وظيفته المحددة اصبح الاهتمام نحو الاهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكاملة حيث يظهر ذلك في

فايز الزعبي، محمد عبيدات، اساسيات الادارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الاردن، 1997، ص43. ¹

الوظائف المترابطة والمتعاونة والمنسجمة مع بعضها البعض مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون" ¹، حيث زادت أهمية عمل الفريق وبالتالي زياده القدرة على المبادرة والابداع والمساهمة الفعالة داخل المنظمة، لان من اهم مقومات اعضاء الفريق المتجانس هي القدرة على تقديم قيمه اضافيه وبالتالي تحقيق اهداف الفرد والمنظمة.

ب- نظرية الموقفية :

"تقوم هذه النظرية على مبدا التكيف مع المتغيرات الظرفية او البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم اي مبدأ او مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف الظروف وهذا يعني انه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فإختيار اي مبدأ او نظرية يعتمد على ما يتناسب مع المنظمة وهذه النظرية مفيدة من ناحية انه تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدا ما او فكره اداريه معينة بمجرد انها نجحت في منظمة اخرى، وسرعان ما تفشل لعدم ملائمة الظروف او الثقافة او المتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، فتساهم هذه النظرية في خلق مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسارع وخاصة عندما تعتمد المنظمة مبدا المشاركة". ²

ج- نظريه Z :

" نظرية يابانية أمريكية قدمها Richard tonner ,William ouchi وترتكز هذه النظرية على ان يقوم العاملين بوظائف مختلفة قبل السعي للترقية لوظائف اعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة". ³

¹ المرجع السابق، ص 25.

عبد العزيز مصطفى ابو النغبة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، الاردن، ص 120. ²

المرجع نفسه، ص 11. ³

الفصل الثاني: محددات تمكين العاملين في المؤسسة

تمهيد

أولاً: أهمية تمكين العاملين

ثانياً: أنواع تمكين العاملين

ثالثاً: أهداف تمكين العاملين

رابعاً: متطلبات نجاح عملية تمكين العاملين

خامساً: خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين

سادساً: العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يمثل تمكين العاملين من المواضيع الهامة والحساسة التي لها علاقة مباشرة بتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، وهو من العوامل المساعدة على تنمية الموارد البشرية، ويشير تمكين العاملين في منظمات الاعمال الى القوى التي يكتسب من خلالها الافراد القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم في انفسهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم ويتحمل المسؤولية، فالتمكين من الضروريات التي لا يمكن لمنظمات اليوم الاستغناء عنه وهو فلسفة إدارية وخيار استراتيجي في إدارة انشطتها من اجل النمو والبقاء والاستمرار، وإن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح من أولويات كل منظمة حيث تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسيه نظرا الى التطورات التي تمر بها المنظمات والتغيرات.

ومن هنا كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق لتحقيق أغراض الإدارة بكفاءة وفعالية.

أن مفهوم التمكين ليس مجرد كلمة أو مصطلح فهما بلغت الكلمة في بلاغتها فإن قيمتها لا تظهر إلا من خلال تطبيقها في المؤسسات وتجسيدها وتحويلها إلى أداء وفعل للعاملين، وفي هذا السياق سيتم في عرض هذا الفصل أهمية تمكين العاملين، كذلك أنواع وأهداف تمكين العاملين، متطلبات وخطوات تنفيذ تمكين العاملين، وتوضيح العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي.

أولاً- أهمية تمكين العاملين :

يعد التمكين من الأساليب التي تساهم في نجاح المنظمة، فهو يسمح للمنظمة من اكتساب مرونة تنظيمية وتفعيل استجابتها مما يؤدي الى تحسين أدائها على المستوى الفردي والتنظيمي ككل، وبالتالي يمكن تصنيف أهمية التمكين حسب المستويات التنظيمية الى مستويات وهي:

1 - على مستوى المنظمة:

أ - زيادة ولاء العاملين للمنظمة: يعمل التمكين على زيادة الولاء، من خلال أن منح العامل هامش كبير من الحرية للتصرف يشعره أكثر بأهميته ومكانته داخل المؤسسة، مما يساعد على توطيد العلاقة بينه وبين الإدارة وهذا يرفع من معنوياته ويزيد من مستوى ولاء العامل للمؤسسة.

ب_ توفير فرص التطور التنظيمي:

"حيث أن التمكين يساهم في بناء وخلق فرص أكثر لنمو المنظمة، فان تنفيذ سياسة التمكين يشمل على عدة عوائد لكل الأطراف، فبالنسبة للعاملين تخلق أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتبيين طاقاتهم ومهاراتهم، أما بالنسبة للإدارة فان هذه السياسة تسهل العمل وتجعل العامل يبدو أكثر نشاطا وحماسا للعمل وبالتالي يعود بالنفع على المنظمة ويؤثر في نجاحها"¹.

ج _ تحسين العلاقة بين العاملين:

فالتمكين يؤدي إلى تحفيز الافراد الى الاندماج فيما بينهم وتحقيق أداء أفضل، "وذلك من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جوده العلاقة بين اعضاء الفريق او بين العاملين فيما بينهم بشكل سليم الذي يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العاملين لزميله في

المرجع السابق، ص45. ¹

العمل¹، فالعمال الذين يمتلكون علاقة جيدة فيما بينهم يشعرون بتمكين أكبر ولهم دافعية لتقديم أداء أفضل في جو قيادي سليم، ففرض تؤثر دافعيته بمستوى دافعيه الافراد المحيطين به.

د- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار:

"يؤسس التمكين على تفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا للمنظمة، إلى مستويات الدنيا في اتخاذ القرار مما يؤدي الى تحسين الإنتاجية والاداء والرضا الوظيفي، فالتمكين يسمح بإزالة الحدود الموجودة بين المستويات الإدارية ويرفع الانتماء والولاء الوظيفي للعمال، وتحسين أدائهم وتقلص العملية التمكينية والتباعد الموجود بين المستويات الإدارية، وتحرر مبادرات العمال في اتخاذ القرارات المناسبة لصالح المنظمة وفق طريقتهم الخاصة، مما يرفع من النتائج المحصلة ويؤثر بالإيجاب الاداء التنظيمي ككل"².

هـ- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة:

"فالتمكين يعد طريقة جديدة لتفسير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيد، ويجعل المنظمة مرنة وقادرة على التعلم والتكيف لمواكبة المنافسين، وتلبية طلبات العملاء وكما يشعر العاملون بالمسؤولية والرضا عن الانجاز³، "فالأفراد الممكنين يسعون الى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أداء أفضل ومستوى اعلى، وهذا بدوره يزيد من حده التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة ويؤثر على نجاحها"⁴.

¹المرجع السابق، ص 112.

²بونار عمر، أثر تمكين العاملين على الاداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية، مجله مجاميع المعرفة، مجلد رقم 07، العدد الاول، القايعه 2021، ص 174.

³صديقي سارة، واقع التمكين الاداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين، دراسة عينة لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماستر أكاديمي في ميدان علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، 2009-2010، ص14.

⁴ مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، اقتصاد المعرفة وتممية الاقتصادية، جامعة الاردن، 2005 ص 27.

2- على مستوى العاملين :

يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية، وتعتبر ممارسات التمكين على درجه قابلية الإدارة الحديثة لاختيار أكثر الاسابيع الفعالية للارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي ينعكس ذلك على الاداء الكلي للمؤسسة.

وتعود اهمية التمكين على الافراد العاملين كالآتي:

أ- تحقيق وزيادة الانتماء للمؤسسة: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة

للموظف، كما يسهم ايضا في زيادة انتماء للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتمائه للمؤسسة ولل فريق العمل الذي ينتمي اليه، هو من ثم يقوي الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين والإدارة ويعمل على توجيه العاملين للعمل في شكل فريق عمل، وهذا ما يرفع ويزيد من المعنويات ويقوي من روح الانتماء للمؤسسة.

ب- تحقيق الرضا الوظيفي: وهو من أحد نتائج التمكين، حيث ان شعور العاملين بحرية التصرف

والمشاركة والاستقلالية في العمل والرضا عن الانجاز، من خلال منحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، "فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض اعمالهم لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبعد بقدراتهم وبالتالي يقوم الفريق أفضل، ما عنده وبالتالي يسهم التمكين في زيادة انتاجيه المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابلية العاملين وزيادة رضاهم وشعورهم بالسعادة وتمسكهم بالمنظمة.¹"

¹ زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات اعمال، الألفية الثالثة، عمان،

ج- تطوير مستوى أداء العاملين: التمكين يجعل الافراد العاملين أفضل أداء كما يتمتعون به من قدرات عالية ورضا على اتجاه منظماتهم ووظائفهم، بكون أن التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين يتوقفوا على توافر المعرفة والمهارة والقدرة للعامل.

بعدها تطرقنا في العنصر الاول إلى أهمية تمكين العاملين والتي تم تصنيفها الى مستويات تنظيمية (على مستوى المنظمة، على مستوى العاملين) فإنه يتوجب علينا تحديد أنواع تمكين العاملين وهي كالآتي:

ثانيا-أنواع تمكين العاملين:

" أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بالتمكين بمختلف أنواعه، نظرا للأهداف العديدة التي يسعى إلى تحقيقها، قسم الباحث "سمونيس" عملية تمكين العاملين الى ثلاثة أنواع وهي:

أ-**التمكين الظاهري:** والذي يشير الى قدرة الفرد على إبداء رايه والتوضيح وجهه نظره في الاعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب-**التمكين السلوكي:** ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات على مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرض لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج-**تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل هذا النوع قدرة الفرد على تحديد اسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة¹.

¹عبد الوهاب علي، ادارة الموارد البشرية، دار البلدية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2002، ص 32.

بعدما تعرفت على انواع التمكين والمتمثلة في (التمكين الظاهري، التمكين السلوكي، تمكين العمل المتعلق بالنتائج) فإن عملية التمكين تحتاج الى مجموعة من الاهداف التي سوف نحددها في العنصر الموالي:

ثالثا-اهداف تمكين العاملين:

"إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الاعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف بين عملية التمكين وهو الاستفادة من الاثار الإيجابية على الاداء الوظيفي تتمثل هذه الاهداف فيما يلي:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر الاعمال التي ينجزها، كونه يمنح لي العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيدوا من الصلة بينهم وبالتالي يجعلوا الافراد العاملين مسؤولين عن نتائج اعمالهم وقراراتهم.
- زيادة فرصة الابداع والابتكار، فالتمكين يعد عامل مهم واساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة وهو يعمل على زيادة ثقة الافراد العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يترتب عليها زيادة الابتكار والابداع وتطوير العمل.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين وارضاء الزبون، حيث ان قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة، وبالتالي زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- تقليل الغياب عن العمل وتحقيق مستوى دوران العمل.

➤ زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات، من خلال ان التمكين ساهم في

رفع معنويات ورضا العاملين، وهذا الرضا يساهم في اثراء التفكير الابداعي والسعي الى

تحسين الاداء وبالتالي زيادة انتاجية المنظمة¹.

"حيث اشارت دراسة (Iolmsom / Thurston 1997) أن الهدف الرئيسي لتمكين الافراد هو

البحث عن الطرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة، وتحفيز العاملين على الابتكار لغرض إدامة

المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنفسية المعاصرة التي افرزت متغيرات كثيرة منها اعادة تنظيم

الاسواق، واعادة هيكلة المنظمات وانتشار تطبيق نظم الجودة الشاملة².

وهنا تأتي اهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية اقصى طاقاتها وتحصل منها على

أفضل ابداعاتها، وإن الشيء الواضح من خلال اهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين ادائها

ولكن هذه الاهداف لا يمكن تحقيقها الا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة لتطبيقها حيث يحصل

الافراد العاملون على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الاعمال التي يقومون

بها.

باعتبار أن تمكين العاملين اسلوب اداري فإنه لتطبيقه بشكل الصحيح الذي يزيد من فعاليته ويساعد

على تحقيق الاهداف المرجوة من تبنيه، لابد من المنظمة ان تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من

المتطلبات لتنفيذه وهذا ما سوف نتناوله في العنصر الموالي.

رابعا-متطلبات نجاح عملية تمكين العاملين:

¹المرجع السابق، ص 77.

²دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنة، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة الاتصالات في الاردن، مذكرة لنيل شهادة ماستر في ادارة الاعمال، (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الاردن، 2014، ص 31.

" لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل واثناء وبعد عملية التمكين، من اجل ازالة كل ما يسبب الشعور بالعجز للعامل ومن أهم المتطلبات ما يلي:

أ- الثقة الإدارية:

إن أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيههم، فعندما يثق المديرين في موظفين يعاملونهم معاملة تفضيلية مثلا امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فتقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة العامل.

ب- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، لابد عليهم وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه ان يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور الوقت يحدث في مستوى انتمائه وولائه للمنظمة.

ج- الاهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة ان تحقق درجة عالية من التمكين، اذ أدرك العاملون بها اهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الازمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وبترتب عن ذلك شعور موظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الاوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الامر الذي يساهم في معالجة الازمات قبل استعصائها على الكل.

د- فرق العمل:

لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة ان تعمل على اعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وان استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، بما ان فريق العمل هو مجموعه من الافراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل

يؤدي بشكل فردي وأكثر فعالية في معالجة الازمات لأنها تتمتع بمورد أكثر ومهارات متنوعة وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات.

ه-الاتصال الفعال:

بعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الاساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل المشكلة بمفردها لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وانما لدى الاشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب اشراك هؤلاء الافراد في الحل لأنه بدون مشاركة الافراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام بدون إلزام لا يتحقق التمكين.

و- التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، فإن تمكين العاملين يتطلب اكسابهم المعرفة، فيفهمون اعمالهم ويمتلكون المعرفة عن وظائفهم والمهارة والادوات اللازمة للتصرف الفعال بصفه مستمرة.

ز- مكافأة الموظفين:

تعد مكافأة الافراد من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بان سلوكه هو وتصرفاته وادائه مقبول وتشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال".¹
وفي ضوء ما سبق الواضح ان عمليه تمكين العاملين لا ينشأ من فراغ، وإنما يحتاج الى مجموعة من متطلبات لرفع كفاءة وقدرة العاملين وتحسين مستواهم العلمي، وكذا لابد من توافر مجموعة من الخطوات لتنفيذ عملية التمكين وهذا ما سوف نتناوله فيه العنصر الموالي:

¹ عبد الكريم محمود، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير (منشورة) قسم الإدارة كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2019-2020، ص ص 64-63.

خامسا-خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين:

"إن المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج الى أن تتفهم بأن عملية تمكين العاملين ليس خيارا سهلا، حيث انه يمثل عملية تغيير شاملة لجميع أفراد وأجزاء وسياسات المؤسسة، وتمر عملية التغيير عبر عدة مراحل متتالية وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين كالآتي:

الخطوة الأولى-تحديد أسباب الحاجة لتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، اي توضيح السبب والاسباب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة منها:

➤ تحسين خدمة العملاء.

➤ زيادة الإنتاجية.

➤ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

➤ تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب من الاسباب فإن الشرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد الى الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

الخطوة الثانية-التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب ان يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة، بتعلم كيفية التخلي عن القوة والسلطة والممضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ عملية التمكين، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة-تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

ان تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، في المدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل ان تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي ويجب التقسيم نوعيه القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يتمكن للمدير والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة-تكوين فريق العمل:

بكل تأكيد يجب ان تتضمن جهود التمكين استخدام اسلوب الفريق، حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الراي فيما يتعلق بوظائفهم يجب ان يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل وللعاملين وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك، أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع الافراد الاخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون افكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعملون منفردا.

الخطوة الخامسة-المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل معلومات على وظائفهم وللمنظمة ككل، ويجب ان يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول الى المعلومات، التي تساعد على تفهم كيفية ان وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمه لنجاح المنظمة في كل ما توفرت معلومات المرؤوسين عن طريق أداء عام عليهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة-اختيار الافراد المناسبين:

يجب على المديرين في هذه المرحلة اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الاخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الاخرين المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة-توفير التدريب:

إن التدريب أحد المكونات الأساسية لوجود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود الضخامة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، ادارة الصراع مع فريق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني العاملين.

الخطوة الثامنة-الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم في هذه المرحلة شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن ان يعني التمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن تستخدم خطه عمل لإدارة واداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

الخطوة التاسعة-وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لي جهود التمكين النجاح يجب ان يتم رابط المكافآت وتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم اتجاهها نحو تفضيل اداء العمال من خلال فريق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة لتمكين تتمثل في ايجاد وتقديم مكافئات للعاملين والاعتراف بسلوكهم.

الخطوة العاشرة-عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقوله التغيير حيث سيقام الموظفين اي محاولات لإيجاد برامج يمكن ان يضيف على عاتقهم مسؤولية جديدة وبما ان تبني برامج التمكين يضمن تغيير فمن المرجح ان تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين الاداري.¹

من خلال ما سبق تبين لنا ان تطبيق تمكين العاملين ليس اختيارا سهلا، وانما هو عملية مشاركة في عناصرها لذا فإنها تتطلب تكافل الجهود من اجل نجاحه.

سادسا-العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي:

توجد علاقة بين التمكين والولاء التنظيمي حيث يعد تمكين العاملين استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف الى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من قبل الإدارة مع توفير كافة الموارد، بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق فرصه للأبداع الاداري.

وتمكين العاملين يعد احد اهم الاساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتخطيط والتنمية، والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغية الوصول الى نتائج ايجابية في العمل، ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية ، وبالتالي رفع مستوى التنظيمي، ويقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية و قوة التصرف وتحمل المسؤولية، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة، ويرمى الى اشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في الموافق التي يوجهونها، وبالتالي فهو يضمن

¹سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني، الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004، ص30، ص31.

فعالية الإدارة وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي الى جعل العمل اكثر قيمة ومعنى واكثر تحفيزا وهذا ما يزيد من اخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة، ويرتبط الولاء التنظيمي بقيم العمل السائدة في المنظمة ويدعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل اضافة الى المبادرة والابداع، ويعد من القيم المهمة التي يجب ان يتصف بها سلوك العاملين ويمكن الحصول على وولائهم من خلال رضاهم عن العمل داخل المنظمة"¹.

إن توضيح العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي تبقى حبيسة المسار النظري، ما لم يدعم بإجراءات ميدانية واضحة، وهذا ما سوف نحاول تبياناه في الفصل الرابع الميداني.

¹المرجع السابق ، ص ص 65-66.

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره يتبين أن موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة حيث يقدم بإقامة وتمكين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو سبيل المنافسة وتحقيق التميز، ولا شك ان الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا اساسيا للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المشاركة في بيئة الاعمال والضغط المرادفة للمنافسة العالمية.

ومنه فان التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة المستويات راقية من التعاون وروح الفريق وثقه بالنفس والابداع وروح المبادرة، فجوهر التمكين يتمركز حول الحرية في اداء التعزيز في اداء العمل ومشاركه اوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر، وعليه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل الى درجة ارق وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يصبح عملا لمنظمه ويعمل جاهدا من اجل ابقاء المنظمة ونجاحها.

الفصل الثالث: محددات الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: خصائص الولاء التنظيمي

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي

ثالثاً: مؤشرات الولاء التنظيمي

رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي

خامساً: مراحل الولاء التنظيمي

سادساً: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر لفظ الولاء التنظيمي من الالفاظ المثيرة للجدل، والتي دائما ما يتطور معناها فارتبطت قديما بالسلطة والحرب، وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء يمثل قديما قيما من القيمة التي تطلب بالتمسك بها، الا انها ترتب بالمشكلات الكثيرة منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة اليه، وما إذا كان فطريا ام مكتسب، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية.

فالمنظمات اليوم تعاني من مشكل تسرب الكفاءات، وذلك في إطار اتساع السوق واشتداد المنافسة فيما بينها على اكتساب العملاء الماهرة، فغالبا ما يرتبط توجه العامل ودوافعه بالعوامل الاقتصادية لذا يسعى المسيرين الى كسب ولاء عملائهم كسعيهم لكسب ولاء زبائنهم، فالعامل هو الذي يعطي صورته حسنه عن المنظمة فنجاحها او فشلها متعلق بالعامل، لذلك ينبغي على المنظمة ان تترجم هذه القناعة في الواقع العلمي ولا تكتفي بالكلام والشعارات، بل يجب ان تسعى فعلا لكسب ولاء عمالها وثقتهم فيها لأن ذلك يعود عليها بالنفع في المستقبل.

وفي سبيل توضيح كل ذلك في هذا الفصل سنقوم بدراسة الأساسيات حول الولاء التنظيمي من خلال عرض خصائصه وأهميته وكذلك مؤشرات وابعاد الولاء، مراحلها والعوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

أولاً- خصائص الولاء التنظيمي:

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص حسب سعد بن عميان والتي تتمثل فيما يلي:
- "يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
 - يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء للعاملين بها.
 - إن الولاء التنظيمي حاله غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
 - إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
 - أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أنه مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
 - يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
 - تأثير الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل".¹

بعدما تطرقنا في العنصر الأول إلى خصائص الولاء التنظيمي، فإنه يتوجب علينا تحديد

أهميته ومؤثراته وهذا ما سوف نعرضه في العنصر الموالي:

ثانياً- أهمية الولاء التنظيمي:

"يؤثر الولاء التنظيمي بشكل كبير في سلوك العاملين ودافعيتهم ويمكن ذكر أهميته (على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة) كما يلي:

أ- على مستوى المنظمة:

- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر هام للتنبؤ بفعالية المنظمة.

¹الدوسري، سعد بن عميان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص ص 83-84.

- يعتبر الولاء التنظيمي من المسائل المهمة التي تشغل بال المنظمات كونه يرتبط بالمحافظة عليها في حالة صحية وسليمة وضمان استمراريتها وبقائها، لذلك ظهرت اهمية دراسة السلوك الانساني لغرض تحفيزه وزيادة ولائه لأهداف وقيم المنظمات.
- يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الانتاج.
- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الرابط بين المنظمة والافراد العاملين.
- تقليل الخسائر والنتائج السلبية للسلوك داخل المنظمة، حيث انه لا يمكن تحقيق التقدم والنجاح وتحقيق اهدافها الا بالحصول على رضا واخلاص وولاء عامليها.
- يعتبر الولاء أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الابداع لدى العاملين بالمؤسسة.
- زيادة الاتجاه الايجابي للفرد اتجاه المنظمة واعضاءها.
- زيادة درجة التناغم والتوافق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة.
- التحقيق من نسبة دوران العمل وقله تغيب العمال عن عملهم.
- ان ولاء الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاحها واستمراريتها وزيادة انتاجيتها.
- الشعور بالأمان والانتماء الوظيفي.

ب- على مستوى الفرد:

- يعتبر الولاء التنظيمي حلقة الوصل التي تربط الإدارة بالأفراد وهو عامل مهم في خلق الحافز اتجاه تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- يزيد الولاء من درجة فعالية الجماعات وتماسكها والعمل بروح الفريق الواحد.
- يؤدي الى انخفاض معدلات الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، وتحسين الاداء الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين مما ينعكس على التقدم الوظيفي للفرد والاداء المتميز للعمال.
- زيادة العائد الذي يحصل عليه الفرد حيث زيادة المكافأة التي يحصل عليها الفرد نتيجة ولائه.
- فتح باب تنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.¹

¹ماهر احمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 83.

ثالثاً- مؤشرات الولاء التنظيمي:

"يمكن رصد مجموعة من المؤشرات التي تدل على نوع مستوى الولاء من خلال ملاحظته السلوك العام للعاملين، ونذكر فيما يلي بعض هذه المؤشرات:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين.
- الدفاع على المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين التركيز على حل المشكلات وليس الشك الدائمة منها.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة.
- انخفاض شكاوى العملاء.¹

الواضح أن الولاء التنظيمي له أهمية وتأثير كبير على دافعية العمال، وسلوكهم حيث يتركز الولاء التنظيمي على ثلاثة أبعاد مهمة والتي سنتطرق إليها في العنصر التالي:

رابعاً- أبعاد الولاء التنظيمي:

قد تناولت دراسات الباحثين العديد من أبعاد الولاء، لكن أكثر التصنيفات أو قبولاً أبعاد الولاء هو ما يراه (مايو وألن وسميث) حيث ميزوا بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1. الولاء العاطفي:

"وينتشر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله درجة استقلالية أهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة احساس الموظف بان

¹ كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص

البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرار سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية¹.

2. الولاء المستمر:

"يشير الى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، كما يعرف على انه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الاخذ بالاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة"².

3. الولاء الأخلاقي:

"يشير الى احساس الفرد بالالتزام الاخلاقي او الادبي بالبقاء بالمنظمة كما يشير الى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الاخرين."³

من خلال تطرقنا الى ابعاد الولاء التنظيمي، لا بد لنا أن نعرف اهم المراحل لتكوين عملية الولاء داخل المنظمة وهي كالآتي:

خامسا -مراحل الولاء التنظيمي:

"تناول الكثير من الكتاب مراحل تطور الولاء التنظيمي كون عملية تكوين ونمو التطوير الولاء هي عملية معقدة جدا وفق ما توصلت اليه الادبيات السابقة في هذا المجال وقد بين (buchanan 1974)في دراسة خاصة بتطور ولاء المديرين لتتظيماتهم، ان الولاء التنظيمي للفرد يمر عبر ثلاثة مراحل متتابعة هي:

1. المرحلة التجربة:

وتمتد من مرحلة التعيين الوظيفي للفرد مده سنة واحدة، وتعتبر هذه المرحلة تجريبية يخضع فيها الفرد الى التدريب والاعداد والاختيار ويحاول الفرد من خلالها وبالاعتماد على خبراته السابقة في العمل جاهدا بإشباع حاجاته الأساسية والمتمثلة في حاجات القبول من التنظيم والتأقلم مع الوضع الجديد، بالإضافة

¹ملياني فاطمة الزهراء، أثر الولاء التنظيمي على الاداء الوظيفي، دراسة حالة جامعة الجبيلي بو نعامة بخميس مليانة، مذكرة لتليل شهادة الماجستير، جامعة الجبيلي بو نعامة بخميس مليانة، 2014-2015، ص 07.

²عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الاداري وأثره على الولاء التنظيمي، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2016، ص 30.

³ المرجع نفسه، ص 31.

الى التكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم الجديد ومحاولة اظهار خبراتهم ومهاراته للأخرين من حوله.

كما يرى (buchanan) أن الفرد يواجه عدد من المواقف والتحديات في هذه المرحلة وهي عدم وضوح الدور لديه والشعور بالصدمة اتجاه التنظيم الجديد ومحاولة التكيف اتجاه التنظيم تكيفا ملائما ومحاولة إدراك وفهم ما يتوقع منه.

2. مرحلة العمل والانجاز:

وتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الاولى من تاريخ مباشرة العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين الى أربع سنوات، ويسعى الفرد من خلالها الى تأكيد مفهوم الانجاز ومن خلال خصائص هذه المرحلة هو تبلور مفهوم الولاء للعمل والمنظمة في اذهان الافراد مع تخوف الافراد من العجز وشعورهم بالأهمية الشخصية.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم:

يرى (عيوي) ان هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعتبر عن زيادة درجات الولاء للتنظيم ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل الى مرحلة النضج، حيث انه يتم في هذه المرحلة دعم الولاء من خلال تحقيق الفرد لفرص التقدم والنمو الوظيفي على كافة المستويات، ويتم تقييم عملية التوازن بين مختلف الجهود التي بدلهما الفرض في سبيل عمله وبين ما منحه الإدارة من مخرجات متنوعة محاولة ايجاد الفرق الذي يدعم ولاعه المنظمة.¹

سادسا -العوامل المساعدة في تكوين الولاء:

"هناك بعض العوامل تساعد على تشكيل الولاء التنظيمي وهي:

- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على اشباع حاجات الافراد العاملين في المنظمة، بشرط ان يكون الفرد قادرا على اشباع هذه الحاجات، فاذا ما اشبعت هذه الحاجات فسيتربت عن ذلك اتباع نمط سلوكي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره الى الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم درجه عالية من الولاء التنظيمي وهذا ما اشارت اليه نظريات التحفيز.

¹ عيوي زيد منير، التنظيم الاداري مبادئه واساسياته، دار اسامة، عمان، الاردن، 2006، ص 209.

- الوضوح في الاهداف التنظيمية، كلما كانت الاهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخا لدى الافراد في الانتماء والالتزام، ومن ثم كلما كان الولاء التنظيمي أكبر.
- اشاعة مبدا المشاركة، فكريا، وجدانيا لان هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الاهداف التنظيمية.
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يساهم في تشكيل سلوك وظيفي واخلاقي لدى العاملين، وخلق اجواء ايجابية يشعر فيها العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود الى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي.
- اعاده النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوما مناسبة ومطابقة مع درجة الاشباع المطلوبة.
- بناء ثقافه تنظيمية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد، وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الاطراف.¹

¹سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الاول، دمشق، 2011، ص ص 79-80.

خلاصة الفصل:

ترتبط نجاح اي منظمة بقدرتها على تحقيق اهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة افرادها وكفاءتهم وقوة ادائهم، وكلما كان الافراد بالمنظمة على مستوى عالي من الولاء لعمالهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق اهدافها المرجوة لاعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي نظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية.

فيرى البعض بان الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله، وايمانه بأهدافها وقيامها، فتحدد العناصر المكونة للمنظمة المتمثلة في الموظفين التنفيذيين، والعملاء، والمستفيدين، والإدارة العليا، والمواطنين عموما يعود الى تعدد ابعاد الولاء التنظيمي حيث لكل فئة من هذه الفئات اهداف خاصة تحاول تحقيقها مما ادى الى اختلاف ابعاد الولاء.

ونظر لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه اساسا لاتجاهات والسلوكيات الافراد داخل المنظمة مما ادى الى ظهور انواع عديدة وبرزت دراسات ونماذج مفسرة للولاء لتبرهن انه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، كما يتم تكوينه بالاعتماد على مجموعة من العوامل وذلك بتحديد متطلباته وركائزه، فالمنظمة لا تسعى لكسب ولاء عمالها فقط لمجرد ذلك فقط بل لتأكدها من ان ذلك سيعود عليها ايجابيا سواء على المنظمة او الفرد.

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية و الميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1. المنهج المستخدم
2. مجالات الدراسة
3. أدوات جمع البيانات
4. العينة وكيفية اختيارها

ثانياً: الإطار الميداني للدراسة

1. تفرغ البيانات تحليلها و تفسيرها
2. تحليل البيانات حسب الفرضيات
3. النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

حاولنا في الفصول السابقة توضيح ابعاد ومتغيرات الدراسة حول تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي، وتستعمل في هذا الفصل على تناول الطرح المنهجي لدراستنا والذي يعتبر الاساس في تصميم البحوث العلمية، وهي تشير الى مجموعة من الاجراءات المنهجية التي من يتم من خلالها ابراز وعرض المنهج المستخدم للدراسة ومجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والبشري والزمني العينة المتبعة واهم خصائصها، وذلك بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة.

ويمثل هذا الفصل مسار دراستنا ضمن صورتها الامبريقية التي تقوم على تحليل وتفسير البيانات، اذ تعتبر مرحلة هامة في البحوث الاجتماعية حيث يتم فيها عرض وتحليل البيانات الميدانية ومن خلال التحليل الدقيق والمفصل نصل الى جملة من النتائج التي يمكن ان تزيد من توضيح وشرح موضوعنا واطفاء الصفة العلمية أكثر ونجيب على تساؤلات اشكالية الدراسة.

اولا-المعالجة المنهجية للدراسة:

1. منهج الدراسة:

كما هو معروف اي ان بحث علمي يكون وفق مناهج علمية محددة دقيقة من اجل رسم معالم البحث، وجعل الباحث يسير في مسار واحد بطريقة سليمة تضمن له الدقة في النتائج المتوصل إليها في البحث، ومن هنا سوف نقوم بتعريف المنهج بانه " عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق الاهداف" ¹.

كما يعرف بانه "مجموعة من الاجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من اجل الوصول الى نتيجة، وعبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي اتباعها بكيفية مستقلة ومنظمات" ².

يوضح التعريف السابق ان المنهج هو طريقة يسلكها الباحث وفق مجموعة من الخطوات المنظمة والمرتبطة حسب طبيعة المنهج المتبع، ولكل منهج له اطاره المحدد بدقة بشكل منسق ومن ثم الوصول الى النتائج المرغوب فيها، وبما اننا في دراستنا نسعى للوصول الى جمع المعلومات الممكنة حول موضوعنا دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي.

فإن هذه الدراسة تتدرج ضمن البحوث الوصفية التي تستهدف وصف خصائص وظروف مشكلة الدراسة وصفا دقيقا وشاملا، وانطلاقا من طبيعة موضوعنا المدروس، نبنى المنهج الوصفي باتباع الاسلوب التحليلي حيث يعتبر من اكثر المناهج استخداما في جميع انواع البحوث، ويستخدم هذا المنهج لبساطته اذ يصف ويحلل الظاهرة اي كان نوعها دون التعمق في اسباب حدوثها، وهذا يسمى منهجا وصفيا تحليليا لأنه يصف ما هو موجود يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع النظري ويحلل الظواهر الاجتماعية حسب طبيعة البحث واختصاصه.

حيث اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي، لأنه المنهج الأنسب لموضوعنا ولدراسة الواقع المعاش الظاهرة من خلال التعرف على معالم الظاهرة وتشخيصها، وكذا تفسير العلاقة من خلال جمع المعلومات والبيانات الكيفية والكمية للوصول الى نتائج حول طبيعة موضوعنا.

مجالات الدراسة:

¹ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوي للنشر والتوزيع، عناية، دط، 2003، ص 128.

² السيد احمد مصطفى عمر، البحث العلمي واجراءاته ومناهجه، مكتب الفلاح، دط، مصر، 2005، ص 166.

أ. المجال المكاني:

تم اجراء الدراسة لموضوع بحثنا في مؤسسات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- CNAS- وهي مؤسسة عمومية ذات تسير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية .

- نشأة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية الطارف:

يعود تاريخ نشأتها الى سنة 1986 اثر اداء التقسيم الاداري الاخير ومنذ نشأتها لم تدخر الوكالة اي جهد لتقريب مصالحها من المواطن بصفة عامة ومن المؤمن لها اجتماعيا بوجه الخصوص، ومن اجل ذلك انصبت اهدافها الرئيسية حول تغطية كامل التراب الاقليمي للولاية عبر هياكل التفاعل مستوى مقرات كل الدوائر مجهزة بأحدث الوسائل الإدارية والمعلوماتية، كما تم تحويل مقر الوكالة من دائرة الذرعان الى عاصمة الولاية وذلك بتاريخ 2007/1/21 اين اصبح الهدف الاساسي للوكالة هو تحسين ظروف واستقبال المؤمن لهم اجتماعيا من خلال انشاء مشاريع وهياكل ومرافق حديثة تتماشى مع مستوى الخدمة المقدمة.

حيث وفي هذا الصدد تم انشاء مركز جديد على مستوى دائرة بوحجار بدلا من المقر القديم الذي أصبح لا يتماشى مع متطلبات المؤمن لهم اجتماعيا.

- الموقع الجغرافي للوكالة:

- تقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية الطارف وسط كل من:
 - . الصندوق الوطني للتقاعد CNR .
 - الصندوق الوطني للسكن CNC .
 - الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC.
 - مديرية الطاقة والمناجم.

- مهام الصندوق:

- تسير اداءات التأمينات الاجتماعية المرض الأمومة العاجز الوفاة وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسير المنح العائلية لحساب الدول.
- تحصيل الاشتراكات.

- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأدياءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيين وكذا اصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية الى الوقاية من حوادث العمل والامراض المهنية.
- تسيير الأدياءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
- اجراء الرقابة الصحية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية الى تمكين العمال وذوي موقعهم من الاداءات الجماعية على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج اعلام المستفيدين واصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

ب.المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني المدة التي يستغرقها البحث عليه فقط اجريت الدراسة حول موضوعنا على ثلاثة مراحل، حيث خصصت المرحلة الاولى للجانب النظري وذلك من بداية شهر ديسمبر الى نهاية شهر فيفري، حيث قمنا بدراسة نظرية أكاديمية من اجل الفهم والتعمق الكبير حول موضوع دراستنا والذي اعتمدنا فيه على جمع المعلومات من الكتب والمراجع التي من شأنها أن تقدم من موضوع دراستنا ووضعه في سياقه.

اما المرحلة الثانية، فقد خصصت للجانب الميداني حيث استغرق استطلاع الميدان اسبوعين من 05 مارس الى 19 من نفس الشهر، قمنا بالتعرف على ميدان الدراسة وسير العمل فيها، وتم اجراء مقابلة مع مدير الوكالة من أجل جمع بعض المعلومات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المرحلة الأخيرة تم فيها النزول الى الميدان وتوزيع الاستمارة على افراد عينة الدراسة والحصول على الاجابات المطلوبة منهم.

ج.المجال البشري :

ان مجتمع البحث في لغة العلوم الاجتماعية والإنسانية هو مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي يتركز عليها الملاحظات، ويعبر بأنه الجماعة الاجتماعية الاكبر او ظاهرة الاعم التي يأمل الباحث في تعميم نتائج بحثه عليها.

ويمثل المجال البشري للمجتمع الاصلي لمجتمع الدراسة لموظفين المؤسسة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بولاية الطارف قدر اجمالي العدد 200 موظف موزعين على ما يلي:

- الاطارات 46.
- اعوان تحكيم 97.
- اعوان تنفيذ 57.

3- ادوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات عملية مهمة جدا في اي بحث كان خاصة في العلوم الاجتماعية، من خلال تميزها بطاقة النتائج المتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع الذي يتوقف على الاختيار المناسب السليم لأدوات جمع البيانات، فأى بحث علمي ميداني يحتاج الى وسائل وطرق وادوات بحثية التي من شأنها تنظيم وتسهيل عملية دمج المعلومات من المبحوثين لإنجاز بحثي وهذه الادوات تختلف وتتنوع حسب طبيعة ومنهج الموضوع المدروس، ومن بين أدوات جمع البيانات التي استخدمناها في دراستنا هي:

أ. الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات تعرف على "انها المشاهدة او المعاينة المباشرة للموقف الاجتماعي وأشكال السلوك او أنماط التفاعل والملاحظة بمعنى الاقتصاد على معاينة ومشاهدة موضوع البحث بقصد جمع البيانات ترتبط به"¹، حيث كانت ملاحظتنا لميدان الدراسة كالاتي:

بتاريخ 5 مارس 2023 على الساعة 2:00: قمنا بزيارة مبدئية للمؤسسة من اجل اخذ الموافقة للقيام بفترة التربص بالمؤسسة، حيث كان هناك استقبال جيد من طرف الاعوان قابلنا مدير المؤسسة بغرض اجرائنا لدراستنا الميدانية وتمت الموافقة من قبله وذلك لتفهمه بأهمية البحث العلمي.

وقمنا بتاريخ 13 مارس 2023 على الساعة 11:00: بزيارة المؤسسة من اجل التعرف على مختلف المصالح والمكاتب التي تحتويها وتحركات الموظفين والمسؤولين داخل مؤسسة، حيث قمنا بالتعرف على اسم كل مصلحة ومكتب، وطبيعية العمل الممارس بها، وقد وجدنا في الطابق السفلي ثلاثة اقسام قسم

¹ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص124.

الأول في مصلحة الاستقبال ومصلحة الاصغاء، يقابله مصلحة الخدمات والقسم الاخر يوجد ويحتوي الطابق العلوي على عدة مصالح اما الطابق الاخير نجد فيه مكتب المدير.

وقمنا بتاريخ 19 مارس 2023 على الساعة 9:00: بزيارة المؤسسة من اجل اخذ المعلومات عن طريق مسؤول مصلحات المستخدمين السيد جهيد حول عدد العمال الاجمالي وتقسيمهم والهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، بالإضافة الى موقعها الجغرافي الذي كان له فضل كبير بإعطائنا كل المعلومات حول المؤسسة.

وفي زيارة 23 مارس 2023 على الساعة 9:00 قمنا بالذهاب الى المؤسسة من اجل توزيع الاستمارات على الموظفين عينة البحث، حيث قمنا بشرح للموظفين حول بعض الأسئلة المبهمة واعطائهم صورة شاملة عن محتوى الاستمارة والهدف منها، واعطائهم الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة وفي نفس اليوم تم جمع الاستمارة والحصول على الاجابات المطلوبة منهم.

-دليل الملاحظة:

حاولنا في هذه الدراسة توظيف تقنيات الملاحظة ويشتمل بعض الملاحظات حول موضوع بحثنا وهو: دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعملاء الاجراء CNAS-ولاية الطارف.

تاريخ الملاحظة	مدة الملاحظة	ما يجب ملاحظته	ما تم ملاحظته
05/03/2023	الساعة 02:00 مساء	لمحة استطلاعية حول الجو السائد داخل المؤسسة.	- الاستقبال الجيد واللائق وحسن المعاملة من طرف الاعوان - الانضباط و الجدية اثناء انجاز العمل داخل المؤسسة و احترام الزبائن و توجيههم بأسلوب لائق من طرف العون و المسؤول الخاص بخلية الاستقبال .

<ul style="list-style-type: none"> - مقابلة المدير من اجل الموافقة على اجراء الدراسة تلقينا حسن المعاملة والاصغاء. - مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين لإعطائنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة. - نظام داخلي منظم وتسلسل في اداء الادوار لإنجاز الاعمال. 			
<ul style="list-style-type: none"> - الموافقة من طرف العمال لملء الاستمارة. - شرح بعض الاسئلة المبهمة والغامضة لبعض العمال. - غموض حول موضوع تمكين العاملين من طرف بعض العمال. - تزويدنا بمعلومات مهمة حول موضوع دراستنا. 	<p>توزيع الاستمارات على العمال وشرح موضوع الدراسة والهدف منه.</p>	<p>الساعة 09:00 صباحا</p>	<p>2023/03/23</p>

و بعد انتهائنا من تقنية الملاحظة، تطرقنا الى تقنية اخرى لجمع المعلومات حول موضوع دراستنا و هي الاستمارة و تعتبر اداة رئيسية في البحث.

ب. الاستمارة:

استخدمنا اداة الاستمارة كأداة اساسية ورئيسية لموضوع دراستنا، نظرا لما توفره من سهولة في جمع المعلومات والبيانات الميدانية عن الظاهرة حيث تعبر الاستمارة عن "مجموعة من الأسئلة المعدة لجمع

البيانات على المشكلة التي هي بصدد الدراسة على نشرها ان يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوبة جمع هواء بكيفية قياسية المتغيرات المرغوب دراستنا¹.

كما تعرف على انها "عبارة عن اداة مباشرة للتخصيص العلمي تستعمل اذاعة الافراد تستنتج باستجوابهم بطريقة مواجهة والقيام بسحب كمي بهدف ايجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات رقمية لنتائج المحصل عليها من قبل المبحوثين"².

تم الاعتماد على الاستمارة في دراستنا، لأنها تساعدنا في جمع المعلومات بأقل تكلفة وبهذا كما ان المبحوثين يتعاملون معها بكل حرية وبدون احراج، تكونت الاستمارة في دراستنا من جزئين الجزء الاول يتعلق بالبيانات الشخصية والجزء الثاني يتكون من مجموعة من الأسئلة الموجهة الى عينة البحث، كما تضمنت الاستمارة أسئلة مغلقة أسئلة احتمالية واخرى مفتوحة، حرصنا على ان تكون الأسئلة مباشرة ومفهومة، وعليه تضمنت الاستمارة خمسة محاور 28 سؤال:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية، وكان عدد الأسئلة 6 وتم ترقيمه من 1 الى 6.

المحور الثاني: محور يتعلق بمساهمة تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي يضم 06 أسئلة، تم ترقيمهم من 07 الى 12.

المحور الثالث: محور خاص بمساهمة التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي يضم 6 أسئلة، تم ترقيمه من 13 الى 18.

المحور الرابع: محور حول انعكاسات التحفيز على الولاء التنظيمي يتكون من 5 أسئلة، تم ترقيمه من 19 الى 23.

المحور الخامس: محور يتعلق بطبيعة العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي يتكون من 5 أسئلة، تم ترقيمه من 24 الى 28.

¹ محمد عبد الفتاح حافظ الصريفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002، ص 115.

² رجاء محمود ابو علام، مناهج الباحث في العلوم الإنسانية، دار النشر للجامعات 2، الإسكندرية، 2006، ص 105.

4- العينة وكيفية اختيارها:

تعتبر مرحلة اختيار العينة من احد الخطوات المنهجية الأساسية في البحث العلمي وفي اي دراسة ميدانية، فهي تعتبر خطوة مهمة يتحدد من خلالها المجتمع المراد دراسته، بدون تحديد العينة لا يمكن التوصل الى اي نتيجة وتعرف على انها "مجموعة من الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع" ¹.

كما تعرف على انها "مجموعة جزئية من المجتمع الاصيل للبحث الكلي تتضمن بعض العناصر التي يتم اختيارها منه وذلك لغرض الحصول على معلومات وبيانات على المجتمع نفسه" ²، حيث تمثل العينة ذلك الجزء الممثل للمجتمع الكلي او الاصيل يتضمن مجموعة من الخصائص نفسها ويشترك في نواحي كبيرة

وعلى هذا الاساس قمنا بسحب 20 مفردة من مجموعة 200 عامل، اما اسلوب اختيار المفردات العشرون فقد اعتمدنا على العينة القصدية بسبب عدم قدرتنا على الحصول على القائمة الاسمية الإجمالية لمجتمع البحوث نظرا لخصوصيات المؤسسة، وقد وقع اختيارها لهذه العينة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ولاية الطارف مما يجعلهم يمثلون مجتمع البحث. ومنه نستخلص عملية السحب وبالتطبيق العددي نجد $20 = 100 / 200 \times 10$ ، ومنه فان عينتنا تتكون من 20 مفردات تتميز بمجموعة من الخصائص الإحصائية مواضعها في الآتي:

ثانيا - المعالجة الميدانية للدراسة:

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

تقوم الدراسة الميدانية على تفرغ وتحليل البيانات الميدانية وفي هذا الجزء نستعمل تحليل البيانات المستحقات من الميدان انطلاقا من:

¹ احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي التطبيقات (الإدارية والاقتصادية)، دار وائل للنشر، الاردن، ط 1، 2005، ص 125.

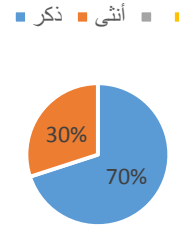
² مروان عبد الحميد ابراهيم، اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط 1، ص 158.

المحور الأول: تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية للأفراد.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	70%
أنثى	06	30%
المجموع	20	100%

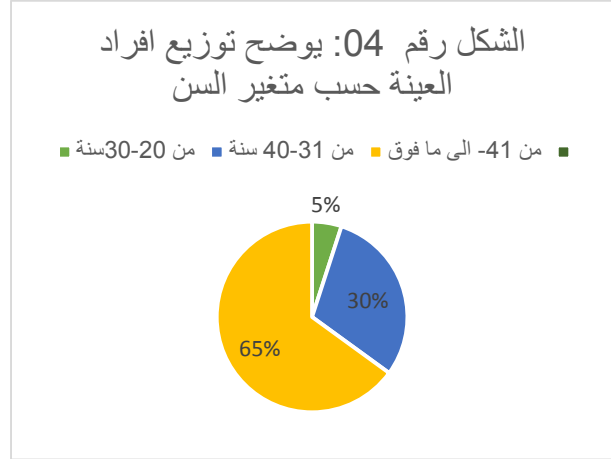
الشكل رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



تؤكد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (01) والمتعلقة بمتغير الجنس، ان اغلبية العاملين هم فئة الذكور والتي قدرت نسبتهم ب 70% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة مع نسبة الاناث التي قدرت ب 30%، وبالتالي يتضح ان الطابع ذكوري هو القالب الغالب داخل المؤسسة وهذا راجع الى تخصصات التقنية التي تجلب فئة الذكور واكثر في المؤسسة.

الجدول رقم(02): يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير السن.

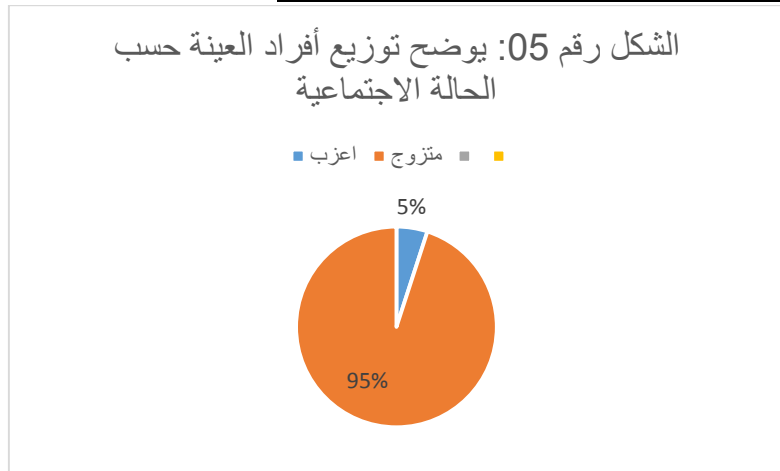
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	01	05%
من 31 الى 40 سنة	06	30%
من 41 الى ما فوق	13	65%
المجموع	20	100%



نلاحظ من خلال جدول رقم 2 ان أكبر نسبة هي الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم من 41 سنة الى ما فوق وذلك نسبة 65%، وتليها في نسبة 30% الفئة العمرية من 31 سنة الى 40 سنة، اما الفئة التي تتراوح اعمارهم من 22 الى 30 سنة بلغت نسبتهم 5%، ومنه نستنتج ان النسبة الاعلى هي 65% هي نسبة الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق وهي فئة تحوز على الخبرة والمهارة ووفرة المعلومات والجدارة في العمل وان الافراد في مرحلة النضج وهذا يساعد على الالتزام أكثر و أداء العمل على اكمل وجه.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	01	05%
متزوج	19	95%
المجموع	20	100%



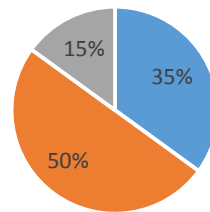
تؤكد البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 03 و المتعلقة بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة، حيث نلاحظ ان اغلبية العمال متزوجين و التي قدرت نسبتهم ب 95% و تليها فئة العزاب بنسبة 05%، و هذا ما يعكس الاستقرار الذي يشهده عاملي المؤسسة على الصعيد الشخصي ففي هذه المرحلة يكون قادرا على تحمل المسؤولية الاجتماعية و المهنية و القيام بعمله لأن التزاماتهم الاسرية تجعلهم اكثر ارتباطا بالمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب رزقهم لذلك فهم اكثر فئة نجدهم اكثر حرصا على تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	00	00%
متوسط	00	00%
ثانوي	07	35%
جامعي	10	50%
تكوين مهني	03	15%
المجموع	20	100%

الشكل رقم 06: يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

■ ثانوي ■ جامعي ■ تكوين مهني ■

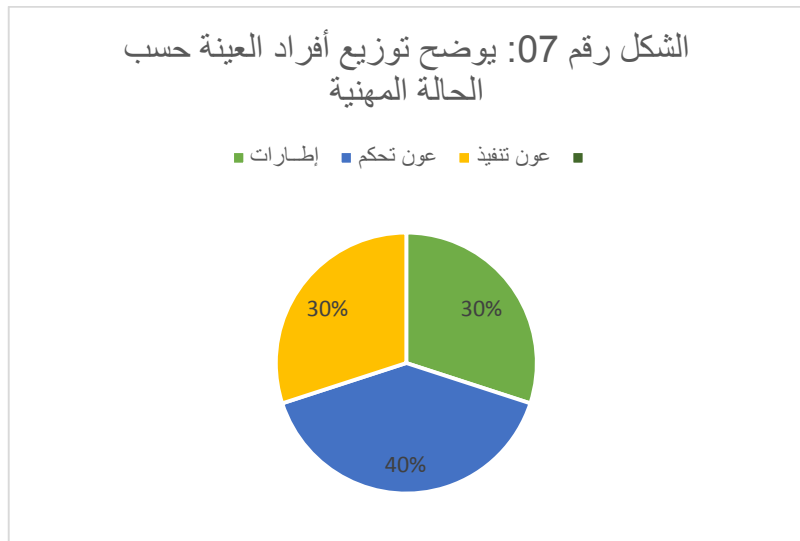


من خلال استنباط بيانات الجدول رقم 04 و المتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة، نلاحظ ان اكبر نسبة هي فئة الجامعيين و التي قدرت ب 50%، و يمكن ارجاع هذه النتائج الى خدمات الادارة و نوعيتها الاقتصادية التي تستدعي موارد بشرية جامعية و الذي يزيد من تميز المؤسسة ثم تأتي نسبة ذوي المستوى الثانوي و التي قدرت ب 35% في حين نجد نسبة 15% لأفراد التكوين المهني .

و يمكن القول ان النسبة الاكبر من الفئة المبحوثة هي المستوى الجامعي مقارنة مع المستويات الاخرى و يعزى ذلك على ان المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة المهنية والكفاءات (مستوى جامعي) لقيادة و تسيير المؤسسة الذي من شأنه ان يزيد من نجاح المؤسسة و استمراريتها.

جدول رقم 05: يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المهنية
30%	06	اطارات
40%	08	عون تحكم
30%	06	عون تنفيذ
100%	20	المجموع



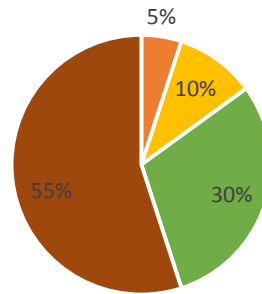
تبرز معطيات الجدول الموضحة أعلاه والمتعلقة بالمنصب المشغول الذي يشغله كل مورد بشري نجد فئة عون تحكم والتي نسبتهم 40% وهي في الاكثر في المقابل نجد فئة الاطارات التي قدرت نسبتهم ب 30% وتلبيه ايضا في التعاون التنفيذ بنسبه قدرت 30%، وذلك يعزى النشاط الاقتصادي الممارس داخل المؤسسة الذي يتطلب عدد كبير من اعوان التحكم الذي يلعب دور كبير وفعال وحيوي داخل المؤسسة وهذا ما يجسد عملية التمكين الاداري ومن ثم تحقيق اهداف الفرد والمؤسسة.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العين حسب الخبرة الوظيفية:

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
05 سنوات فأقل	01	5%
من 06 الى 10 سنوات	02	10%
من 11 سنة الى 15 سنة	06	30%
من 16 سنة فأكثر	11	55%
المجموع	20	100%

الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

من 16 فأكثر ■ من 11-15 سنة ■ من 06-10 سنوات ■ خمس سنوات فأقل ■



من خلال النسب الإحصائية الواردة في الجدول رقم 6 يتبين لنا ان اغلب موظفي المؤسسة لهم خبرة مهنية فوق 16 سنة والتي قدرت نسبتهم ب 55% وهو ما تؤكدته المعلومات الواردة في الجدول الخاص بسن الموظفين حيث يتضح ان اعمارهم من 41 وما فوق وهي فئة تحوز على الخبرة ووفرة المعلومات والجدارة وهو ما تؤكدته المعلومات الواردة في الجدول الخاص بسن الموظفين، حيث يتضح ان اعمارهم من 41 وما فوق وهي فئة تحوز على الخبرة ووفرة المعلومات والجدارة في العمل حيث يعود تمسك العمال بوظائفهم مما يزيد من الولاء والالتزام في المؤسسة.

المحور الثاني: يمثل تحليل البيانات المتعلقة بمساهمة بتفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي.

في الحقيقة تمثل عملية تفويض السلطة اهم بعد من ابعاد تمكين العاملين من خلال اعطاء الافراد العاملين المزيد من المسؤوليات والسلطات في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وبالتالي سوف ينعكس بصورة او بأخرى على عملية الولاء التنظيمي، لهذا سوف نقوم بالبحث والتقصي عن هذا البعد من خلال بعض المؤشرات كما يلي :

الجدول رقم 07: يوضح توزيع افراد العينة حسب مدى منح الإدارة الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	15	75%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أحيانا	05	25%	قدرتك على تحمل المسؤولية	98	40%
ابدا	00	00%	الالتزام في العمل	05	25%
المجموع	20	100%	زيادة المعرفة والخبرة	02	10%
			المجموع	15	75%

يتضح ن خلال الجدول أعلاه ان افراد العينة اتفقوا ان الإدارة دائما سمح الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام للعمال حيث قدرت نسبتهم ب 75%، في حين نجد الذين اجابوا بانه احيانا ما تمنح الإدارة الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام فقد قدرت نسبتهم ب 25%.

لقد حاولنا معرفة الفائدة المرجوة من منح صلاحية اكثر للعمال داخل العمل وذلك من خلال ما اقترت به في اداء ما تمنح الإدارة الصلاحيات الكافية بنسبة 75% من مجموع الاجابات، وكانت اختيارها عالي بنسبة 40% تقر بأن منح الإدارة الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام تؤدي الى قدرتهم على تحمل المسؤولية، وتليها نسبة الذين اقروا ان منح الإدارة الصلاحيات يدفعهم بالالتزام في العمل قدرت ب 25%، واخيرا نجد الذين يرون ان منح الإدارة صلاحية العمال يعمل على زيادة المعرفة والخبرة بنسبة 10% وهذا يدل على ان المديرين والمسؤولين داخل المؤسسة يشجعون على تفويض السلطة كما لها دور

في تسريع العملية الإدارية وبالتالي قدرة الافراد المعاملين على انجاز المهام والعمل المطلوب وتحملهم المسؤولية هذا الامر الذي يؤدي الى تحقيق النتائج الايجابية تقود بالنفع على الفرد والمؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع افراد العينة حسب مدى شعور العامل بالتجربة عند انجاز المهام المكلف بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	80%	الاحتمالات	14	80%
لا	06	20%	تعزز ثقتك بنفسك	05	28.57%
المجموع	20	100%	تدفعك لتقديم الافضل	09	51.42%
			المجموع	14	80%

نلاحظ من خلال الجدول ان الأغلبية من قبل المبحوثين صرحوا بانهم يشعرون بحرية التصرف عند انجاز المهام المكلفين بها بلغت نسبتهم 80% من نجد الذين لا يشعرون بالحرية عند اداء عملهم وصلت نسبتهم الى 20%.

من خلال هذا التحليل الذي توصلنا اليه نجد النسبة الاعلى من المبحوثين اجابوا بانهم يشعرون بحرية التصرف عند انجاز المهام المكلفين بها تدفعهم لتقديم الافضل بنسبة 51.42%، في حين نجد ان الذين تعزز ثقتهم بأنفسهم ب 28.57% وهذا يعود الى مدى ملائمة درجة الحرية للعاملين اثناء التأدية واجباتهم الوظيفية واعطائهم الحرية في تحديد اسلوب عملهم المناسب وتحفيزهم وهذا كله يدفع العاملين للعمل بجدول القيام بمجهود اضافي من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة واكثر.

ومنه نستنتج مما سبق ان اغلبية المبحوثين يتمتعون بهامش من الحرية عند انجاز المهام المكلفين بها وهو تأكيدا على ان تمكين العاملين يزيد من تقديم الافضل للعامل.

الجدول رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحرية في التعامل مع المشكلات داخل العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90%	الاحتمالات	18	90%
لا	02	10%	حرية مطلقة	06	30%
المجموع	20	100%	حرية محدودة	12	60%
			المجموع	18	90%

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان نسبة الذين أجابوا بنعم أنهم يمتلكون الحرية في التعامل مع المشكلات داخل العمل قدرت ب 90% و هي مرتفعة أكثر، من نسبة الذين أجابوا ب لا و التي تقدر نسبتهم ب 10% من النسبة الكمية لأفراد العينة .

من خلال التحليل الاحصائي الذي توصلنا اليه نجد أن نسبة الذين صرحوا بأنهم يمتلكون حرية محدودة في التعامل مع المشكلات داخل العمل قدرت ب 60%، و نجد الذين صرحوا بأنهم يمتلكون حرية معلقة في التعامل مع المشكلات داخل العمل بنسبة قدرت ب 30%، و هذا يدل على ان المؤسسة يعطي الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار بالنسبة للعاملين حيث تشجعهم على اتخاذ القرارات و حل المشكلات القريبة اليهم و بالتالي توفير مجال أوسع للأفراد باستخدام طاقاتهم و يمنحهم حرية أكبر في المشاركة و النقاش، الذي من شأنه أن يزيد من ثقة العمال بأنفسهم و زيادة الدافعية للعمل بكفاءة أكثر و رفع روح الانتماء للمؤسسة .

جدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب أخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	13	65%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أحياناً	07	35%	الاقبال على العمل	11	55%
أبداً	00	00%	زيادة الطموح	02	10%
المجموع	20	100%	المجموع	13	65%

نلاحظ من عرض بيانات الجدول أن نسبة 65% من أفراد العينة أكدوا بأن الإدارة دائماً ما تأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم ، و هذا ما أكدته بنسبة 55% من العمال يرون أن إقبالهم على العمل يزداد عند أخذ الإدارة اقتراحاتهم دائماً بعين الاعتبار، و نجد أيضاً نسبة 10% الذين صرحوا أنه يزداد طموحهم عند أخذ الإدارة اقتراحاتهم بينما صرح بعض العمال أنه لا يتم أخذ اقتراحاتهم أكيدة في العمل بعين الاعتبار حيث قدرت نسبتهم ب 35%، و يرجع ذلك الى كون الرئيس قليلاً ما يفتح المجال للتعبير و التحكم في طريقة التسيير داخل العمل ، و في المقابل فهو يحترم رأي العمال و يقدر جهودهم الفكرية من أجل نجاح و

بقاء المؤسسة و هذا ما يجعل هذه الفئة تشعر بالمسؤولية و بذل المزيد من الجهد في العمل و زيادة العمل .

جدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى شعور العامل أنه عنصر فاعل ومهم داخل العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائماً	12	60%
أحياناً	08	40%
أبداً	00	00%
المجموع	20	100%

تبين معطيات الجدول ان نسبة الذين أكدوا أن الإدارة دائماً تشعرهم بأنهم عنصر فاعلة و مهمة داخل العمل كانت نسبتهم مرتفعة قدرت ب 60% تليهم نسبة الذين يرون أن أحياناً ما تشعرهم الإدارة بأنهم عناصر فعالة و مهمة داخل العمل قدرت ب 35% .

نستنتج من ذلك أن هذا راجع الى وعي الإدارة بأهمية دور العاملين كمورد أساسي ومهم ومكانتهم كجزء حيوي داخل المؤسسة والذي يخلق للعاملين الرغبة في العمل والاستعداد لبذل جهد إضافي لتحمل المزيد من المسؤولية والعمل على توليد الأفكار والابتكار بجديد في أعمالهم.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الثقة بين العمال و الرئيس .

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

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أجابوا بأن هناك ثقة متبادلة بين العمال والرئيس قدرت ب 80% في حين الذين أجابوا أنه لا توجد ثقة متبادلة بينهم وبين الرئيس داخل العمل فقد قدرت نسبتهم ب 20% من النسبة الكمية لأفراد العينة.

من خلال التحليل الاحصائي الذي توصلنا إليه نجد أن الذين يرون أن هناك ثقة بينهم و بين الرئيس فهذا يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة بنسبة قدرت ب 50% في حين نجد أن ذلك يدفعهم لبذل المزيد من النشاطات بنسبة 30% و هذا يشير الى أن هناك إدارة صيد تعمل على زرع الثقة بينها و بين العمال و تمارس دور التسيير و مصادقة العمال و العمل على نشر مبدأ المساواة بين العمال و توزيع المهام بالتساوي الذي ينمي ثقة العمال برئيسهم ما يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح و الاستمرارية.

المحور الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بمساهمة تدريب العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي.

يعتبر التدريب عملية مهمة ضرورية لتمكين العاملين، وتمكن أهميته كونها يعمل على تنمية مهارات الافراد العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم و هو ما يؤدي الى تسهيل أداء مهامهم و زيادة رضاهم و تمسكهم بالمؤسسة و يظهر ذلك من خلال تحليل البيانات المستقاة من الميدان كما يلي:

الجدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب توفري المؤسسة دورات تدريبية للعمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	07	35%
أحيانا	09	45%
أبدا	04	20%
المجموع	20	100%

يبين الجدول أعلاه أن هناك تفاوت في إجابات الباحثين، حيث نجد فئة الذين أجابوا ب أحيانا ما توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات العمال مرتفعة بنسبة 45% ثم تليها فئة الذين أجابوا ب دائما بنسبة 35% في حين نجد نسبة 10% الذين أجابوا ب أبدا ما توفر المؤسسة دورات تدريبية لعمالها وهي ضعيفة نوعا ما.

و تعزى هذه النتيجة الى عدم الاهتمام الكبير من طرف الإدارة اشتراك الأفراد العاملين بدورات تدريبية الذي يزيد من تطوير معارفهم ، و تبقى مسؤولية القيام بها على عاتق المدير و المسؤولين بالدرجة الأولى نظرا لأهميتها .

الجدول رقم 14: يبين توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من تكوينات منظمة من طرف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%	داخل المؤسسة	09	45%
لا	08	40%	خارج المؤسسة	03	15%
المجموع	20	100%	المجموع	12	60%

تبين القراءات الرقمية للجدول أعلاه أن نسبة 60% صرحوا بأنهم استفادوا من تكوينات منظمة من طرف مؤسستهم ، و هذا ما أكدته نسبة 45% من العمال الذين أقروا بأنهم استفادوا من تدريبات داخل المؤسسة ، و نجد أيضا نسبة 15% من العمال أقروا بأنهم تم تدريبهم خارج مؤسستهم ، بينما صرح بعض العاملين أنهم لم يستفيدوا من تكوينات منظمة من طرف مؤسستهم و ذلك بنسبة قدرت ب 40% و بالتالي على إدارة المؤسسة زيادة التكوين و التأهيل و التدريب بصفة دائمة و مستمرة و انجذابهم لمؤسستهم و تدفعهم لزيادة مهاراتهم و كفاءتهم المهنية نحو الأفضل.

جدول رقم 15: يبين توزيع أفراد العينة حسب التشجيع على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	12	60%
أحيانا	06	30%
أبدا	02	10%
المجموع	20	100%

يتضح من خلال عرض بيانات الجدول أن النسبة الأكبر للعينة يرون ان المؤسسة دائما تشجع على تبادل الخبرات و المعارف بين العاملين بنسبة قدرت ب 60%، ثم تأتي بعدها نسبة المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا ما تشجع المؤسسة على تبادل الخبرات و المعارف بين عاملها بنسبة 30 %، في حين نجد بأن الذين كانت إجابتهم ب أبدا بنسبة قدرت ب 10% النسبة الكمية لأفراد العينة، يمكن القول انه

راجع الى طبيعة القيادة الممارسة من قبل المرؤوسين و الإداريين التي تشجع على المبادرة و توفير المعلومات و تبادلها في سبيل تحقيق الاهداف العامة و بالتالي الحفاظ على مستوى عال من الاداء و الفعالية و هو مؤشر جيد لرفع روح الانتماء لدى العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤسسة برامج تدريبية مناسبة لواجبات العمال.

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

يظهر من خلال الجدول أن المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة توفر لهم برامج تدريبية مناسبة لواجبات العمل كافية بالنسبة لهم تصل نسبتهم الى 75 % وهي مرتفعة مقارنة بالذين أقرروا العكس من ذلك التي تصل نسبتهم الى 25%.

ومن خلال ذلك نستنتج ان المؤسسة تعتمد على سياسية تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمال وبالتالي تواكب التطورات التكنولوجية، حيث تقوم بتدريب عمالها والمحافظة عليهم وتنميتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وبالتالي زيادة انتماء العمال لها فزيادة مستوى الاداء.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع افراد العينة حسب تقييم أثر الدورات التدريبية على أداء العمال.

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

بالاستناد الى احصائيات الجدول اعلاه يبين ان اغلبية الاجابات من قبل افراد العينة أكدوا أن المؤسسة تقوم بتقييم أثر الدورات على أداء العاملين حيث تصل نسبتهم الى 80% في حين نجد الذين افروا عكس ذلك ان المؤسسة لا تقوم بتقسيم أثر الدورات التدريبية على أداء العاملين تصل نسبتهم الى 20% .

وتعزى هذه النتيجة الى اهتمام المؤسسة بأهمية تقييم اثر الدورات التدريبية على العاملين و تطوير معارفهم و مهاراتهم الذي يزيد من مستوى أدائهم و تفوقهم في أعمالهم و من اجل الحصول على قادة ممكنين مستقبلا.

الجدول رقم 18: يبين توزيع افراد العينة حسب عمليات التدريب تزيد من مستوى ولاء العمال للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
30%	06	زيادة الترقيات
45%	09	رفع مستوى الكفاءة
25%	05	التشجيع على الابداع
100%	20	المجموع

من البيانات المستمدة من الجدول اعلاه نلاحظ ان افراد العينة افروا بأن عمليات التدريب تزيد من مستوى ولائهم من خلال رفع مستوى كفاءتهم المهنية و تصل نسبتهم الى 45% تليها نسبة 30% الذين يرون ان عمليات التدريب تعمل على زيادة ترقيتهم داخل العمل، و نجد ايضا نسبة 25% من أفراد العينة الذين يرون ان عمليات التدريب تزيد من مستوى ولائهم من خلال تشجيعهم على الابداع.

ومن خلال هذا التحليل الذي توصلنا اليه يتضح لنا ان المؤسسة تعمل على تدريب العمال وتكوينهم وهذا امر ايجابي فالإدارة الرشيدة هي التي تتجه الى تنمية مهارات عمالها للرفع من كفاءتهم وخبراتهم المهنية وهذا ما يجعل العامل يحس بان الادارة تهتم به ولحاجاته التكوينية ولتنمية قدراته المهنية وهذا يعمل على تقديم فرصة اكبر لتطوير عادل من جهة تمكينه من جهة اخرى كما ينعكس ايجابيا على نجاح المؤسسة.

المحور الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بانعكاسات التحفيز على تحقيق الولاء التنظيمي.

يعد نظام الحوافز من اهم متطلبات تمكين العاملين واساسا لدافعية العمال نحو العمل الذي يقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للأفراد العاملين و تحقيق رغباتهم و الذي يسهم في تعزيز أداء العاملين و زيادة الانتاجية و ينعكس بشكل أو بآخر على مستوى ولاء العاملين للعمل و يظهر ذلك من خلال البيانات المستقاة من الميدان كما يلي:

الجدول رقم 19: يبين توزيع افراد العينة حسب تقدير الجهود المبذولة في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	16	80%
احيانا	04	20%
ابدا	00	00%
المجموع	20	100%

تبين القدرات الاحصائية المعتمدة في الجدول رقم 19 ان المؤسسة دائما تقدر الجهود المبذولة من طرف العمال داخل العمل بنسبة كبيرة قدرت ب 80% في المقابل نجد نسبة 25% يرون انه احيانا ما تقدر المؤسسة جهودهم في العمل، و يعود ذلك ان الادارة تأخذ باقتراحات عمولها و بقدر جهودهم مما يشعروهم بالانتماء للمؤسسة و يعترفون بجهودهم و يحفزهم على العمل اكثر و بالتالي تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة .

الجدول رقم 20: يوضح توزيع افراد العينة حسب توفير الظروف الملائمة للعمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90%	الاحتمالات	18	90%
لا	02	10%	المساعدة على الابداع.	08	40%
المجموع	20	100%	زيادة الأداء.	03	15%
			التشجيع على البقاء والاستمرار بالمؤسسة.	07	35%
			المجموع	18	90%

من خلال المعطيات الاحصائية الموجودة في الجدول رقم 20 نجد ان اغلبية المبحوثين كانت اجابتهم ب نعم حول ان المؤسسة تعمل على توفير الظروف الملائمة للعمل و ذلك عن طريق تصريح بعض العمال و التي قدرت ب 40% بان الظروف الملائمة تساعدهم على الابداع، في حين اكدت نسبة 35% من مجتمع الدراسة ان ذلك يشجعهم على البقاء و الاستمرار في المؤسسة ، بالإضافة الى بعض العمال من نفس العينة و التي قدرت نسبتهم ب 15% يرون ان ذلك يساعدهم على الزيادة في آدائهم .

و من خلال هذا التحليل الذي جاء به الجدول نستنتج ان المؤسسة تعمل على خلق جو ملائم للعمل من اجل تأدية المهام على اكمل وجه و اتقان، و هذا ما يعزز ثقة العمال بأنفسهم و يسعون لبذل المزيد من الجهد، ومن خلال تواجدنا بالمؤسسة لاحظنا ان هناك علاقة وطيدة بين الموظفين و الرؤساء و مناخ العمل يساعد على العمل حيث يوجد انضباط من قبل الموظفين و الرؤساء في التوقيت و شعرنا بوجود تلاحم بين جميع افراد المؤسسة .

الجدول رقم 21: يوضح توزيع افراد العينة حسب نظام المكافآت المعمول به داخل المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	65%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا	07	35%	مكافآت مادية	06	30%
المجموع	20	100%	مكافآت معنوية	07	35%
			المجموع	13	65%

نلاحظ من خلال الاحصائيات البيانية الواردة في الجدول ان المبعوثين الذين صرحوا بان نظام المكافآت المعمول به يمنحهم دافعا للعمل أكثر قدرت نسبتهم ب 65% ما يعادل 13 مفردة، في حين نجد ان الذين يرون ان نظام المكافآت المعمول به لا يمنح لهم دافعا للعمل حيث قدرت نسبتهم ب 07 مفردات. من خلال التحليل الاحصائي الذي توصلنا اليه نجد أن الذين يرون ان نظام المكافآت المعمول به يدفعهم الى العمل اكثر يكون من خلال مكافآت معنوية بنسبة 35%، في حين نجد ان بعض العمال يرون ان المكافآت المادية تدفعهم للعمل أكثر و ذلك بنسبة 30%، و هذا يشير ان الادارة تقوم ببذل أقصى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت، واعطاء مكافآت مناسبة للعمال المجتهدين الذي يزيد من حس تحفيزهم للعمل اكثر و يعزز انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. ومنه نستنتج ان العاملون في المناصب العليا يعطون اهمية للتحفيز المادي والمعنوي ويهتمون بالجوانب السلوكية للأفراد والعاملين و لكن ليست بصفة مطلقة.

الجدول رقم 22: يبين توزيع افراد العينة حسب مدى منح الفرصة للترقيات الوظيفية للعمال داخل العمل.

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

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول اعلاه نلاحظ نسبة كبيرة قدرت ب 60% اكدوا انه لا تمنح لهم المؤسسة الفرصة لجميع الموظفين في الترقيات الوظيفية ، و في المقابل نجد نسبة تقدر ب 40% اكدوا بأن المؤسسة تعطي لهم الفرصة لجميع العمال في الترقيات الوظيفية ، و من خلال هذه القراءة يدل ان عمال المؤسسة لا يتحصلون على فرص للترقية بشكل عادل و بالتالي لا يستخدمون كل طاقتهم في العمل ، في حين ان غياب العدالة يؤدي الى الشعور بالإحباط و الاغتراب و التكاثر في انجاز المهام لانهم لا يجدون العدل في توزيع الترقيات الوظيفية .

الجدول رقم 23: يوضح توزيع افراد العينة حسب مدى تشجيع العمال على تقديم افكار جديدة داخل العمل.

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

بالاستناد الى احصائيات الجدول رقم 23 نلاحظ ان نسبة الذين اكدوا بأن المؤسسة تقوم دائما بتشجيع العمال على تقديم افكار جديدة مرتفعة قدرت ب 80% الذي يزيد لديهم من روح التفاني في العمل. وهذا راجع الى ان الادارة تشكر عادة العمال على انجازاتهم المميزة وتشجعهم على الاستمرار وتوليد الافكار و الاتيان بالجديد، و يدل بوضوح على تحفيز الافراد العاملين على العطاء و بذل المزيد من الجهد و الحفاظ على مستوى عال من الفعالية داخل المؤسسة.

المحور الخامس: تحليل البيانات المتعلقة بنسبة العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

يعد الاتصال التنظيمي بعد هام من ابعاد التمكين و أداة فعالة داخل المؤسسات، حيث يؤثر الاتصال الفعال في نجاح المؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد لدى العاملين و تقوية الجماعة و تنمية الشعور بالولاء و الانتماء للمؤسسة، لهذا سوف نقوم بالبحث و التقصي من خلال بعض المؤشرات كما يلي :

الجدول رقم 24: يبين توزيع افراد العينة حسب الاتصال بين العمال والإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90%	الاحتمالات		
لا	02	10%	تبليغ كتابي	04	20%
المجموع	20	100%	استدعاء الى اجتماع	09	45%
			عن طريق ممثلي العمال	05	25%
			المجموع	18	90%

من الملاحظ من خلال الجدول رقم 24 ان هناك اتصال بين العمال و الادارة و ذلك بنسبة 90% و هم الفئة الذين يمثلون اجابتهم ب نعم من المجموع الكلي للعينة و ذلك عن طريق استدعاء الى اجتماع بنسبة 45% عن طريق ممثلي العمال بنسبة 25 % ،تبليغ كتابي بنسبة 20 % حيث نجد من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول توصلنا الى ان النسبة الاكبر هي اجابة المبحوثين بوجود اتصال بينهم و بين الادارة و هذا لحرصها على توضيح المعلومات و سهولة فهمها للعمال لأداء مهامهم بطريقة صحيحة ، ما يدل على وجود نظام ديمقراطي سائد داخل المؤسسة يهتم بتحقيق التواصل بين الادارة و العمال و خلق جو مناسب للعمل و المشاركة في اتخاذ القرارات .

ومنه نستنتج من خلال هذا التحليل ان المؤسسة تعتمد على الاتصال والتشاور المتبادل بينها وبين العمال بغض النظر عن اختلاف وسائل التبليغ.

الجدول رقم 25: يوضح توزيع افراد العينة حسب اتاحة المعلومات للعمال في الوقت المناسب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	10	50%
احيانا	07	35%
ابدا	03	15%
المجموع	20	100%

تبين القرارات الرقمية للجدول اعلاه ان هناك تفاوت في نتائج المبحوثين حيث قدرت نسبة الذين يرون انه دائما تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات في الوقت المناسب قدرت ب 50% اما نسبة الافراد الذين يرون انه احيانا ما تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات في الوقت المناسب قدرت ب 35% ،في المقابل نجد نسبة 15% من افراد العينة اقرت بانه لا تكون اتاحة للمعلومات ابدا في الوقت المناسب .

و هذا ما يشير الى ان المؤسسة تسعى الى توفير وسائل الاتصال الملائمة للعاملين لايصال المعلومات في آجالها المحددة و لتوضيح الاهداف و البيانات و القوانين الداخلية للمؤسسة لجعل العمال في الصورة و خلق اجواء التفاهم بين جميع الفئات في المؤسسة.

الجدول رقم 26: يبين توزيع افراد العينة حسب وجود جو من التعاون وتقاسم المهام بين العمال و زملائه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	95%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا	01	05%	المهارة والخبرة	05	25%
المجموع	20	100%	الثقة	11	55%
			قوة العلاقات الشخصية	03	15%
			المجموع	19	95%

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم 26 ان المبحوثين الذين صرحوا بوجود جو من التعاون وتقاسم المهام بين العمال فيما بينهم حيث قدرت نسبتهم ب 95%، حين نجد الذين صرحوا بانه لا يوجد جو من التعاون بينهم وبين زملائهم فقد قدرت نسبتهم ب 05%.

و من خلال التحليل الذي توصلت اليه نرى ان النسبة الاعلى هم اللذين اجابوا بان وجود جو من التعاون و تقاسم المهام فيما بينهم و الشيء الذي يدفعهم لذلك هو الثقة المتبادلة بنسبة قدرت ب 55% ،كما ان المهام و المعرفة تدفعهم لذلك بنسبة 25% ، و اخيرا قوة العلاقات الشخصية بنسبة 15% و هذا كله يرجع الى طبيعة العمل الصعبة و الشاقة مما يجعل العمال يتقانون على بعضهم البعض لإنجاز المهام و هذا يؤدي الى الشعور بروح الفريق و تعزيز الانتماء للجماعة ، حيث ان علاقات العمل سواء كانت

رسمية او غير رسمية تلعب دورا كبيرا في تحقيق النتائج الايجابية على المستوى الشخصي و التنظيمي ، و منه نستنتج مما سبق ان اغلبية العمال يعيشون في حوض التعاون و تقاسم المهام فيما بينهم و هذا ما يقوي العلاقات الاجتماعية بين العمال .

الجدول رقم 27: يبين توزيع افراد العينة حسب تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	85%
لا	03	15%
المجموع	20	100%
	03	15%
	17	85%

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول اعلاه ان نسبة 85% من العمال المبحوثين اجابوا ان المؤسسة تعمل على تشجيع عمالها على العمل الجماعي و قد اختلفت اجابات المبحوثين في طريقة التشجيع فنجد ان نسبة 50% ارجعت سبب ذلك الى زيادة الانتاج ، في حيث نجد ان 20% ارجعت السبب في اختصار الوقت و الجهد ، ونجد نسبة 15% ارجعت ذلك الى تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال حيث نجد ان 15% من المبحوثين صرحوا بانه لا يوجد تشجيع من طرف ادارة المؤسسة على العمل الجماعي.

و يرجع ذلك الى اهمية العمل الجماعي و التعاون بين العمال الامر الذي يؤدي الى انشاء علاقات تفاهم و ترابط بينهم، كما ان المسؤولين يشجعوا على العمل الجماعي من اجل تقاسم المهام و توفير الراحة للعمال و هذا ما يؤدي بهم الى الشعور بروح الفريق و تعزيز الانتماء للجماعة و هذا ما يجعل العامل لعمل على تحقيق اهداف المؤسسة، و هذا ما اشارت اليه نظرية العلاقات الانسانية ل التون مايو .

و منه نستنتج ان اغلبية الاجابات تؤكد ان المؤسسة تحفز عمالها و تشجعهم على العمل كفريق واحد و هذا من خلال دعم التعاون و توطيد العلاقات.

الجدول رقم 28: يبين توزيع افراد العينة حسب الاتصال الجيد داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90%
لا	02	10%
المجموع	20	100%

من البيانات المستمدة من الجدول اعلاه يتبين لنا ان اغلبية افراد العينة و بنسبة 90% مما يعادل 18 مفردة يرون ان الاتصال الجيد داخل المؤسسة يشعرهم بانهم من اسرة كبيرة و هي المؤسسة ،في حين نجد ان نسبة 10% ما يعادل 02 مفردة من افراد العينة يرون عكس ذلك، تعزى من هذه النتيجة الى ادراج الاتصال التنظيمي كمعيار لقياس أداء المؤسسة و اعطائه المكانة اللائقة به و توفير الحرية في الاتصال لزيادة رضا العاملين و تقوية الانجذاب للمؤسسة و بالتالي للعمل على تحقيق نفس الاهداف و اهتمامات المؤسسة.

2- تحليل وتفسير البيانات حسب الفرضيات:

بعد تفريغ البيانات في شكل جداول احصائية، نحاول في هذا العنصر تحليل وتفسير البيانات والمعطيات الميدانية على ضوء فرضيات الدراسة، ولكن قبل هذا نحاول وضع تلخيص البيانات العامة حول مجتمع الدراسة.

1-2- تفسير البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

إن نسبة 70% من العمال المبحوثين ذكور، أما فئة الإناث كانت قليلة، وذلك راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة والتخصصات التقنية التي تجذب فئة الذكور مقارنة بالإناث.

إن نسبة 65% من مفردات العينة تتراوح اعمارهم [من 41 سنة - إلى ما فوق] وهي الفئة التي تملك الخبرة والمهارة في العمل، تليها فئة العمال المبحوثين التي تتراوح اعمارهم [من 31 سنة - إلى 40 سنة] بنسبة 30، يدل على ان فئة العمال شباب وبالتالي يتمتعون بقوة بدنية أو عضلية تساعد على الحركة والقيام بالأعمال وإنجاز المهام المطلوبة، ويتضح لنا أن عمال المؤسسة يتكونون من مختلف الشرائح العمرية. - إن الفئة الغالبة من المبحوثين وبنسبة 95% متزوجون، يدل على أن عمال المؤسسة يسعون للاستقرار وتحمل المسؤولية ولديهم التزامات أسرية تدفعهم للعمل.

إن الفئة الغالبة من المبحوثين بنسبة 50% من ذوي مستوى جامعي راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة التي تتطلب مستوى علمي عالي.

إن نسبة 40% من عمال المؤسسة يشتغلون عون تحكم فهي فئة تمتلك الخبرة والمعرفة بطبيعة العمل وسير عمل المؤسسة.

إن الفئة الغالبة من المبحوثين بنسبة 55% تتراوح أعمارهم من 16 سنة فأكثر، وهذا راجع أن المؤسسة تحتاج إلى يد عاملة ذات خبرة كافية تجمع بين الفاعلية والخبرة في العمل من أجل إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مستوى الخبرة يساعدنا نحن كباحثين تحديد دقة النتائج وصحتها.

2-2 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "يساهم تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي" يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الإستمارة الثاني المتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب التي توصلنا إليها إلى مايلي:

_ من خلال الجدول رقم (07) يتبين لنا أن اغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 75% صرحوا أن الادارة دائما ما تمنح لهم الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم ما يؤدي بهم لتحمل المسؤولية، فال مؤسسة تشجع على تفويض السلطة وإشراك العمال في عملي اتخاذ القرارات من خلال المناقشة فيما بينهم، هذا ما يطلق لديهم شعور بأهمية العمل وتحملهم المسؤولية للوصول الى أفضل الطرق لإنجاز المهام المطلوبة.

_ ويتبين لنا من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 80% من المبحوثين يشعرون بحرية التصرف عند إنجاز المهام المطلوبة والمكلفين بيها عند أداء العمل، وذلك يرجع للثقة الممنوحة من طرف المسؤول للعمال وطبيعة العلاقة الموجودة بينهم ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم.

_ ومن خلال الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (09) نجد أن 90% من عمال المؤسسة يمتلكون الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم داخل العمل، بمعنى أن إدارة المؤسسة توفر للعمال مجال أوسع في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وحل المشاكل هذا ما يمنحهم حرية أكبر في النقاش والمشاركة، ما يعزز ثقة العمال بأنفسهم ويعمل على زيادة الدافعية نحو العمل.

_ فيما يخص الجدول رقم (10) أشار جل المبحوثين وذلك بنسبة 65% أن الادارة دائما تأخذ بعين الاعتبار اقتراح العمال الذي يزيد من إقبالهم نحو العمل، دل على أن الادارة تحترم آراء العمال وتعمل على تقبل أفكارهم الجديدة وتبناها وتسعى لتحقيقها وهذا ما يؤدي إلى الوراثة والثقة بالمؤسسة.

_ أكد معظم المبحوثين في الجدول رقم (11) وذلك بنسبة 60% أن الادارة تشعرهم بأنهم عنصر فاعل ومهم داخل العمل، يشير إلى مدى حرص المؤسسة على عمالها والاهتمام بهم كجزء حيوي هذا الأمر يشعر الفرد العامل بقيمته ويزيد من شعوره بالاستقرار ودافعية نخوة العمل.

_ يرى جل المبحوثين بنسبة 80% في الجدول رقم (12) أن هناك ثقة متبادلة بينهم وبين رئيسهم داخل العمل هذا ما يسهل طريقة العمل ويسهل عملية التفاعل والتواصل، بالثقة أمر ضروري فكلما كانت هناك ثقة داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى استمراريتها وبناءها وتعمق روح التعاون بين أعضائها.

وعليه فإن المعطيات تؤكد على أن تفويض السلطة له دور في تحقيق الولاء التنظيمي، ومنه فالفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها يساهم تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي محققة.

والتي مفادها يساهم تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي محققة.

2-3 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

بالنظر الى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "يساهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي" توصلنا من خلال إجابات المبحوثين وبعض النسب المتعلقة بالفرضية إلى مايلي:

_ تبين من خلال الجدول رقم (13) أن المؤسسة أحيانا ما توفر للعمال دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وذلك بنسبة 45%، هذا دليل على أن الإدارة لا تعطي أهمية كبيرة في إشراك العاملين في دورات التدريبية لتحسين مهاراتهم وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة من خلال نقص المهارة والكفاءة لدى العمال. حيث أكد الجدول رقم (14) أن نسبة 60% من عمال المؤسسة استفادوا من تكوينات منظمة من طرف المؤسسة، هذا يشير إلى أن الإدارة تسعى لتدريب العمال وتكوينهم بصفة دائمة ما يجعل العمال يتمتعون بمستوى عال من الخبرة والمعرفة مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة.

في حين نجد الجدول رقم (15) يبين نسبة 60% من أفراد العينة، يرون أن المؤسسة دائما تشجع على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين من أجل إتاحة الفرصة للعمال للتطوير والابداع في سبيل تحقيق الاهداف العامة وزيادة الطموح والتمسك بالمؤسسة.

أكدت النسبة الاكبر في الجدول رقم (16) من المبحوثين بنسبة 75% أن المؤسسة توفر لهم برامج تدريبية مناسبة لواجبات العمل، فالمؤسسة تتجه إلى تنمية وزيادة مهارات عمالها لرفع كفاءتهم المهنية بطرق إيجابية كالتكوين والتدريب هذا ما يساهم في تمكين العاملين ويجعل المؤسسة أكثر تقدما ونجاحا.

نجد في الجدول رقم (17) أن نسبة 80% من العمال أكدوا أن الإدارة تقوم بتقييم أثر الدورات التدريبية على عاملها وهو أمر ضروري من أجل تحسين أداء العمال ورفع مستواهم المهني والحصول على قادة ممكنين مستقبلاً.

وأكدت نتائج الجدول رقم (18) أن نسبة 45% من عمال المؤسسة يرون أن عمليات التدريب تزيد من مستوى ولائهم وذلك من خلال رفع مستوى كفاءتهم المهنية، بمعنى أن الإدارة تعمل على الحفاظ على عماله وجذبهم من خلال الاهتمام بزيادة تكوينهم وتأهيلهم هذا ما يولد لديهم شعور بأهمية عملهم ويرفع من روح الانتماء للمؤسسة.

وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن التدريب له دور في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة، ومنه تحققت الفرضية الثانية التي مفادها يساهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي.

2_4 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال تحليل معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "ينعكس التحفيز على تحقيق الولاء التنظيمي" توصلنا من خلال اجابات المبحوثين المتعلقة بالفرضية إلى مايلي:

بالنسبة للجدول رقم (19) فقد تبين أن نسبة 80% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة دائماً ما تقدر الجهود المبذولة من طرف العاملين داخل عملهم، هذا يشير إلى أن المسؤول يأخذ باقتراحات العمال و يتبناها ويعمل على تقبل الأفكار والإتيان بالجديد هذا ما يشجع الأفراد العاملين.

أكدت النسبة الأكبر من أفراد العينة في الجدول رقم (20) بنسبة 90% أن الإدارة تعمل على توفير الظروف الملائمة للعمل، فالجو المناسب للعمل يساعد الأفراد العاملين على الإبداع، وهو ما تم ملاحظته من خلال تواجدها داخل المؤسسة فمناخ العمل يساعد على تأدية المهام بإتقان وتفاني.

من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (21) يتضح لنا أن نسبة 60% عمال المؤسسة ميدان الدراسة يرون أن نظام المكافآت المعمول به يمنحهم دافعا للعمل أكثر، راجع ذلك الى اهتمام الادارة بتحفيز العمال من خلال تقديم مكافآت مناسبة تقديرا لجهودهم المبذولة والذي يعطيهم دافعا للعمل أكثر وبذل مجهود إضافي ويعزز الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

إلا أننا وجدنا عدم رضا الموظفين بشأن نظام الترقيات، حيث صرحوا افراد العينة بنسبة 60% أنه لا تمنح الفرصة لجميع العمال في الترقيات الوظيفية هذا ما وضحه الجدول رقم (22)، ويشير ذلك إلى

غياب العدالة التنظيمية بشأن الحصول على الترقية داخل العمل هذا ما يؤدي الى احباط العامل وشعوره بالتكاسل في أداء المهام ولا يستخدم كل طاقاته في عمله.

ونلاحظ من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (23) أن نسبة 80% من عمال المؤسسة أكدوا على أن المؤسسة تشجع على تقديم افكار جديدة الذي يعمل على تحفيز العاملين على العطاء وبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق اهداف وغايات المؤسسة.

وعليه فإن المعطيات تؤكد على أن التحفيز ينعكس إيجابيا على تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة ميدان الدراسة وبالتالي فالفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "ينعكس التحفيز على تحقيق الولاء التنظيمي" محققة.

2_5 مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال التطرق إلى معطيات الجداول الاحصائية المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي مفادها "توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي" توصلنا من خلال إجابات أفراد العينة على محور الاستمارة الخامس المتعلق بالفرضية ما يلي:

يرى جل المبحوثين وذلك بنسبة 90% أن هناك اتصال بين العمال والإدارة هذا ما وضحه الجدول رقم (24)، حيث أن المؤسسة تفتح مجال الحوار والتواصل بينها وبين العمال وذلك من أجل طرح انشغالاتهم وحلها من طرف الإدارة، وخلق جو مناسب يسوده الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

أما بالنسبة للجدول رقم (25) يتضح أن نسبة 50% من عمال المؤسسة يجدون إتاحة المعلومات في الوقت المناسب من خلال توفير المؤسسة وسائل الاتصال الملائمة لإيصال المعلومات في وقتها المحدد بغية النجاح وتحقيق أهدافها.

أكدت الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (26) أن هناك جو من التعاون وتقاسم المهام بين العامل وزملائه وذلك بنسبة تصل الى 95%، فالإدارة تقوم بالحفاظ على عمالها من خلال دعم قيمة التعاون هذا ما يقوي العلاقات الاجتماعية ويعمل على رفع مهاراتهم وكفاءتهم ويزيد من رفع روح الولاء للمؤسسة.

وأشار جل المبحوثين في الجدول رقم (27) أن إدارة المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وذلك بنسبة 85% هذا ما يدفعهم إلى التعاون والتفاهم وتوطيد العلاقات داخل العمل، كما أن العمل الجماعي يزيد من تحقيق اهداف المؤسسة من خلال اختصار الوقت والجهد.

وأكد معظم أفراد العينة في الجدول رقم (28) أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة يشعرهم بأنهم من أسرة كبيرة وهي المؤسسة بنسبة 90%، حيث أن الحرية في الإتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل كفريق عمل، كلها تعمل على زيادة رضا العاملين وانجذابهم للمؤسسة والتمسك بها ومنه تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الشخصي والتنظيمي.

وعليه فإن المعطيات تؤكد على أنه توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي وبالتالي فالفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها أنه "توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي" محققة.

2_6 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من أجل تأكيد صحة الفرضية العامة أو نفيها التي كان نصها "يساهم تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي" والتي يمكن التأكد منها عن طريق اختبار الفرضيات الفرعية ثم ننقل الى التعميم عبر الفرضية العامة، وهو ما قمنا به عند مناقشتنا للنتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، حيث توصلنا إلى وجود أربعة فرضيات فرعية وكان الهدف منها هو استخراج مؤشرات كل الفرضيات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل وربطها بالمتغير التابع، وكذا من أجل البحث والتقصي الميداني عن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات، وعليه فبناء على تحقيق الفرضية الفرعية الأولى والتي كان نصها "يساهم تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي"، وتحقق الفرضية الفرعية الثانية التي كان مفادها "يساهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي"، وتحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها "ينعكس التحفيز على تحقيق الولاء التنظيمي"، وتحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي كان نصها "توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي"، فإننا نستنتج تحقق الفرضية العامة ويمكن القول أن "يساهم تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي".

فكل من تفويض السلطة، وعمليات التدريب، والتحفيز، والاتصال التنظيمي لهم دور في تحقيق الولاء التنظيمي.

3_ النتائج العامة للدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات توصلنا الى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

_أغلبية الباحثين تمنح لهم الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام.

_أغلبية الباحثين يشعرون بحرية التصرف عند إنجاز المهام المطلوبة.

- _أغلبية العمال يمتلكون الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم داخل العمل.
- _الإدارة تأخذ باقتراحات عاملها.
- _معظم المبحوثين يشعرون بأنهم عنصر فاعل ومهم داخل المؤسسة ميدان الدراسة.
- _هناك ثقة متبادلة بين العمال والرئيس داخل العمل.
- _توفر المؤسسة ميدان الدراسة دورات تدريبية للعمال.
- _أغلبية عمال المؤسسة ميدان الدراسة استفادوا من تكوينات منظمة من طرف المؤسسة.
- _المؤسسة ميدان الدراسة توفر برامج تدريبية مناسبة لواجبات العمل.
- _تقوم المؤسسة ميدان الدراسة بتقييم أثر الدورات التدريبية على العمال.
- _أغلبية العمال صرحوا أن عمليات التدريب تزيد من مستوى ولائهم.
- _إدارة المؤسسة ميدان الدراسة تقدر الجهود المبذولة من طرف العمال.
- _المؤسسة ميدان الدراسة توفر الظروف الملائمة للعمل.
- _نظام المكافآت المعمول به يمنح دافعا للعمل أكثر.
- _لا تمنح الفرصة لجميع الموظفين بشأن الترقيات الوظيفية.
- _المؤسسة ميدان الدراسة تشجع العمال على تقديم أفكار جديدة.
- _هناك اتصال بين العمال والإدارة.
- _أغلبية العمال يجدون إتاحة المعلومات في الوقت المناسب.
- _هناك جو من التعاون تقاسم المهام بين العمال.
- _تشجع المؤسسة ميدان الدراسة عمالها على العمل الجماعي.
- _هناك اتصال جيد داخل المؤسسة يشعر العمال بأنهم من أسرة كبيرة وهي المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير المعطيات والبيانات الميدانية الموضوعية في جداول إحصائية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في " دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي " ، والتي قسمت حسب محاور الاستمارة، ومن خلال ما تم إبرازه في الجانب النظري من طرح لإشكالية الدراسة ومختلف النظريات التي قدمت العديد من التحليلات حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي، قمنا بمناقشة نتائج الدراسة والتي من خلالها تأكدت الفرضيات الفرعية، وبناءا عليه تحققت الفرضية العامة، أي أن تمكين العاملين يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي وبعدها تطرقنا إلى النتائج العامة حول موضوع دراستنا دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي.

خاتمة :

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمات، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند تمكينه واستثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة ويحقق لها استمراريتها، فتوجهت المؤسسات الحديثة اليوم بالاهتمام بالعنصر البشري عن طريق تبنيها استراتيجية تمكين العاملين، والتي تهتم بشكل أساسي على إقامة الثقة بين الإدارة والعاملين، والعمل على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس بصورة أو بأخرى على تنمية روح الولاء والالتزام العاملين داخل المنظمة.

وقد وقع اختيارنا على موضوع التمكين ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بولاية الطارف كميدان للدراسة، وبعد جمع وتحليل البيانات النظرية والميدانية وفق الخطوات المتعارف عليها في ميدان العلوم الاجتماعية فإنه يمكن تلخيص أهم النتائج إلى:

أ_ النتائج النظرية:

_ تعددت التعاريف حول التمكين، بحيث لا يوجد مفهوم موحد له حيث عرفه كل باحث حسب وجهة نظره الخاصة.

_ لا يعتبر التمكين مصطلح جديد ودليل على ذلك ما ورد في القرآن الكريم.

_ التمكين هو عملية إعطاء الفرد كامل الصلاحيات والمسؤوليات وإشراكه في اتخاذ القرارات لتجعل منه فردا قادر على خدمة المؤسسة بفعالية

_ إن مفهوم تمكين العاملين يشترك في محتواه بعض المفاهيم الادارية كتفويض السلطة والمشاركة والاندماج وغيرها، لكن لا يمكن أن تحل محل التمكين.

_ إذا توافرت متطلبات التمكين يؤدي إلى رضا العامل وشعوره بالاستقلالية وبالانتماء للعمل، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج من حيث الإنتاجية والربحية.

_ يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي بداخل الفرد العامل استغلالا كاملا.

_ يعتبر الولاء التنظيمي عاملا أساسيا في ربط الأفراد العاملين بمؤسستهم ومدى رغبتهم في البقاء فيها.

_ الولاء التنظيمي ليس فطرة وإنما هو شعور مكتسب.

_ الولاء التنظيمي عقد معنوي بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتمي إليها.

_ تمكين العاملين والولاء التنظيمي من المصطلحات الحديثة التي ظهرت مع بداية القرن العشرين.

ب_ النتائج التطبيقية:

_ يساهم تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS لولاية الطارف.

_ يساهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-CNAS-لولاية الطارف.

_ ينعكس التحفيز على تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-CNAS- لولاية الطارف.

_ توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجتماعية للعمال الاجراء-CNAS- لولاية الطارف.

ج_ الإقتراحات والتوصيات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

_ الاهتمام بالموارد البشري باعتباره عنصر مهم في تحقيق أهداف المنظمة.

_ إتاحة الفرصة لجميع الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال وعي الإداريين أن تفويض السلطة يساعد على سير العمل بأفضل النتائج.

وضع برنامج تدريبي موجه للعمال المعنين بحرية التصرف واتخاذ القرارات وكيفية المشاركة الجماعية.

_ منح قدر أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف نظرا لتأثيراته الإيجابية على ولاء العاملين بالمؤسسة.

_ على المؤسسة زيادة الاهتمام بعملية التدريب ولاسيما في مجال اتخاذ القرارات والعمل الجماعي.

_ إتباع نظام عادل وجيد للمكافآت والحوافز والتقدير حتى يشعر العاملون جميعا بالمساواة فيما بينهم مما يساعد على عملية التمكين.

- _على المؤسسة الاهتمام بالعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.
- _العمل على توفير أجواء تنظيمية تشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- _تنمية روح الولاء أكثر لدى العاملين من خلال تعزيز عامل الثقة وتحسين ظروف العمل.
- كما سنحاول اقتراح مجموعة من المواضيع في علم الاجتماع التي يمكن أن تكون بداية انطلاق لطلبة الماستر في المستقبل من بينها:
- _أهمية التدريب في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية.
- _تمكين الإطار العليا على عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- _المعيقات التنظيمية والمهنية لعمليات التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية.
- في الأخير لا يسعنا إلا أن نقول أن هذه الدراسة ونتائجها لا تتوافق إلا مع المؤسسات المشابهة لميدان الدراسة وهي محدودة بحدود المكان والزمان، ونتمنى أن تكون بداية إنطلاق الدراسات أكثر عمقا في هذا الموضوع.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

1. سورة الحج، الآية 41.

2. سورة يوسف، الآية 21.

ثانياً: المعاجم والقواميس.

1. جبران مسعود الرائد، معجم الفبائي في اللغة والاعلام، ط 1، دار العلم للملايين، لبنان، 2003.

2. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط 3، القاهرة، ص 14.

ثالثاً: الكتب.

1. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005.

2. احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي التطبيقات (الإدارية والاقتصادية)، دار وائل للنشر،

الأردن، ط 1، 2005.

3. جميل احمد توفيق، ادارة الاعمال مدخل تطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.

4. حسن موسى، قاسم ايلينا ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عملية

ادارة المعرفة، دار الايتام، طبعة العربية عمان الأردن، 2014.

5. خلف سليمان الرواشد، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر

والتوزيع، ط 1، الأردن ن 2007.

6. رجاء محمود ابو علام، مناهج الباحث في العلوم الإنسانية، دار النشر للجامعات 2، الإسكندرية،

2006.

7. زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات اعمال، الأفية

الثالثة، عمان، 2008.

8. سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني،

الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.

9. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوي للنشر والتوزيع، عنابة، دط، 2003 لسيد احمد

مصطفى عمر، البحث العلمي واجراءاته ومناهجه، مكتب الفلاح، دط، مصر، 2005.

10. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر

والتوزيع، الجزائر، 2005.

11. صلاح صالح معمار، التدريب الاسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.

12. عبد العزيز مصطفى ابو النغبة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، الاردن

13. عبد الوهاب علي، ادارة الموارد البشرية، دار البلدية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

14. عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، د ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
15. عيوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار اسامة، عمان، الاردن، 2006.
16. فايز الزغبى، محمد عبيدات، اساسيات الادارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الاردن، 1997.
17. ماهر احمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
18. محمد عبد الفتاح حافظ الصريفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002.
19. محمد قاسم القريوني، مبادئ الادارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
20. مروان عبد الحميد ابراهيم، اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط 1، 2006.
21. المعاني، أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوارق، عمان، 1996.
22. مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكريه معاصره السلوك التنظيمي واداره الموارد البشرية، مؤسسه الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2004.
23. ناصر جراد واحمد المعاني واحمد عريقات، ادارة التفسير والتطوير، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2013.
24. الوادي، محمود حسن، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار حمد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
25. يحي ملح، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- رابعا: المجالات والدوريات العلمية.
1. ايمن عودة، المعاني، التمكين الاداري وأثره في ابداع العاملين، المجلة الأردنية في اداره الاعمال، مجلد 05 العدد 02، الاردن 2009.
2. براهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (17)، 2017.
3. بونار عمر، أثر تمكين العاملين على الاداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية، مجلة مجاميع المعرفة، مجلد رقم 07 العدد الاول، القليعة 2021.
4. زانا مجيد صادق، دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية 2018.
5. السقاف صفوان احمد ابراهيم، أثر القيادة بالقيام على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمنية مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16، عدد 1، جامعة السودان، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

6. سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الاول، دمشق، 2011.
 7. صفاء محمد جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، بغداد، 2012.
 8. كاظم اميرة خضير، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظه النجف، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية الإدارية، العراق، 2014.
 9. مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، اقتصاد المعرفة وتنمية الاقتصادية، جامعة الاردن، 2005.
- خامسا: الاطروحات والمذكرات العلمية.**
1. جواد محمد علي، أثر التمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعيه لآراء عينه من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، كليه الإدارة والاقتصاد، جامعة النهريين، بغداد، 2013.
 2. دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنة، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة الاتصالات في الاردن، مذكرة لنيل شهادة ماستر في ادارة الاعمال، (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الاردن، 2014.
 3. الدوسري، سعد بن عميان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
 4. رجال سليمة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر (منشورة)، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2009-2010.
 5. رويم فايزة، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
 6. زهرة سليمان، أثر التمكين على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
 7. سمراء واخرون، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانيه بمؤسسه مون جروة، رسالة ماجستير (منشورة) جامعه اكلي محند الحاج البويره، الجزائر، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

8. سمية عقون، اثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار، دراسة حالة تعاقدية حبوب والبقول، رسالة ماستر اكايمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2016-2017.
 9. صبرين مراد أبو جاسم، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
 10. صديقي سارة، واقع التمكين الاداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين، دراسة عينة لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماستر أكاديمي في ميدان علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعرييج، 2009-2010.
 11. صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، رسالة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم سياسي واداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018.
 12. عبد الكريم محمود، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير (منشورة) قسم الإدارة كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2019-2020.
 13. عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الاداري وأثره على الولاء التنظيمي، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2016.
 14. كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (منشورة)، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007_2008.
 15. كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
 16. ملياني فاطمة الزهراء، أثر الولاء التنظيمي على الاداء الوظيفي، دراسة حالة جامعة الجيلالي بو نعامة بخميس مليانة، مذكرة لتيل شهادة الماجستير، جامعة الجيلالي بو نعامة بخميس مليانة، 2014-2015.
- سادسا: مواقع الانترنت.
1. اطلع عليه بتاريخ 2022-03-12 على الساعة 21:00 www.sociology.com.
 2. www.kenanaonline.com، اطلع عليه بتاريخ ، 2023-03-12 على الساعة 14:00.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

- الاستثمار .
- قائمة المحكمين
- - دليل إذن الدخول للمؤسسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-



كلية:العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم:علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

استمارة بحث بعنوان:

دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء
-CNAS-ولاية الطارف

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر لعلم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبتين:

-أ. د الهامل مهدية

- خليفي آسيا

- حمداوي حنان

ملاحظة :

هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ،نرجوا منكم الإجابة عن التساؤلات التالية
و ذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك

السنة الجامعية:2022/2023

الملاحق

المحور الأول : الخصائص العامة للمبحوثين

1/ الجنس : ذكر أنثى

2/ السن : من [20_30 سنة] من [31_40 سنة] من [41_ فما فوق]

3/ الحالة الإجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل

4/ المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

5/ الحالة المهنية : إدارات عون تحكم عون تنفيذ

6/ الخبرة الوظيفية : خمس سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة فأكثر

المحور الثاني : بيانات متعلقة بمساهمة تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي .

7/ تمنحك الإدارة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامك .

دائماً أحياناً أبداً

في حالة الإجابة ب دائماً او أحياناً فهل يزيدك :

_ قدرتك على تحمل المسؤولية

_ الإلتزام في العمل

_ زيادة المعرفة و الخبرة

8/ هل لديك هامش من الحرية عند إنجاز المهام المكلف بها في المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم :

_ تعزز من ثقته بنفسك

_ تدفعك لتقديم الأفضل

الملاحق

9/ هل لديك الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهك في عملك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم

حرية مطلقة

حرية محددة

10 / هل تأخذ الإدارة بعين الإعتبار إقتراحات العاملين ؟

دائماً أحياناً أبداً

في حالة أخذها بعين الإعتبار هل يزيدك :

الإقبال عن العمل

زيادة الطموح

11/ تشعرك إدارة المؤسسة بأنك عنصر فاعل مهم داخل العمل .

دائماً أحياناً أبداً

12/ هل هناك ثقة متبادلة بينك وبين رئيسك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يزيد من :

شعورك بالانتماء إلى المؤسسة

تدفعك ببذل المزيد من النشاطات

..... أخرى تذكر

المحور الثالث : بيانات متعلقة بمساهمة تدريب العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي .

13/ هل توفر لك المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك ؟

دائماً أحياناً أبداً

الملاحق

14/ هل استفدت من تكوينات منظمة بعد التحاقك بالمؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم أين تم تدريبك ؟

_ داخل المؤسسة

_ خارجها

15/ هل تشجع المؤسسة تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين الذي يؤدي إلى التمسك بالمؤسسة ؟

دائما أحيانا أبدا

16/ هل توفر المؤسسة برامج تدريبية مناسبة لواجبات العمل؟

نعم

17/ هل توفر المؤسسة بتقييم أثر الدورات على أداء العاملين ؟

نعم لا

18/ حسب رأيك هل عمليات التدريب تزيد من مستوى ولائك للمؤسسة ، كيف ذلك ؟

.....

المحور الرابع : بيانات متعلقة بانعكاسات التحفيز على الولاء التنظيمي .

19/ هل تقدر المؤسسة جهودك المبذولة داخل العمل ؟

دائما أحيانا أبدا

20/ هل تعمل المؤسسة على توفير الظروف الملائمة للعمل لأداء مهامك ؟

نعم

في حالة الإجابة ب نعم هل يزيد :

_ المساعدة على الإبداع

_ زيادة الأداء

الملاحق

_ التشجيع على البقاء والاستمرار في المؤسسة

21/ هل يمنحك نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل أكثر؟

نعم

في حالة الإجابة ب نعم :

_ مكافآت مادية

_ مكافآت معنوية

22/ هل تمنح الفرصة لجميع الموظفين في الترقيات الوظيفية داخل العمل؟

نعم لا

23/ هل تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة الذي يزيد من رفع روح التفاني داخل العمل؟

نعم لا

المحور الخامس : بيانات متعلقة بطبيعة العلاقة بين نمط الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

24/ هل يوجد إتصال بينك وبين الإدارة؟

نعم

في حالة الإجابة ب نعم يكون عن طريق :

_ تبليغ كتابي

_ إستدعاء إلى إجتماع

- عن طريق ممثلي العمال

.....
_ أخرى تذكر

.....

25/ هل تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب؟

الملاحق

دائماً أحياناً أبداً

26/ هل يوجد جو من التعاون وتقاسم المهام بينك وبين زملائك داخل العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم ما الذي يدفعك للتعامل معهم :

المهارة و الخبرة

الثقة

قوة العلاقات الشخصية

27/ هل تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يكون بهدف :

زيادة الإنتاج

اختصار الوقت والجهد

إكتساب مهارات جديدة

تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العمال

28/ هل تشعرك الإتصال الجيد في المؤسسة بأنك من أسرة كبيرة وهي المؤسسة؟

نعم لا

الملاحق

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	د/تريكي حسان
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	د/ هامل مهدية
عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر - أ-	د/ بوعالية شهرزاد

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
 جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
 Université Chadli Bendjedid - El Tarf
 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 Faculté des sciences sociales et humaines
 قسم علم الاجتماع
 Département de Sociologie

المؤرخ رقمه: _____
 السيد/ة مدير المؤسسة

الموضوع: طلب إذن بدخول المؤسسة لإجراء بحث علمي ميداني

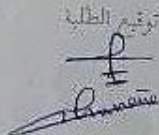
نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم بتكمين الطلبة الأتية
 سماؤهم:

.....**خليفة أكسي**.....**مصطفى جنان**.....

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء
 بحث ميداني مذكورة التخرج ماستر علم الاجتماع


لمناقش علم الاجتماع U.M.D

تحت عنوان: **دور تمكين العاملية في تحقيق الولاء التنظيمي**
 دراسة ميدانية بمؤسسة: **الصندوق الوطني للأمنيات الاجتماعية للعامل بالتجارة CNAS**
 في تلك الفترة من **5 مارس** إلى **19 مارس** على أن لا تتحمل المؤسسة المستهدفة
 أي تكاليف مالية
 وأخيرا نلتزم بكم في هذا الإطار تسهيل مهامه ذات الصلة بالبحث العلمي
 تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

توقيع الطلبة


رأي وتوقيع المؤسسة المستهدفة


المدير
عز الدين
 وكالة
 المساواة
 المديرية


 جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
 قسم علم الاجتماع
 جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
 مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية
 المكلف بتأجيل التدرج والبحث العلمي
 الدكتور: **عمر عبد العزيز بن خليفة**