



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا  
الموضوع:



التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين

دراسة ميدانية بمديرية التوزيع مؤسسة سونلغاز بالأغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

1. بن العربي خديجة

2. نارة ايمان

إشراف الأستاذ:

د. زحزاح خالد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بن سعدة امال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
زحزاح خالد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
لعقاقة فضيلة	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

# شكر وعرّفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ولقد اتينا لقمان الحكمة ان اشكر لله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فان الله غني حميد  
.}

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل اليه لولا فضل الله علينا .

أتقدم بكل كلمات الشكر والتقدير والامتنان الى

الأستاذ الفاضل "خالد زحزاح" الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل ومنحنا التوجيه القيم

وكان عوننا لنا في كل صغيرة وكبيرة منذ اختيار موضوع الدراسة .

كما اشكر جميع أساتذة قسم علم الاجتماع الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي .

واخص بالذكر كل عمال مؤسسة سونلغاز الذين ساعدونا غي إتمام هذا العمل

وكل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب او من بعيد.

# الإهداء

الى الغائبة الحاضرة الى نبع الحنان التي كانت رمزا للتضحية وقي الروح الى روح الغالية امي رحمها  
الله واسكنها فسيح جناته .

"امي العزيزة"

الى سندي الذي لا يميل الى من رباني وعلمي مكارم الاخلاق حفظه الله ورعاه واطال في عمره

"ابي الغالي"

الى زوجة ابي الفاضلة لها كل الشكر حفظها الله .

الى عزي وعزوتي اخوتي بن يحيى ومحمد الطاهر.

الى رمز الحنان اخواتي خولة , نفيسة , ربيعة , فاطمة الزهراء والدلوعة نور الهدى.

الى كل عائلتي ومن شجعني للوصول الى ما انا عليه .

الى كل الأصدقاء والزملاء الذين جمعتنا معهم مقاعد الدراسة .

خديجة

# الإهداء

بسم الله ابدأ كلمتي اهدي ثمرة جهدي الى اغلى واحلى ما في الوجود والدي الكرمين اطال

الله في عمرهما .

الى كل عائلتي .

الى زوجي قرّة عيني الى ابنتي الغاليتين " انايس " و "ليليان" .

الى كل من علمني حرفا في كل مراحل التعليمية .

الى أولئك الذين زرعوا في الامل و حثوني على الصمود الى كل الموحدين في مشارق الأرض

ومغارها .

الى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

ايمان

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط .

انطلقنا من مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على أداة الاستبيان بهدف جمع البيانات من خلال استعمال العينة العشوائية البسيطة تم توزيع 65 استبيان .

من خلال تحليل فرضيات الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج نذكر من أهمها :

- توجد علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط .
- يساهم بعد تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط .
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط .
- كلمات مفتاحية: التمكين الإداري , تفويض السلطة , اتخاذ القرارات , الولاء التنظيمي

**Abstract:**

This study aims to reveal the role of administrative empowerment and its relationship to achieving organizational loyalty at Sonelgaz Corporation in Laghouat.

We started from a set of questions Main and sub-We used the descriptive analytical approach and relied on the questionnaire tool to collect data through the use of a simple random sample. 65 forms were distributed and only 60 forms were retrieved.

By analyzing the study hypotheses, a set of results was reached, the most important of which are

-There is a relationship between administrative empowerment and organizational loyalty at Sonelgaz in Laghouat.

-After the delegation of authority, it contributes to strengthening organizational loyalty at Sonelgaz in Laghouat.

-Participation in decision-making contributes to achieving organizational loyalty for institution Sonelgaz in Laghouat.

**Keywords:** Administrative empowerment, delegation of authority, decision making, organizational loyalty

## فهرس المحتويات

/	الإهداء
/	الشكر والتقدير
/	ملخص الدراسة
أ/ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: بناء الموضوع</b>	
ص 4	أولاً: الإشكالية
ص 6	ثانياً: الفرضيات
ص 6	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
ص 6	رابعاً: الأهمية والأهداف
ص 7	خامساً: المفاهيم
ص 9	سادساً: المقاربة النظرية
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
ص 14	أولاً: الدراسة الأولى
ص 15	ثانياً: الدراسة الثانية
ص 17	ثالثاً: الدراسة الثالثة
ص 19	رابعاً: الدراسة الرابعة
ص 21	خامساً: الدراسة الخامسة
ص 23	سادساً: الدراسة السادسة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والأدوات</b>	
ص 29	أولاً: مجالات الدراسة
ص 33	ثانياً: المنهج المستخدم
ص 34	ثالثاً: أدوات جمع المعلومات
ص 35	رابعاً: المعاينة
ص 36	خامساً: خصائص عينة الدراسة

## فهرس المحتويات

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة	
ص 45	أولا: تحليل بيانات الفرضية الأولى
ص 56	ثانيا: تحليل بيانات الفرضية الثانية
ص 68	ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
ص 70	رابعا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية
ص 72	خامسا: الاستنتاج العام
ص 74	خاتمة
ص 77	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نوع الجنس للمبجوثين	ص 36
02	المستوى العمري للمبجوثين	ص 37
03	المستوى التعليمي للمبجوثين	ص 39
04	توزيع المبجوثين حسب الأقدمية في العمل	ص 40
05	الفئة المهنية للمبجوثين	ص 42
06	العلاقة بين دعم المؤسسة مبدأ التفويض والشعور بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة	ص 45
07	العلاقة بين تناسب المسؤولية مع حجم السلطة الممنوحة ومدى الاستعداد لبذل جهد اكبر للمساعدة على نجاح المؤسسة	ص 46
08	العلاقة بين امتلاك حق اختيار الوسيلة والأسلوب الذي تنجز به مهامك والرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها	ص 47
09	العلاقة بين تفويضك للسلطة من قبل المسؤول وتحمل مسؤوليات جديدة وبين التفكير في ترك العمل في المؤسسة اذا اتاحت لك الفرصة تقاضي اجرا كبر	ص 48
10	العلاقة بين ثقة المؤسسة في قدراتك على أداء المهام والشعور بالفخر والاعتزاز عندما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين	ص 50
11	العلاقة بين منح المؤسسة حرية التصرف وخدمة المستقبل الوظيفي بالبقاء في المؤسسة التي تعمل فيها حاليا	ص 51
12	العلاقة بين ممارسة رؤساؤك الصلاحيات المفوضة لك خلال فترة التفويض والتفكير في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسة أخرى تقدم مزايا افضل	ص 52
13	العلاقة بين مواجهة صعوبات في أداء المهام خلال تفويضك للسلطة واعتبار مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية وتسعى لحلها	ص 53

فهرس الجداول

14	العلاقة بين الشعور بالرضا عن مبدأ التفويض والشعور بالارتباط الداخلي تجاه المؤسسة	ص 54
15	العلاقة بين رأي المبحوثين حول منح المدير صلاحيات للمرؤوسين وبين ترك للمؤسسة	ص 55
16	العلاقة بين الاتاحة للموظفين في المؤسسة فرصة المشاركة في صنع القرارات والشعور بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة	ص 56
17	العلاقة بين الاخذ برأيك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات ومدى الاستعداد لبذل جهد اكبر مما هو مطلوب منك	ص 57
18	يوضح العلاقة بين المساهمة في وضع الخطط المهنية وترتيبات العمل والرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها	ص 58
19	العلاقة في وجود المنصب والخبرة دخل في اتخاذ قرارات المؤسسة وبين التفكير في ترك العمل في المؤسسة اذا اتاحت لك الفرصة تقاضي اجرا كبر	ص 60
20	العلاقة بين اشراك المؤسسة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون فيه والشعور بالفخر والاعتزاز عند التحدث عن مؤسستك مع الاخرين	ص 61
21	العلاقة بين الرضا عن طريقة اتخاذ القرارات وخدمة مستقبلك الوظيفي بالبقاء في المؤسسة	ص 62
22	العلاقة بين مشاركتك في اتخاذ القرارات والتفكير في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسة أخرى تقدم مزايا افضل	ص 63
23	العلاقة بين تدخل المدير في اتخاذ القرارات التي تقدمها للمؤسسة واعتبار مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية	ص 65
24	العلاقة بين اهتمام مؤسستكم إعطاء فرصة لكافة الافراد المساهمة في اتخاذ القرارات والشعور بالارتباط الداخلي تجاه المؤسسة	ص 66
25	العلاقة بين قيام المؤسسة بوضع سياسة خاصة في اتخاذ القرارات وبين تركك للمؤسسة	67

## فهرس الاشكال

---

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ص 36	نوع الجنس للمبحوثين	01
ص 38	المستوى العمري للمبحوثين	02
ص 39	المستوى التعليمي للمبحوثين	03
ص 41	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	04
ص 42	الفئة المهنية للمبحوثين	05

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	الاستبيان	01
	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الاغواط	02
	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	03
	الهيكل التنظيمي رقم 04	04
	الهيكل التنظيمي رقم 05	05
	طلب ترخيص بالزيارة	06

مقدمة :

في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة، أصبح رأس المال البشري أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد، يبرز التمكين الإداري كأداة فعالة لتحفيز الموظفين وإشراكهم في صنع القرار، من خلال منحهم الصلاحيات والثقة والدعم اللازم لأداء مهامهم بكفاءة واستقلالية. ويُعد التمكين أحد العوامل المحفزة التي تسهم بشكل مباشر في رفع الولاء التنظيمي.

فالتمكين من المفاهيم التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل و توسيع مشاركة العاملين في وضع الخطط وتخاذ القرارات وخلق الشعور بالمسؤولية والرضا عن العمل والولاء للمؤسسة .

في حين يعتبر الولاء التنظيمي من اهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ في الآونة الأخيرة في المجال التنظيمي والسلوكي نظرا لأهميته وتأثيره على العديد من المخرجات التنظيمية ويعد الولاء عاملا مهما من عوامل نجاح التنظيمات و تحقيق الكفاءة التنظيمية .  
ومنه فالولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من المتغيرات فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة .

وعليه فان تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي يمثل محورًا مهمًا في إدارة الموارد البشرية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى أساليب تمكينية فعالة، تنجح في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من ولاء العاملين.

و تعتبر مؤسسة سونلغاز بالأغواط من المؤسسات التي تنتهج أسلوب التمكين الإداري وذلك من خلال توفير كل العوامل المناسبة لبيئة عمل جيدة لعمالها من اجل كسب ولاء عالي لموظفيها .  
من خلا ما تم ذكره يبرز لنا مدى أهمية موضوع التمكين الإداري و اثره في تحقيق الولاء التنظيمي .  
وعليه جاءت الدراسة الحالية لتطرح موضوع التمكين الإداري و اثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية الاغواط تم تقسيم البحث الى أربعة فصول يتضمن كل فصل :

## الفصل الأول : بناء الموضوع

تضمن الإشكالية و الفرضيات ثم أسباب اختيار الموضوع, الأهمية والأهداف بعدها تحديد المفاهيم وفي الأخير المقاربة النظرية

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

خصص للدراسات السابقة تناولنا ستة دراسات سابقة مع التعقيب على كل الدراسات وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

## الفصل الثالث : الطريقة والأدوات

تطرقنا الى مجالات الدراسة والتي تشمل ( المجال المكاني والمجال الزمني ثم المجال البشري). يليها المنهج المعتمد في الدراسة ثم أدوات جمع المعلومات بعدها المعاينة (وضحنا نوع العينة وطرق اختيارها) وفي الاخير خصائص عينة الدراسة( تم الاستعانة بجداول إحصائية بسيطة مثل (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.. إلخ).

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

تحليل بيانات الفرضية الأولى والثانية (تم استخدام 10 جداول مركبة في كل فرضية بالإضافة إلى التحليل الإحصائي والسوسيولوجي). ثم مناقشة نتائج الفرضية الأولى والثانية كذلك مع عرض أهم النتائج ومناقشتها وبعدها الاستنتاج العام. وفي الأخير خاتمة عامة لما تناولناه في دراستنا .

الفصل الأول

بناء الموضوع

### أولاً: الإشكالية:

يمر العصر الحالي بتغيرات كبيرة وعميقة تطال جميع مجالات الحياة، فمع التطور التكنولوجي والمعرفي طوّرت المنظمات والمؤسسات المختلفة من وسائل الإنتاج التي تتبعها ومن أساليب تقديم خدماتها ومنتجاتها، وكان ذلك بالتوازي مع اهتمامها بالموارد البشرية الموجودة لديها بوصفها المورد الحقيقي الذي تملكه والذي تستطيع من خلاله المنافسة في ضوء تلك التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة والأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

ومن المعروف أن نجاح أي مؤسسة في وقتنا هذا لا يقاس بكمية ونوع الإنتاج وإنما بقوة القوى العاملة ونوع العمل و قوة الإدارة و الهيكل التنظيمي السائد فيها و لكن تواجه بعض المؤسسات اليوم الكثير من التحديات والتغيرات البيئية التي تتطلب منا التعامل معها حتى نتخطاها و ذلك من وضع أساليب و خطط إدارية تلعب فيه الموارد البشرية دورا رئيسيا لنجاحها.

بناءً على ذلك انصب اهتمام المنظمات في الوقت الحالي على كيفية تطوير مهارات مواردها البشرية وتحفيزهم ودعمهم واستخدام كل ما يمكن أن يحسن أداءهم، ولعلّ التمكين الإداري هو أبرز هذه الأساليب.

في ظل التطورات التي يشهدها العالم واللجوء إلى الموارد البشرية كقوة تنافسية بدأت تظهر كثير من المفاهيم الإدارية، ومنها توجه جديد أطلق عليه «التمكين» الذي يمثل نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدي العاملين، ووسيلة لخفض النفقات وخلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسر وأقل تكلفة لامتلاك القدرة التنافسية مع الشركات الأخرى.

حيث أن استبدال النظام الإداري التقليدي بنظام التمكين الذي يوفر للمؤسسات القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية ومواكبة التغيرات التنظيمية المتسارعة.

يعتبر التمكين الإداري خطوة استراتيجية نحو تعزيز قدرة الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وهو عملية تهدف إلى منح الموظفين المزيد من الصلاحيات والسلطات في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال بشكل مستقل، مع توفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق ذلك. يُعتبر التمكين الإداري أداة مهمة لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم وإنتاجيتهم، ويعتمد على تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وتفويض المسؤوليات لهم.

## الفصل الأول: بناء الموضوع

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

فالولاء التنظيمي من أهم المبادئ التي تسعى كل مؤسسة لإثارتها وخلقها في نفوس العاملين نظراً لأهميته البالغة بالنسبة للعامل والمؤسسة معاً لما يحققه من روح معنوية عالية ورضا مهني بالإضافة إلى الشعور بالانتماء واحساس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبأهمية دوره ومكانته التنظيمية ويؤثر الولاء التنظيمي كذلك بأبعاده (الالتزام والارتباط والانتماء) على أداء العاملين بالدرجة الأولى مما ينعكس على الفعالية التنظيمية ومردودية المؤسسة.

التمكين يساعد المؤسسة على معالجة وتوسيع مشاركة العاملين وزرع الثقة بين الموظفين وهذا يؤثر على زيادة الولاء بين العاملين فالعامل عندما يحس بالولاء والانتماء لمنظّمته يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أداءه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل.

الولاء التنظيمي هو الانتماء والالتزام الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها. يُعتبر الولاء التنظيمي أحد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين وفعاليتهم داخل المنظمة.

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

هل هنالك علاقة بين التمكين الإداري و الولاء التنظيمي في مديرية التوزيع مؤسسة سونلغاز بالأغواط ؟

والذي تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل يساهم تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز ؟
- 2- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز ؟

### ثانياً: الفرضيات

أ. الفرضية العامة: توجد علاقة بين التمكين الإداري و الولاء التنظيمي في مديرية التوزيع مؤسسة سونلغاز بالأغواط .

### ب. الفرضيات الجزئية:

- يساهم تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالأغواط .
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالأغواط .

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

#### \*أسباب ذاتية :

- الميل الشخصي للموضوع .
  - أهمية التمكين الإداري والمكانة التي يحتلها مع تطور العلوم .
- #### \*أسباب موضوعية:
- التعرف على التمكين الإداري ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة .
  - محاولة الربط بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي .
  - التعرف على ابعاد التمكين الإداري ومدى تأثيرها على ولاء العمال .

### رابعاً: الأهمية والأهداف

#### \*أهمية الموضوع:

- أهمية موضوع التمكين الإداري وأهمية موضوع الولاء التنظيمي فكلا الموضوعين يعتبران من المواضيع التي تحظى باهتمام خاص .
- تحديد دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

#### \*أهداف الدراسة:

- إبراز دور التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز .
- تحديد الدور الهام الذي تلعبه عملية تفويض السلطة للعاملين ومدى مساهمتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة في تحقيق الولاء التنظيمي .
- التعرف على أهمية ونسبة الولاء التنظيمي لدى عمال سونلغاز .

خامساً: تحديد المفاهيم

أ. التمكين الإداري :

لغة :

مصدر تمكين هو الفعل مكن أي أصبح ذا مكانة و سلطة و يقال فلان تمكّن عند الناس أي علا شأنه و امكّنه من الشيء أي جعل له سلطاناً و قدرة و تمكّن من الشيء قدر عليه او ظفر به<sup>1</sup>

\* اصطلاحاً:

"عرفه افندي انه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة"<sup>2</sup>.

- "عرفه cole بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين أداء المؤسسة"<sup>3</sup>.

\* المفهوم الاجرائي :

-هو عملية منهجية تهدف الى منح الموظفين السلطة لتحمل المسؤولية من اجل القدرة على اتخاذ القرارات.

ب - تفويض السلطة :

لغة :

التسليم و عدم المنازعة يقال فوض اليه الامر أي سلمه لهو جعله اليه و يأتي التفويض بمعنى رد الامر الى الغير يقال فوض امره اليه اذا رده اليه و جعل له التصرف فيه .

\* اصطلاحاً:

"-يقصد بها نقل حق التصرف و اتخاذ القرار الى المرؤوسين و ذلك بان لا يمسك المدير كافة الاعمال وحده لان طاقته وساعات العمل محدودة و جسده وفكره في حاجة أي الراحة"<sup>4</sup>.

- "ويعرفه laurent بأنه يتكون من أنشطة وواجبات يتم إنجازها بواسطة توفير الوسائل المناسبة قصد تحقيق الأهداف المرجوة يؤكد هذا التعريف على توفر الإمكانيات والوسائل الضرورية بغية انجاز المهام و تحقيق الأهداف"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> :مجمع اللغة العربية المعجم الوسيط ، ط 3 القاهرة 1998 ص 3.

<sup>2</sup> :افندي عطية حسين ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر ، 2003 ، ص135.

<sup>3</sup> :عماد علي المهيترات ، اثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان الطبعة الأولى ، الأردن عمان سنة 2009 ، ص 22.

<sup>4</sup> : محمد شويح ، مبادئ إدارة الاعمال ، ط 1 جسور للنشر والتوزيع ، 2015 ص 76.

<sup>5</sup> : عيسات فاطمة الزهراء ، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم

التسيير ، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة ، 2018/2019 ص 26.

### \* المفهوم الاجرائي :

- هو نقل بعض من صلاحيات المدير لبعض العمال الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة كالخبرة والقدرة على التصرف وحل المشكلات من اجل اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة .

### ج. المشاركة في اتخاذ القرارات :

لغة : من الفعل ( شارك ) بمعنى ادخل و يقال اشركه في الامر أي ادخله فيه وشاركه أي كان شريكه .<sup>1</sup>

### \* اصطلاحا:

"هي مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار التي لها علاقة بالمؤسسة اذ ان الافراد العاملون هم المنفذون و القائمون بمباشرة العمل بالإضافة الى انهم اول من لهم دراية وقدرة على تقديم المقترحات بغرض التحسين و التطوير باعتبارهم المتفاعلون بصفة مباشرة مع العملاء الداخليين والخارجيين ويتم هذا جراء تتبع المنظمة منهج إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المورد البشري".<sup>2</sup>

"هو درجة منح إدارة المؤسسة حرية وفرصة للعاملين بطرح آرائهم و مقترحاتهم و اتخاذ قراراتهم دون قيود او قوانين تفرض عليهم او تحد من مساهمتهم".<sup>3</sup>

### \* المفهوم الاجرائي :

هو منح العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في المسائل المتعلقة بالمؤسسة .

### د. الولاء التنظيمي :

لغة : يقال ولى يلى وليا فلان دنى منه وقرب (وهو قليل الاستعمال ) يقال جلست مما يليه (يقربه) وولاية الشيء بمعنى قام به وملك امره ولى الرجل بمعنى نصره والبلد بمعنى تسلط عليه وولاية الرجل بمعنى احبه.<sup>4</sup>

### \* اصطلاحا :

"يعبر عن حالة توحيد العامل مع المنظمة و مع أهدافه ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها التي يعمل فيها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> : مجمع اللغة العربية المعجم الوجيز 2001/2002 ص 341 .

<sup>2</sup> : مصطفى كمال السيد، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة الإحصاء الاقتصاد) ط 1 الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013 ص 84.

<sup>3</sup> : خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع جامع علي لونيبي 2 البليدة 2019/2020، ص 21 .

<sup>4</sup> : المنجد في اللغة العربية دار المشرق طبعة 36 بيروت لبنان ص 919 .

<sup>5</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة دار المشرق للنشر والتوزيع ط 1 عمان 2003 ص 103 .

"- هو ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة ولأهدافها و الحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المنظمات"<sup>1</sup>

\*المفهوم الاجرائي :

هو وجود مشاعر صادقة في الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل بها وعدم القدرة على ترك العمل والانتقال الى مكان اخر وتقديم ما هو افضل للمؤسسة التابع لها .

سادساً: المقاربة النظرية

المقاربة النظرية :

هي الاطار المفاهيمي الذي يستخدمه الباحث او المفكر لفهم و تحليل الظواهر او القضايا المختلفة تهدف المقاربة الى وضع أسس علمية لفهم الموضوعات المعقدة و تقديم تفسيرات او حلول مبدئية بناء على مفاهيم و نظريات قائمة في مجال معين .

لخص احمد زكي بدوي في كتابه (معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ) مفهوم المقاربة النظرية بتوصيف موجز وواف بقوله انها ذلك الاتجاه الفكري نحو موضوع أو موقف ما، وقد يكون هذا الاتجاه موضوعيا أو ذاتيا.<sup>2</sup>

تعرف كذلك بانها تؤطر البحث و تعمل بمثابة المنظار او المبصار الذي ينظر بواسطته الباحث الى الظاهرة المبحوثة و الأهمية المنهجية للمقارنة النظرية هي المساعدة على تأطير جهد الباحث و تفكيره و حمايته من التشتت و فقدان التحكم في ابعاد البحث او متغيرات الدراسة .<sup>3</sup>

ومن خلال دراستنا حول موضوع "التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين " وبالاعتماد على الابعاد الأساسية للدراسة وهي " تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات " نرى بان النظرية المناسبة لهذه الدراسة هي نظري الإدارة التشاركية بالأهداف .

مفهوم النظرية :

هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتعريفات والاقتراحات التي تعطينا نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديدها للعلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بالظاهرة وذلك بهدف تفسير تلك الظاهرة او التنبؤ بها مستقبلا فحسب موريس أنجرس فانه اذا كانت الفرضية هي إقرار غير حقيقي بوجود علاقة بين متغيرين او اكثر فان النظرية هي إقرار حقيق لوجود علاقة ما بين متغيرات محققة إمبيريقيا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : منال البارودي، " الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين " ط 1 المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة 2015، ص 77 .

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي ،معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1982، ص 24.

<sup>3</sup> مصباح عامر ، منهجية البحث في العلوم السياسية والعالم .ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر .2017. ص 8.

<sup>4</sup> موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة بوزيد صحراوي واخرون دار القصة للنشر الجزائر، 2006 ص 54.

### نظرية الادارة التشاركية بالأهداف :

ظهرت على يد اوكتاف جيلينيه حيث ركزت على ان المناقشة تمثل جوهر الادارة التشاركية بالأهداف ويكون هذا النوع من التنظيم تفويضي يقوم على تحميل المسؤولية للمرؤوسين عن طريق توفير الرقابة الذاتية الضرورية حيث تهدف لخلق الثقة والشفافية بين اعضاء المنظمة .

- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظرية :

ويؤكد ان على ان التفاوض على وضع الاهداف يسمح ب:

- تفويض السلطة.

-مراقبة ومتابعة الرؤساء.

- تحديد المسؤوليات والمهام.

- تحفيز الافراد.

وبالتالي فإن اوكتاف جيلينيه ركز على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ويعترف بالعمال ككيان اجتماعي<sup>1</sup>.

- علاقة النظرية بالموضوع:

من خلال هذا نجد ان هذه النقاط الاساسية والتي تشكل جوهر الادارة التشاركية بالأهداف هي من اهم المبادئ وطرق التسيير الحديثة والتمكين الاداري هو أحد أهم الاستراتيجيات التي شملت كل هذه الابعاد والمبادئ الواجب تحقيقها لتعزيز الولاء التنظيمي وهذه هي نقطة الالتقاء بين موضوعنا والنظرية حيث يقوم التمكين الإداري بمنح الموظفين السلطة وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم في تعزيز دورهم وفعاليتهم ويزيد من نسبة ولاء العاملين للمؤسسة .

<sup>1</sup> اميرة سابق ، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة

محمد خيضر بسكرة 2023/2024 ، ص 40 .

- نظرية صنع القرار هيربرت سايمون **H. Simon**:

بعد فشل الفكر السلوكي بما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات التنظيمية وخاصة المتغيرات الهيكلية ظهر الاهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرار فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم، وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار البديل الجيد، وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود سايمون الذي اعتبر أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظرية :

وقد رأى سايمون أن نظرية اتخاذ القرار تقوم على:<sup>2</sup>

- 1- هناك عمليات اختيار لبديل من عدة بدائل.
  - 2- تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار، بل أن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.
  - 3- التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعوا القرار، وفئة دنيا هم منفذو القرارات.
  - 4- متخذ القرار أي الفئة العليا هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل والسلوك التنظيمي يعتمد ترشيده على الاختيار السليم من بين مجموعة من البدائل، ذلك ان القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعية.
- ويلاحظ أن حالة الرشد المطلقة تكاد مستحيلة لأن الفرد معرض للقيود التي تحول دون ممارسته العقلانية بصورة كاملة.
- وينطبق على الإدارة المفهوم نفسه، فهي تحاول دائما التركيز على الإنتاجية والكفاءة، إلا ان الظروف تمنع أحيانا من اتخاذ القرار الرشيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، عمان، 1999، ص32.

<sup>2</sup> - رواية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص20.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص33.

### - علاقة النظرية بالموضوع:

عملية اتخاذ القرار هي البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة، وقد حاول سايمون إظهار الرجل الإداري بتوقعاته وممارساته لاتخاذ القرار بدلا من الرجل الاقتصادي حيث يقوم الرجل الإداري بدراسة كل البدائل واختيار البديل الأفضل بما يحقق له الرضا والإشباع وتعتبر هذه النقطة الأساسية لالتقاء هذه النظرية بموضوعنا حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من اهم ابعاد التمكين الإداري الذي يمنح الفرصة لجميع الموظفين لإبداء آرائهم حول المسائل المتعلقة بالمؤسسة .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة :

"هي البحوث والدراسات التي سبق ان اجراها باحثون اخرون في هذا الموضوع او الموضوعات وماهية هذه الدراسات و الاهداف التي سعت الى تحقيقها و اهم النتائج التي توصل اليها ليتمكن فيما بعد من تمييز دراسته الحالية عن هذه الدراسات السابقة"<sup>1</sup>.

الدراسة الاولى :

-عنوان الدراسة :

كريمة توفيق " اثر التمكين الاداري عل تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الاسلامية العاملة في الجزائر" اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير جامعة عمار ثليجي الاغواط. 2016/2015<sup>2</sup>

-المجال المكاني والزمني : المصارف الاسلامية العاملة في الجزائر (مصرف البركة الاسلامي , مصرف السلام) جرت الدراسة الميدانية سنة 2015.

-تساؤلات وفرضيات الدراسة :

التساؤل الرئيسي :

الى اي مدى يساهم التمكين الاداري في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمصارف الاسلامية العاملة في الجزائر ؟

التساؤلات الفرعية :

- 1-ماهي مقومات نجاح تطبيق عملية التمكين الإداري في المؤسسة الخدمية ؟
  - 2-ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المصارف الإسلامية العاملة بالجزائر ؟
  - 3-ما اثر ابعاد تمكين العاملين المتمثلة في (تفويض الصلاحيات –المشاركة في اتخاذ القرارات –تطبيق إدارة عمل الفريق – إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين – تدريب و تعليم العاملين –اثراء العمل ) على تحسين جودة الخدمة لدى العاملين في المصارف الإسلامية العاملة بالجزائر ؟
- فرضيات الدراسة:

- 1-يعتمد نجاح تطبيق عملية التمكين الإداري على عدة مقومات وابعاد أساسية من شأنها تغيير النظرة من الرؤساء الى العاملين لتوفير الثقة الإدارية .
- 2- يبلغ مستوى التمكين الإداري بالمصارف الإسلامية العاملة بالجزائر معدلات متوسطة .

<sup>1</sup> خالد زحراح ، اهمية توظيف الدراسات السابقة في بحوث العلوم الاجتماعية مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 15 العدد 02 سبتمبر 2021 ، ص 02.

<sup>2</sup> كريمة توفيق، " اثر التمكين الاداري عل تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الاسلامية العاملة في الجزائر" اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير جامعة عمار ثليجي الاغواط. ، 2016/2015.

3- يوجد اثر في اتجاهات العاملين في المصارف الإسلامية نحو التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات – المشاركة في اتخاذ القرارات – تطبيق إدارة عمل الفريق – إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين – تدريب وتعليم العاملين - اثراء العمل) على تحسين جودة الخدمة لدى العاملين في المصارف الإسلامية العاملة بالجزائر .

-منهج الدراسة : الوصفي التحليلي .

-الأداة: الاستبيان والملاحظة المقابلات الشخصية والوثائق الداخلية

العينة : 72 عامل وتم توزيع 50 استمارة تشمل جميع العمال .

-نتائج الدراسة :

1- يساهم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في تحقيق عدة اهداف لعل ابرزها ربط اهداف العامل بأهداف المؤسسة التي يعمل بها .

2- يساعد التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسة الخدمية على كسب ولاء عمالها وبالتالي يساهم في تقديم خدمات عالية الجودة هذا بدوره يساعد على كسب ولاء زبائنهم وتحقيق أهدافها وبالتالي نموها واستمرارها .

3- محدودية مشاركة العمال وغياب ثقتهم في قرارات المصرفين سواء كانت قرارات مرتبطة بالعمل او بمستقبلهم الوظيفي .

4- هناك تأثير طردي لاتجاهات العاملين بالمصرفين محل الدراسة نحو تمكين العاملين بأبعاده ( تفويض الصلاحيات – المشاركة في اتخاذ القرارات – تطبيق إدارة عمل الفريق – إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين – تدريب و تعليم العاملين – الاثراء الوظيفي) على مستوى تحسن جودة الخدمة حيث كلما كانت الاتجاهات نحو التمكين عالية كان مستوى التحسن في ابعاد تحسن جودة الخدمة والعكس صحيح أي انه كلما كانت اتجاهات العاملين ضعيفة نحو التمكين بأبعاده كان مستوى التحسن في ابعاد تحسن تقديم الخدمة ضعيفا.

الدراسة الثانية :

-عنوان الدراسة

عيسات فاطمة الزهراء "مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة" دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC-SEG) اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال استراتيجية جامعة اكلي محند الحاج جامعة البويرة 2019/2018<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عيسات فاطمة الزهراء ، "مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة" دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC-SEG)

اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال استراتيجية جامعة اكلي محند الحاج جامعة البويرة

-المجال الزمني والمكاني للدراسة:

\*مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة خلا الفترة الممتدة من 2015 الى 2018.

-تساؤلات وفرضيات الدراسة:

\*التساؤل الرئيسي :

- ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة ؟

\* التساؤلات الفرعية :

- ماهي مقومات فعالية التمكين الإداري كممارسة إدارية حديثة في بيئة الاعمال المعاصرة ؟

- ما هو دور المورد البشري ضمن مدخل الجودة الشاملة ؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (التمكين والجودة الشاملة ) تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية ؟

-فرضيات الدراسة :

1- تطور مفهوم التمكين الإداري ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة فلاقتناع بأهمية و ضرورة تطبيق التمكين واعادة رسم العلاقة بين المديرين والعمال من أهم مقومات فعالية تطبيقه .

2- للمورد البشري أهمية كبيرة في تفعيل مدخل الجودة الشاملة فتحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المؤسسة .

3- يوجد أثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (التمكين والجودة الشاملة ) تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية ( الجنس , العمر , المستوى التعليمي , المستوى الوظيفي , سنوات الخبرة) .

-المنهج:

- تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي .

-الأداة : الملاحظة والمقابلة , الاستبيان ,

العينة:

-المسح الشامل 310 مفردة

- نتائج الدراسة:

- يشترك مفهوم التمكين الإداري في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية المقاربة أهمها تفويض السلطة المشاركة الاثراء الوظيفي ولكن بالرغم من هذا الترابط والتشابك بين هذه المفاهيم الا لا يمكن ان تحل محل التمكين الإداري فهذا الأخير اشم و اعمق ويدل على مستوى متقدم من مستويات التعامل مع المورد البشري في المؤسسة .

- اصبح التمكين الإداري حقيقة معاشة في الكثير من المؤسسات في بيئة الاعمال الغربية اما بيئتنا العربية فما زالت متخلفة والأسباب في ذلك عديدة ولكن عدم وجود تجارب كافية وموثقة من عالمنا العربي لا يمنع من الاستفادة من تجارب الاخرين ومحاولة اختيار هذه التجارب في واقع عالمنا العرب وفي واقع مؤسساتنا العربية التي لا تزال لم تنضج تجاربها بعدما تطلب منها ان تدرك ضرورة و أهمية التحول اليه ومتطلبات احلاله و تطبيقه .

- نجاح نموذج الجودة الشاملة مرتبط و بشكل كبير بمواقف الإدارة العليا لاي مؤسسة والرغبة في احداث التغيير من خلال نمط التسيير المعتمد والذي يمكن من دعم حلقات الجودة بتجسيد مخرجه والاستفادة منها والمشاركة الفعلية للعمال في عملية البرمجة وتحديد الأهداف لتبنيها مع الدفع لتحقيقها من خلال الاتصال الفعال وتدريب المرد البشري الذي يعد مفتاح نجاح مدخل الجودة الشاملة وله أهمية كبيرة في تفعيل هذا المدخل الحديث فتحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المؤسسة .

\*الدراسة الثالثة :

- عنوان الدراسة:

موساوي سمية " المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين " دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز -بشار – أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم و إدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي 2 البليدة 2019/2018<sup>1</sup>

- المجال الزمني والمكاني للدراسة:

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بـبشار خلال الفترة الممتدة من 15 أكتوبر 2017 الى 10 أفريل 2018 .

<sup>1</sup> موساوي سمية، المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين " دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز -بشار – أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في

علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم و إدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي 2 البليدة, 2019/2018

- تساؤلات وفرضيات الدراسة:
- \*التساؤل الرئيسي :
- ماهي علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الإداري للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار ؟
- تساؤلات وفرضيات الدراسة:
- \*التساؤل الرئيسي :
- ماهي علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الإداري للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار ؟
- التساؤلات الجزئية :
- ماهي طبيعة العلاقة المتولدة بين نوع التكنولوجيا المعتمدة والتمكين الإداري للعاملين ؟
- هل يوجد ارتباط بين نظام التدريب والتمكين الإداري للعاملين ؟
- ماهي افرازات فريق العمل على عناصر التمكين الإداري للعاملين ؟
- كيف يعمل التحفيز على تفعيل التمكين الإداري للعاملين ؟
- الفرضيات :
- الفرضية الرئيسية :
- يعتبر المناخ التنظيمي في المنظمة له علاقة ارتباط قوية مع عناصر التمكين الإداري .
- الفرضيات الجزئية :
- 1- توجد علاقة وطيدة بين نوع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة و بعض عناصر التمكين الإداري للعاملين المتمثلة في "(المشاركة, الحرية والاستقلالية الثقة التنظيمية, فعالية الاتصال) .
- 2- يعمل نظام التدريب على إثارة الحرية والاستقلالية الثقة التنظيمية , المشاركة فعالية الاتصال.
- 3- يرتبط تفاعل فريق العمل بعناصر التمكين في:( الحرية والاستقلالية الثقة التنظيمية , المشاركة فعالية الاتصال).
- 4- يساهم التحفيز في تمكين العاملين الإداريين من خلال : ( الحرية والاستقلالية الثقة التنظيمية , المشاركة فعالية الاتصال).
- المنهج:
- المنهج الوصفي.
- الأداة :
- السجلات والوثائق الملاحظة والمقابلة الاستبيان
- العينة :
- وتم الاعتماد على الحصر الشامل ل 249 عينة .

- نتائج الدراسة:
- يعبر مفهوم التمكين الإداري عن بيئة الاعمال الحديثة ذات الانساق المفتوحة .
- اسفر النتائج ان مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار تقوم بتجديد التكنولوجيا المستخدمة في العمل في حدود معينة وهو ما اهل عاملها لان يكونوا اكثر تكيفا مع هذه المستجدات وبهذا تتيح لهم أرضية التعلم بالشكل الذي يزيد من ثقتهم وكذا استقلاليتهم في العمل .
- مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار تركز على التدريب كأسلوب علاجي لتنمية مهارات عاملها .
- الاستثمار في الجهود الجماعية على شكل فرق عمل وتجلي هذا من خلال الأنواع المتواجدة هناك وهي جماعات خاصة بكل قسم وجماعات متخصصة وجماعة رؤساء الأقسام وهي تعمل بوتيرة دائمة الامر الذي زاد من روابط العاملين والتعلم من خبرات بعضهم البعض .
- تبين من خلال النتائج اجماع الحالات الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار على عدم رضاها بالأجور التي تتقاضاها مقابل الجهود الذي تقوم به كما تبين عدم رضا العاملين الإداريين بغض النظر عن مستواهم التعليمي عن تطبيق معايير الترقية باعتبار انها تطبق بشكل غير عادل
- وبهذا فان التحفيز في شقه المادي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار غير مشجع للعامل لتقديمه للأفضل .
- الدراسة الرابعة :
- عنوان الدراسة:
- خالد زحاح "بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي على الافراد العاملين " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع مؤسسة سونلغاز الأغواط مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم و إدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي 2 البلدية 2020/2019<sup>1</sup>
- المجال الزمني والمكاني للدراسة:
- المديرية الجهوية للتوزيع مؤسسة سونلغاز الأغواط في الفترة الممتدة من الفاتح من جانفي الى غاية نهاية شهر ماي 2019.
- تساؤلات وفرضيات الدراسة
- \*التساؤل الرئيسي :
- هل هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز ؟

<sup>1</sup> خالد زحاح , "بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي على الافراد العاملين " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع مؤسسة سونلغاز الأغواط مذكرة مقدمة

لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم و إدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي 2 البلدية, 2020/2019

- هل توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية من خلال ابعادها (المادية والمعنوية) وشعور العاملين بالولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز ؟

-هل توفر عناصر (تنظيمية وفيزيائية) ملائمة لبيئة العمل الداخلية في مؤسسة سونلغاز له علاقة بزيادة مستويات الولاء والانتماء لدى الموظفين ؟

الفرضيات :

الفرضية العامة : توفر بيئة عمل داخلية ملائمة في مؤسسة سونلغاز له علاقة بزيادة مستويات الولاء التنظيمي للموظفين نحو مؤسستهم .

1-كلما وفرت المؤسسة ظروف مادية مناسبة كلما زاد التزام الموظفين نحو عملهم وولائهم لمؤسستهم .

2-توجد ظروف معنوية مناسبة بمؤسسة سونلغاز يؤدي الى تعزيز شعور انتماء الموظفين للمؤسسة .

3-توجد علاقة بين توفر عناصر تنظيمية ملائمة لبيئة العمل الداخلية في مؤسسة سونلغاز وزيادة مستويات الولاء التنظيمي والانتماء لدى الموظفين .

4-الاهتمام بالعناصر الفيزيائية في بيئة العمل الداخلية لمؤسسة سونلغاز يساهم في رفع رضا الموظفين ويعزز ارتباطهم واستقرارهم بمؤسستهم .

- المنهج:

\* الوصفي التحليلي .

- الأداة:

الاستبانة والملاحظة

العينة: العينة الطبقية حجمها (124) عامل

- نتائج الدراسة:

- كلما وفرت مؤسسة سونلغاز ظروف مادية مناسبة كلما زاد التزام الموظفين نحو عملهم وولائهم لمؤسستهم .

- توفر ظروف معنوية مناسبة بمؤسسة سونلغاز يؤدي الى تعزيز شعور انتماء الموظفين للمؤسسة .

- توجد علاقة بين توفر عناصر تنظيمية ملائمة لبيئة العمل الداخلية في مؤسسة سونلغاز وزيادة مستويات الولاء التنظيمي والانتماء لدى الموظفين .

- الاهتمام بالعناصر الفيزيائية في بيئة العمل الداخلية لمؤسسة سونلغاز يساهم في رفع رضا الموظفين ويعزز ارتباطهم واستقرارهم بمؤسستهم .

- الدراسة الخامسة :

- عنوان الدراسة:

\*حوة قويدر " التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم و إدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي 2 البليدة 2022 /2021<sup>1</sup>  
المجال الزمني والمكاني للدراسة:

\*قطاع الاتصالات وبالضبط المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة بالتزامن مع جائحة كورونا سنة 2020 .

- تساؤلات وفرضيات الدراسة:

\*التساؤل العام :

-هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ؟

التساؤلات الجزئية :

-هل توجد علاقة بين الرقابة المرنة وفعالية الأداء داخل المنظمة ؟

-ما هو واقع عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة ؟

-كيف يؤثر العمل الجماعي على زيادة الثقة التنظيمية للأفراد ؟

- ماهي اثار الهيكل التنظيمي على انضباط الفرد داخل المنظمة ؟

الفرضيات :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي .

الفرضيات الجزئية :

1-توجد علاقة بين الرقابة المرنة وفعالية الأداء داخل المنظمة .

2-تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز انتماء الفرد من خلال شعوره بأهميته في التنظيم .

3- يساهم العمل الجماعي في الرفع من الثقة التنظيمية للأفراد من خلال ابراز معايير وقيم أخلاقية وتنظيمية .

4-الهيكل التنظيمي المرن يساهم في انضباط الفرد داخل المنظمة بتحقيق التزام طوعي

<sup>1</sup>\*حوة قويدر, " التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د

في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم و إدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي 2 البليدة , 2022/2021

- المنهج:

\*المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي

- الأداة:

\*الاستبيان والمقابلة , الملاحظة العلمية بدون مشاركة ,

العينة: تحليل المحتوى تم استخدام 140 عينة .

- نتائج الدراسة:

- تظهر لنا الرقابة المرنة في توفير مناخ تنظيمي مستقر يكاد يخلو من الصراعات الظاهرة والإضرابات والاحتجاجات بين الإدارة والافراد وحتى بين الافراد في نفس المستوى وبالتالي يمكن القول ان هناك مساهم معتبرة للرقابة المرنة في فعالية أداء الافراد .

- هناك مشاركة في اتخاذ القرارات على مستويين الأول يكون بين الافراد الذين تشتغلون في نفس المصلحة مع رئيس المصلحة والثاني يكون مع رؤساء المصالح مع نواب المدير والمدير وغالبا ملتتم مشاركة رؤساء المصالح بناء على مبدأ التخصص بالدرجة الأولى والعلاقة مع موضوع الاجتماعات .

- وكإضافة لما سبق حول وضوح الصلاحيات والواجبات لاحظنا انها مدونة واضحة ومتفق عليها لدرجة ان الافراد اصبحوا يسيرون وفقها تلقائيا وذلك للحفاظ على صيغة التنظيم الرسمية وتجنب التجاوزات التي تعرقل سيرورة المنظمة نحو أهدافها من كل هذا نجمع على ان الهيكل التنظيمي المرن يساهم بشكل كبير في انضباط الافراد تلقائيا .

- فيما يخص الهيكل التنظيمي لاحظنا انه يقوم على مبدأ التخصص في العمل وكذا العمل الجماعي ويعود ذلك حسب طبيعة العمل الإدارية التي تتغير حسب متطلبات النسق الخارجي .

- الدراسة السادسة :

- عنوان الدراسة :

\*اميرة سابق "دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة -ولاية بسكرة – أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتورا LMD في علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2024/2023.<sup>1</sup>

-المجال الزمني والمكاني للدراسة:

\*شركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة

امتدت الدراسة من 2021/04/24 الى غاية 2023/01/11

- تساؤلات وفرضيات الدراسة:

\*التساؤل الرئيسي :

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

\*التساؤلات الجزئية :

-ما دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي , معياري استمراري) لدى العاملين بمؤسسة

قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

- ما دور فرق لعمل في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي , معياري استمراري) للعاملين بمؤسسة

قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

<sup>1</sup> \*اميرة سابق، "دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة -ولاية بسكرة – أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتورا LMD

في علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2024/3.202

- ما دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي , معياري استمراري ) للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05؟
- ما دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي , معياري استمراري ) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05؟
- ما دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي , معياري استمراري ) للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

الفرضية الرئيسية :

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

الفرضيات الفرعية :

\*للتدريب في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05.

وتتجزأ الى فرضيات جزئية :

- 1- للتدريب في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05 .
  - 2- للتدريب في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05 .
  - 3- للتدريب في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05 .
- \*تسهم فرق لعمل في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05.

وتتجزأ الى :

- 4-لفرق العمل دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05 .
  - 5-لفرق العمل دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05 .
  - 6-لفرق العمل دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05 .
- \*للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05.

وتتجزأ الى :

- 7- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05.
  - 8- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05.
  - 9- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05 .
- \*لتفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05 .

تتجزأ الى :

- 10- لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05 .
  - 11- لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05 .
  - 12- لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05 .
- للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعنية عند مستوى الدلالة 0.05.

وتتجزأ الى :

- 13- للحوافز دور في تحقيق الولاء العاطفي عند مستوى الدلالة 0.05 .
- 14- للحوافز دور في تحقيق الولاء المعياري عند مستوى الدلالة 0.05 .
- 15- للحوافز دور في تحقيق الولاء الاستمراري عند مستوى الدلالة 0.05 .

- المنهج:

\*المنهج الوصفي

- الأداة:

- السجلات والوثائق , الملاحظة و الاستبيان

العينة :

83 مفردة

- نتائج الدراسة :
  - للتدريب دور في تحقيق الولاء العاطفي من خلال البرامج التدريبية التي تغذي الروابط التلاحمية للعاملين وله دور في تحقيق الولاء المعياري و الولاء الاستمراري للعاملين.
  - تساهم فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده وفق الترتيب التالي ( الولاء المعياري و الولاء العاطفي ) في حين لا تساهم في تحقيق الولاء الاستمراري .
  - للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده وفق الترتيب التالي ( الولاء العاطفي , الولاء المعياري , الولاء الاستمراري )
  - تفويض السلطة له دور في تحقيق الولاء المعياري .
  - تفويض السلطة ومنح العامل مزيد من الصلاحيات لا يساهم في تحقيق الولاء الاستمراري للعاملين .
  - للحوافز دور في تحقيق الولاء العاطفي كما تساهم في تحقيق الولاء المعياري لدى العاملين فكلما تم اشباع حاجاتهم زاد التزامهم الأخلاقي .
  - للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي و ذلك اسنادا الى ما تم التحقق منه من خلال ابعاد التمكين الإداري التي تم دراستها وقياسها ميدانيا ومعرفة دور كل بعد في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي , معياري , استمراري).
- التعقيب على الدراسات السابقة :
- من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة والتي بلغ عددها 06 دراسات المتمثلة في دراسات تناولت التمكين الإداري وهي :
- 01-(دراسة كرمية توفيق " اثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة"2015/2016) وتشير الى انه للتمكين الإداري دور في تحسين جودة الخدمة حيث كلما زاد مستوى التمكين في المؤسسة يزداد مستوى تحسين جودة الخدمة .
- 02-(دراسة عيسات فاطمة الزهراء " مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة"2018/2019) وتشير الى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والجودة الشاملة وتعتمد فعاليتهما في المؤسسة على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وهذا ما يساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في المجال وتحقيق الأهداف المشتركة .
- 03-(دراسة موساوي سميرة " المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين " 2018/2019) وتشير الى ان البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تؤثر على التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة
- 4-(دراسة حوة قويدر " التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي " 2021 / 2022) تشير الى انه للتمكين الإداري دور في الالتزام التنظيمي وذلك من خلال الالتزام بأبعاده المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات والرقابة المرنة وهذا ما يحفز العاملين على أداء عملهم بكل سهولة ومن دون ضغوطات

ودراسة تناولت الولاء التنظيمي وهي :

05-(دراسة خالد زحزاح "بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي على الافراد العاملين" (2020 / 2021 ) وتشير الى ان وجود بيئة عمل داخلية ملائمة وعناصر فيزيقية وتنظيمية وظروف معنوية تؤثر على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين ويزيد من انتاجيتهم وانتمائهم وولائهم للمؤسسة .  
والجدير بالذكر اننا وجدنا دراسة واحدة فقط جمعت بين المتغيرين التمكين الإداري والولاء التنظيمي وتمثلت في :

06-(دراسة سابق اميرة " دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي "2023/2024)

تشير الى ان ابعاد التمكين الإداري المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض السلطة , الحوافز والتدريب لها دور في تحقيق الولاء التنظيمي .

-من خلال عرض الدراسات السابقة وجدنا ان جل الدراسات تناولت متغيرات مماثلة للمتغيرات محل الدراسة ولكن كل دراسة كانت تركز على تأثير المتغير المستقل (التمكين الإداري ) مع اختلاف في المتغير التابع منها الجودة الشاملة الالتزام التنظيمي وتحسين الجودة... الخ .

-تنوع في ابعاد التمكين الإداري منه الحوافز التدريب فرق العمل... الخ بينما الدراسة الحالية ركزت على بعد تفويض السلطة و اتخاذ القرارات فقط .

- تنوع في نوع القطاع منها العام ومنها الخاص .

-تنوع في العينات اكثر واقل من عينة الدراسة الحالية .

- تغير في سنوات الدراسة من القديم الى الحديث .

\*حيث ساعدت هذه الدراسات على توجيهنا وبناء اشكالية جديدة وساهمت في اخذ رؤية عامة حول التمكين الإداري وابعاده المتمثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات كذلك تم التعرف على المفاهيم الخاصة بالولاء التنظيمي و الاطلاع على المراجع والكتب من اجل الاستفادة منها كما ان لها دور كبير في مساعدتنا على بناء الاستمارة و اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات .

ولابد من وجود بعض أوجه التشابه والاختلاف لدراستنا مع الدراسات السابقة والتي نعرضها على النحو التالي :

-أوجه التشابه :

-على غرار تشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في المتغيرين التمكين الإداري والولاء التنظيمي الا انها تتشابه كذلك في أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان . تشابه في بعض ابعاد التمكين الإداري و تأثيره داخل المؤسسات .

أوجه الاختلاف :

يكمن الاختلاف في ان الدراسات السابقة كلها كانت مستوى عالي دكتوراه او ماجستير كذلك من حيث الزمن والمكان ونوع القطاع العينة .

الفصل الثالث

الطريقة والأدوات

أولاً: مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني:

أجريت الدراسة مع مجموعة من الموظفين باختلاف مستوياتهم

المهنية في مؤسسة سونلغاز في ولاية الأغواط

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

**1-1- المراحل التي مرت بها المنظمة:**

لقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

**1- مرحلة (1947-1944):** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي "LE BON" وسميت باسمه "LE BON COMPANY" ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

**2- مرحلة (1947-1969):** في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم "كهرباء وغاز الجزائر EGA" والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 5 جوان 1947.

**3- مرحلة (1969-1991):** وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة «سونلغاز» مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

**4- مرحلة ما بعد 1991:** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ 20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية

1. تسيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).  
أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

**1- مرحلة 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة.

ولقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات

باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

**2- مرحلة 2005** : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة وأهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة.

### 1-2 تعريف المؤسسة وماهيتها (المستوى الوطني والمحلي)

تعريف المؤسسة على مستوى الوطني:

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

### 2-2 تعريف المؤسسة على مستوى المحلي:

■ تعريف مديرية التوزيع بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط «البلدية» لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أ والبعيد) من المديرية العامة. التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

### 3- أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط

■ أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

#### 4- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -378- عامل بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية.

#### 1-4 المدير الجهوي:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف وتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ومن مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية.
- يتعهد أمام المدير بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناءً على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، ترقية... الخ.
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الختامية للمديرية.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

وتحتوي المديرية الجهوية على :

- الأمانة ◆ قسم الموارد البشرية ◆ قسم المالية والمحاسبة
- مكلف بالشؤون القانونية.

#### 2-4 قسم العلاقات التجارية

- مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
- مكلف بالإعلام والاتصال
- قسم استغلال شبكة الكهرباء
- شعبة الشؤون العامة
- مهندس مكلف بالأمن
- قسم استغلال شبكة الغاز
- المكلف بالأمن الداخلي
- قسم الدراسات والأشغال

ولها مقاطعات تابعة لها وهي: مقاطعة الأغواط، مقاطعة أفلو، مقاطعة حاسي الرمل

ثانيا- مهام مؤسسة سونلغاز :

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز

- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنيع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

## 1-2 الأعمال الموكله للمديرية الجهوية بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي :

◀ تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها والاستمرارية في الخدمات.

◀ تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

◀ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.

◀ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية

◀ استثمارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

## ثالثا- تسيير الموارد البشرية:

### 1-3 قسم الموارد البشرية بالمؤسسة:

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة، ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أ والترقية أ وإعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات ومقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد) وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود.

العمال المؤقتين والمتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم، ويعمل على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال.

### 2-3 مصلحة الإدارة:

تعمل هذه المصلحة على تحضير واستغلال الأجور من خلال المخطط العناصر المتغيرة وهذا عن طريق برامج معلوماتية ومستندات الأجور وكذلك:

- أ- متابعة وتحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال.  
ب- مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال.  
ت- تسهيل ومتابعة العلاقات مع مركز طب العمل.  
ث- تسهيل ومتابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال.

ج- تحضير الميزانية ومراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.  
3-3 مصلحة التكوين:

وتعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- أ- إحصاء جميع العمال وضمان لهم التكوين الجيد.  
ب- تحليل وتحديد احتياجات التكوين.  
ت- اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين.  
ث- إعداد مخطط التكوين.  
ج- إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا.  
ب. المجال الزمني:  
تمت الموافقة على الدراسة الميدانية يوم 02 افريل 2025 حيث تم التعرف على مجتمع الدراسة وحجم العينة التي ينبغي العمل عليها .  
ثم تم توزيع الاستمارات يوم 13 افريل 2025 وتم استرجاعها يوم 20 افريل 2025.  
ج. المجال البشري:  
حجم مجتمع البحث 150 عامل اخذنا نسبة 40٪.  
أي 60 عامل وهو عدد أفراد عينة الدراسة.  
ثانياً: المنهج المستخدم:  
\*المنهج : هو طريقة علمية منظمة تسعى من خلالها الباحثين الى كشف الحقائق معتمدين على قواعد موضوعية تقودنا الى فرز الحقائق و تبويبها و تحليلها ثم نستخلص منها المبادئ و القوانين العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد حامد ، نهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية دار الجسور الجزائر، 2008 ص 43.

\* ويعرف على انه : طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية او الحقلية وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها.<sup>1</sup>

وفي موضوعنا تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا و كيفيا فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها اما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه او حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.<sup>2</sup> يعرف كذلك على انه : طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي و منظم من اجل الوصول الى اعراض محددة لوضعية اجتماعية او مشكلة اجتماعية او سكان معينين.<sup>3</sup> وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال تجميع المادة العلمية التي تمثلت في جمع المراجع والكتب التي تعرضت للموضوع ثم قمنا بدراسة ميدانية استطلاعية بمؤسسة سونلغاز ثم القيام بجمع البيانات من الواقع ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائج عامة في نهاية الدراسة

### ثالثاً: أدوات جمع المعلومات

تم استخدام الملاحظة والاستمارة لجمع المعلومات .  
الملاحظة : وتعرف على انها "عملية مراقبة او مشاهدة لمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالمشكلات تحت الدراسة ومتابعة اتجاهها بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات.<sup>4</sup>  
الاستمارة وهي : وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من افراد ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب.<sup>5</sup>  
لأنها تعد الأداة المناسبة لموضوع الدراسة والهادفة للكشف التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وقد تم توزيع الاستمارة على العاملين بمختلف فئاتهم المهنية وتتكون من 35 سؤال مقسمة على أربعة محاور أساسية :  
المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين والمتعلقة بتحديد خصائص العينة يتضمن 5 أسئلة وتمثل في الجنس , السن , المستوى التعليمي , الفئة المهنية , الاقدمية في العمل .  
المحور الثاني : يتضمن أسئلة خاصة بالفرضية الأولى والتي تهدف الى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على تفويض السلطة لدى العمال وتحتوي على 10 أسئلة

<sup>1</sup> : احسان محمد ,الحسن ،مناهج البحث الاجتماعي دار وائل ط1 عمان 2005 ، ص 11.

<sup>2</sup> : عبيدات واخرون البحث العلمي ، مفهومه وادواته واساليبه دار الفكر عمان الأردن 2001م ، ص 87 .

<sup>3</sup> : عمار بوحوش محمد محمود ذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995، ص 130/12.

<sup>4</sup> : محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي ، مبادئ التنظيم والإدارة ، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع 2006، ص 183

<sup>5</sup> : الرفاعي احمد حسين ، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية دار وائل عمان الأردن ، 1998، ص 181.

**المحور الثالث :** يتضمن أسئلة خاصة بالفرضية الثانية والتي تهدف الى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على مبدا المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العمال وتحتوي على 10 أسئلة .

**المحور الرابع :** يتضمن أسئلة خاصة بالمتغير التابع والتي تهدف الى التعرف على نسبة الولاء التنظيمي لدى العمال وتحتوي على 10 أسئلة .

### رابعاً: المعاينة

تم استخدام العينة وتعرف على انها : اختيار جزء من الكل وهذا الجزء يتكون تشكيميا للكل<sup>1</sup> . يعرف عبد الحميد العينة على انها عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة ويشترط في هذا العدد ان يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها مجتمع البحث<sup>2</sup> قدرت عينة البحث ب 60 فردا من مجتمع البحث والذي عدده 150 بنسبة مختارة قدرها 40% وفق العملية الحسابية التالية :

$$150 \times 40 = 60 \div 100 = 60 \text{ أي فردا تم توزيع } 65 \text{ استمارة واسترجاع } 60 \text{ استمارة .}$$

في دراستنا تم استخدام العينة العشوائية البسيطة وهي احد أنواع العينات الاحتمالية حيث تعتمد على نظرية الاحتمالات في اختيار وحداتها وتقدير ثوابتها وتعد هذه المعاينة ابسط أنواع المعاينات لكنها أهمها وأكثرها اصالة.

وتعتبر أساس المعاينة فهي اكثرها مصداقية واقلها خطأ ويقوم بها الباحث على مجتمع غير متجانس . وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها تتيح لجميع وحدات المجتمع فرصا متكافئة للاختيار لان مجتمع البحث معروف وهو عمال مؤسسة سونلغاز يقدر عددهم ب 150 عامل بعد اختيار نسبة 40% من المجتمع الأصلي .

اما فيما يتعلق بأساليب التحليل فقد تم استخدام نظام SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية حيث يستخدم هذا النظام في اجراء التعديلات الإحصائية من ادخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : عبد الهادي احمد الجوهري، المدخل الى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث مصر ، ص 55.

<sup>2</sup> : محمد عبد الحميد ، دراسات الجمهور في بحوث الاعلام الطبعة الأولى عالم الكتب القاهرة 1993 ، ص 133.

<sup>3</sup> : وليد عبد الرحمان خالد الفراء ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS دار الهجرة المملكة العربية السعودية

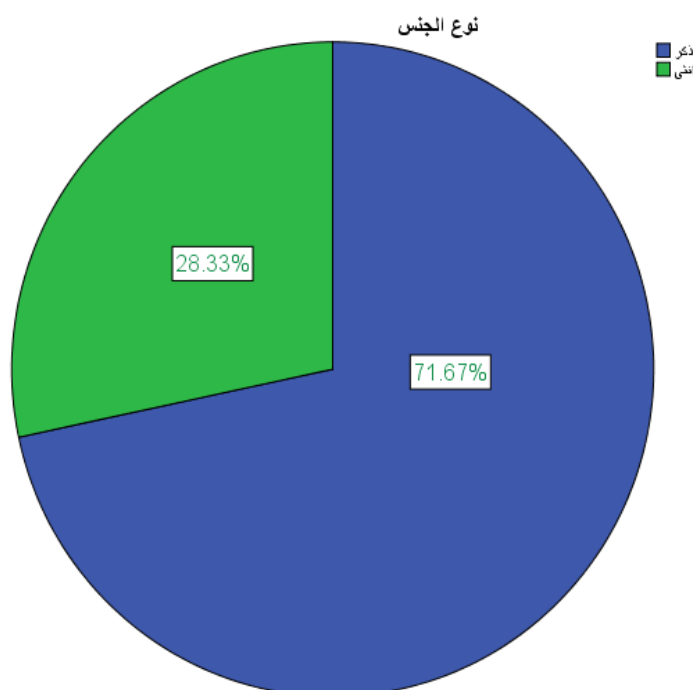
## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

خامساً: خصائص عينة الدراسة

- البيانات الشخصية:

- الجدول رقم 01: يوضح نوع الجنس للمبحوثين.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	43	%71.7
أنثى	17	%28.3
المجموع	60	%100



الشكل رقم 01: يوضح نوع الجنس للمبحوثين

\*يمثل الجدول رقم 01 جنس المبحوثين نلاحظ بان غالبية المبحوثين من جنس الذكور قدرت نسبتهم بـ 71.7%، أي 43 عامل في حين أن باقي المبحوثين هم من جنس الاناث قدرت نسبتهم بـ 28.3% اي 17 عاملة أي ان المؤسسة تعتمد على الذكور في مختلف المستويات.

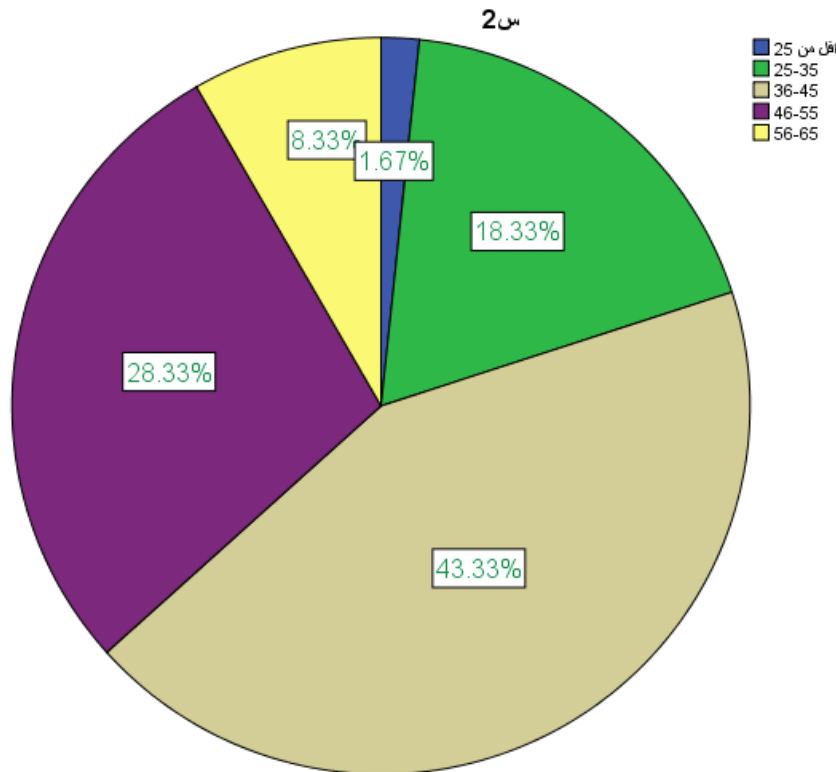
## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

\*يشير هذا التفاوت في التمثيل النوعي إلى هيمنة الذكور على مواقع العمل أو الأدوار المرتبطة بصنع القرار وتفويض السلطة داخل المؤسسة موضوع الدراسة. من منظور سوسيولوجي، يمكن فهم هذه الهيمنة في

إطار البنى الاجتماعية والثقافية التي ما تزال تُكرِّس أدواراً تقليدية للرجال في مواقع القيادة والإدارة، وتحدّ من مشاركة النساء في مواقع النفوذ التنظيمي. ويُحتمل أن يكون هذا التوزيع انعكاساً لواقع تنظيمي يتميز بـ الذكورية المؤسسية، أي سيطرة الرجال على مجالات النفوذ الإداري واتخاذ القرار.

- الجدول رقم 02: يوضح المستوى العمري للمبحوثين.

المستوى العمري	التكرار	النسبة
(اقل من 25 سنة)	01	1.7%
(25-35)	11	18.3%
(36-45)	26	43.3%
(46-55)	17	28.3%
(56-65)	05	8.3%
المجموع	60	100



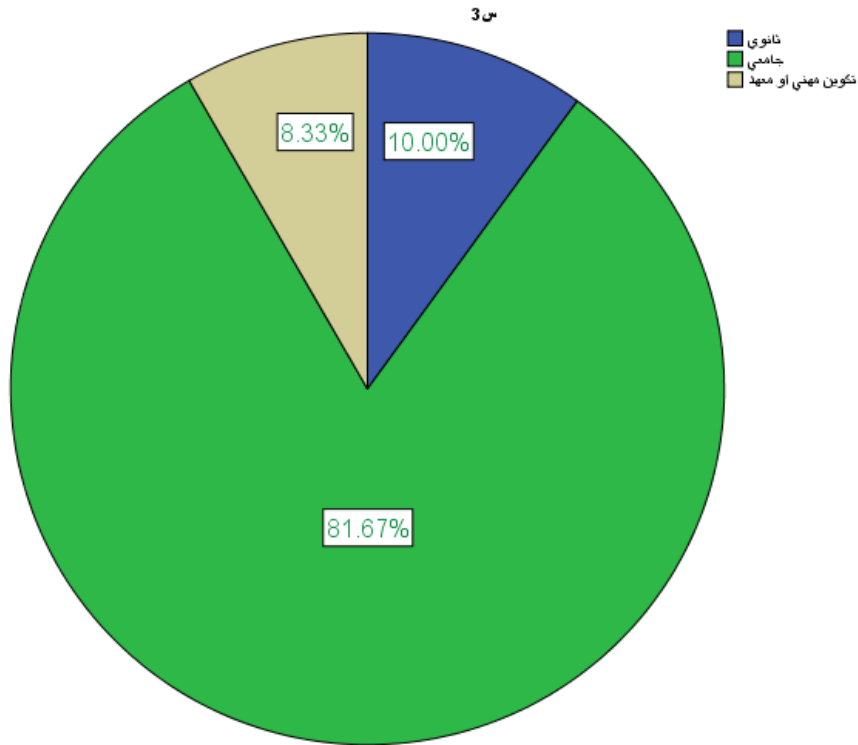
الشكل رقم 02: يوضح المستوى العمري للمبحوثين.

\* يمثل الجدول رقم 02 المستوى العمري للمبحوثين نلاحظ أن أكبر نسبة كانت 43.3% للفئة العمرية (36-45 سنة) المقدرة بـ 26 عامل ثم تليها نسبة 28.3% للفئة العمرية (46-55 سنة) وتقدر بـ 17 عامل ثم تليها نسبة 18.3% للفئة العمرية (35-25) المقدرة بـ 11 عامل ثم تأتي بعدها نسبة 8.3% للفئة العمرية 56-65 سنة المقدرة بـ 05 عمال وكانت اقل نسبة 1.7% للفئة العمرية اقل من 25 سنة وتقدر بعامل واحد فقط ..

\*يُظهر هذا التوزيع سيطرة واضحة للفئات العمرية المتوسطة والناضجة (36-55 سنة)، وهي الفئات التي غالبًا ما تكون في مراحل مهنية مستقرة ومتقدمة، مما يجعلها أكثر انخراطاً في ممارسة السلطة التنظيمية واتخاذ القرار، نظرًا لما تمتلكه من خبرة مهنية وتدرج وظيفي يسمح لها بأن تُفوّض لها صلاحيات أكبر، أو أن تكون هي الجهة المفوّضة. في المقابل، تُظهر النسب المتدنية للفئات الأصغر سنًا (خصوصًا من هم دون 25 سنة بنسبة 1.7%) تمثيلًا ضعيفًا، مما يشير إلى أن الشباب لم يبلغوا بعد مواقع القرار أو القرار أو لم تُمنح لهم فرص التفويض الإداري، أما الفئة الأكبر سنًا (56-65 سنة)، والتي شكّلت نسبة 8.3%، فهي غالبًا ما تكون في مراحل قريبة من التقاعد، وقد يُلاحظ عليها نوع من الانكفاء التدريجي عن مراكز الفعل التنظيمي، إما بسبب السياسات المؤسسية أو لأسباب ذاتية تتعلق بالدافعية والانخراط.

- الجدول رقم 03: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10%	06	ثانوي
81.7%	49	جامعي
8.3%	05	تكوين مهني او معهد
100%	60	المجموع



الشكل رقم 03: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

\*يمثل الجدول رقم 03 المستوى التعليمي للمبحوثين ونلاحظ ان أفراد العينة يغلب عليها المستوى جامعي بنسبة (81.6%) وتقدر ب49 عامل ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة (10%) ويقدر ب06 عمال وقل نسبة تعود لمستوى التكوين المهني (8.3%) وتقدر ب 05 عمال فقط.

## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

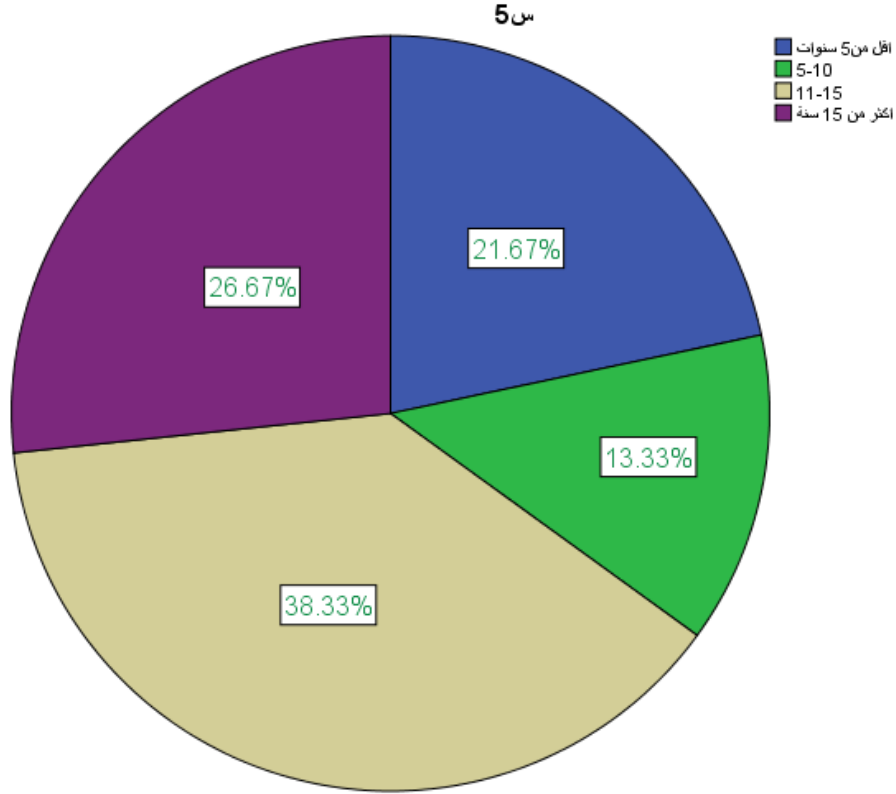
\*يُظهر هذا التوزيع تفوقًا واضحًا للفئة الأكثر تعليمًا، ما يشير إلى أن الأدوار الوظيفية أو التنظيمية محل الدراسة تتطلب مستوى معرفيًا ومهاريًا مرتفعًا، وهو ما يعزز من فرضية أن تفويض السلطة واتخاذ القرار يرتبطان بدرجة التعليم إنَّ الهيمنة العددية للفئة الجامعية يمكن أن تكون مؤشِّرًا على نمط إداري حديث نسبيًا، حيث يُفترض أن يكون الأفراد ذوو التعليم العالي أكثر استعدادًا لتقبُّل آليات التفويض التشاركي واتخاذ القرارات بشكل مرن ومنفتح، كما أنهم غالبًا ما يُظهرون مستويات أعلى من الولاء التنظيمي إذا ما توافرت بيئة عمل تتماشى مع تطلعاتهم الأكاديمية والمعرفية.

أما وجود نسبة معتبرة من الباحثين بالمستوى الثانوي (8.3%) فيشير إلى تنوع في البنية التعليمية داخل المؤسسة، وهو ما قد ينعكس على تفاوت في الفهم الإداري والثقافة التنظيمية، وربما يطرح تحديات تتعلق بفعالية التفويض ومقرئية القرارات على مختلف المستويات.

في حين أن النسبة الضعيفة للمستوى المهني قد تدل على أن هؤلاء يشغلون مواقع تنفيذية بسيطة، تُستثنى عادةً من عمليات التفويض والتأثير المباشر في القرار التنظيمي.

- الجدول رقم 04: يوضح توزيع الباحثين حسب الأقدمية في العمل

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 05 سنوات	13	21.7%
10-5 سنوات	08	13.3%
15-11 سنة	23	38.3%
15 سنة فما فوق	16	26.7%
المجموع	60	100%



الشكل رقم 04: يوضح توزيع الباحثين حسب الاقدمية في العمل

\*يمثل الجدول رقم 04 الحالة المهنية للمبحوثين حيث نلاحظ ان اكبر نسبة في الاقدمية (38.3%) للفئة (11-15 سنة) وتقدر ب28 عامل تليها النسبة الثانية (26.7%) لفئة اكثر من 15 سنة وتقدر ب 16 عامل ثم تليها نسبة (21.7%) لفئة اقل من 05 سنوات وتقدر ب 13 عامل وتعتبر اقل نسبة (13.3%) للفئة من (05-10) المقدر ب 08 فقط .

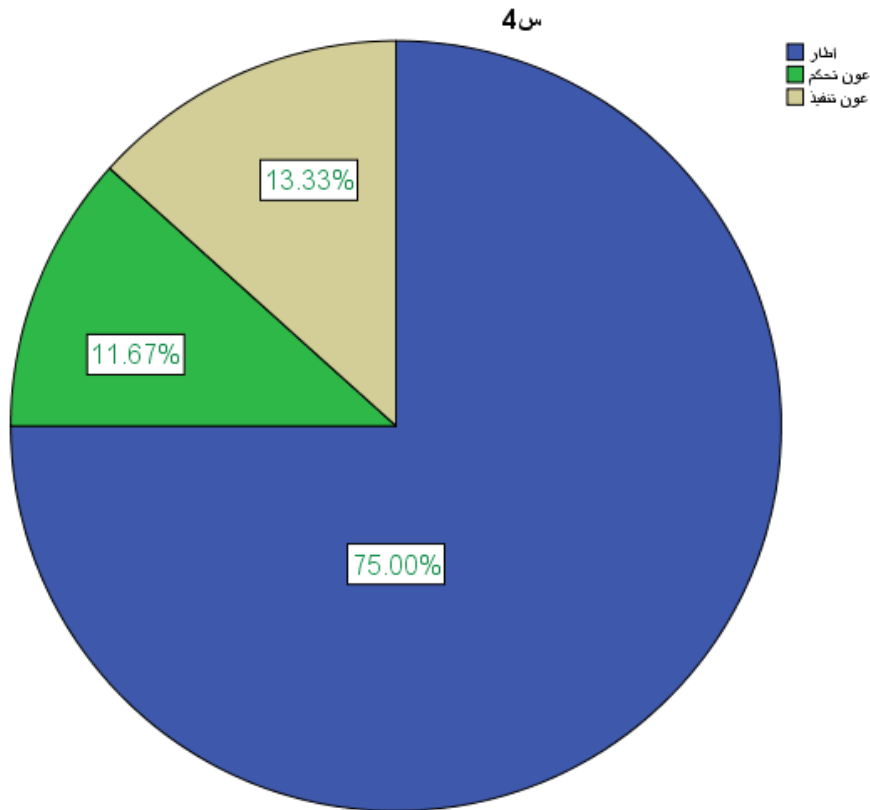
\*تشير هذه الأرقام إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الخبير أو المستقر وظيفيًا، حيث أن ما يقارب 65% من المبحوثين لديهم أقدمية تتجاوز 10 سنوات في المؤسسة. من منظور سوسيولوجي، يُعد طول مدة الخدمة أحد العوامل الأساسية في بناء الثقة المؤسسية، إذ يُفترض أن الأفراد ذوي الأقدمية الطويلة قد طوروا فهمًا عميقًا لثقافة المؤسسة، وأنماطها الإدارية، وشبكات غير الرسمية، مما يجعلهم أكثر تأهيلاً لتلقي أو ممارسة تفويض السلطة، كما أنهم غالبًا ما يكونون مشاركين بفعالية في عملية اتخاذ القرار، بحكم التجربة والموقع الرمزي داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

علاوة على ذلك، يمكن القول إن الولاء التنظيمي يرتبط بشكل مباشر بالأقدمية، حيث أن الفئات التي قضت سنوات أطول داخل المؤسسة يُتوقع أن تُظهر مستويات أعلى من الانتماء والالتزام التنظيمي، خصوصاً إذا كانت المؤسسة توفر بيئة مهنية مستقرة ومحقزة. أما الفئات الأحدث، خصوصاً من لديهم أقل من 5 سنوات (21.7%)، فقد لا يكون لديهم بعد التموضع الكافي داخل شبكات النفوذ التنظيمي.

الجدول رقم 05: يوضح الفئة المهنية للمبحوثين.

الفئة المهنية	التكرار	النسبة
اطار	45	75%
عون تحكم	07	11.7%
عون تنفيذ	08	13.3%
المجموع	60	100%



الشكل رقم 05 يوضح الفئة المهنية للمبحوثين.

## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

\*يمثل الجدول رقم (05) الفئة المهنية للمبحوثين، نلاحظ أن النسبة الغالبة تعود إلى فئة الإطارات، حيث شكّلوا 75% من إجمالي العينة والمقدرة بـ 45 اطار تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 13.3% وتقدر بـ 08 أعوان تنفيذ واخر نسبة تتمثل في أعوان التحكم بنسبة 11.7% وتقدر بـ 07 أعوان تحكم .

\*هذه المعطيات الإحصائية تدل بوضوح على أن العينة يغلب عليها الطابع القيادي أو الإداري الأعلى، ما يعكس تركيزاً على وجهات نظر الفئات المهيكلة في هرم القرار التنظيمي. فالإطارات، بحكم مناصبهم ومسؤولياتهم، يُعدّون الفاعل الأساسي في عمليات تفويض السلطة واتخاذ القرار، كما أنهم عادةً ما يكونون محوراً رئيسياً في تحليل الولاء التنظيمي داخل المؤسسات.

إن النسبة الضعيفة نسبياً لفئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم تعكس محدودية مشاركة هذه الفئات في مواقع التأثير الإداري، ما يُحتمل أن يؤثر على فرصهم في تلقي التفويض أو المشاركة في صنع القرار، كما أن تصوراتهم حول الولاء التنظيمي قد تختلف بحكم موقعهم الوظيفي الأقل تأثيراً في التوجهات العامة للمؤسسة.

الفصل الرابع

النتائج والمناقشة

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: يساهم بعد تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز - الجدول رقم 06 : يوضح العلاقة بين دعم المؤسسة مبدأ التفويض والشعور بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة

دعم المؤسسة مبدأ التفويض						الشعور بضرورة الالتزام والولاء
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
88.3%	53	64.3%	09	95.7%	44	نعم
11.7%	07	35.7%	05	4.3%	02	لا
100%	60	100%	14	100%	46	المجموع

\* تشير المعطيات الواردة في الجدول إلى أن أعلى نسبة من العمال، والتي بلغت 88.3%، عبّرت عن شعورها بالالتزام والولاء تجاه المؤسسة، وهي النسبة الأكبر ضمن العينة. وتبيّن تفاصيل التوزيع الداخلي أن 95.7% من هؤلاء يعملون في مؤسسات تعتمد مبدأ التفويض، أي أن هذه البيئة الإدارية تساهم بشكل واضح في تعزيز شعور الانتماء والثقة. أما البقية، أي 64.3%، فينتمون إلى مؤسسات لا تدعم هذا المبدأ، بالمقابل، فإن الفئة التي لا تشعر بالالتزام شكّلت فقط 11.7% من مجموع العمال، وهي النسبة الأقل في الجدول، ويلاحظ أن أغلب هؤلاء، أي 35.7%، يعملون في مؤسسات لا تدعم التفويض، ما يشير إلى أثر مباشر لغياب هذا النمط الإداري على ضعف شعور الولاء. بينما نسبة ضئيلة جداً من غير الملتزمين، وهي 4.3% فقط، يعملون في مؤسسات تدعم التفويض، ما يعني أن وجوده يحدّ بشكل كبير من الشعور بالاغتراب أو اللامبالاة في العمل.

\* من خلال القراءة الاحصائية للجدول نستنتج ان نسبة الالتزام المرتفعة (88.3%) على أنها نتيجة مباشرة لثقافة تشاركية قائمة على التفويض، حيث يشعر العامل أنه ليس مجرد منفذ بل شريك في التسيير، وهو ما يتوافق مع نظرية اوكتاف جلينيه الذي يرى أن الإدارة الفعّالة هي تلك التي "تمنح العامل الشعور بالجدوى والكرامة عبر الثقة والتشاور." ووفق نظرية صنع القرار فإن سلوك الأفراد داخل المؤسسات يرتبط بمدى إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. فالعامل الذي يُستشار ويُخوّل بالمشاركة، يبني قراراته بناءً على تصور عقلاي يراعي مصالحه ومصالح المؤسسة، مما ينعكس على أدائه ودرجة ولائه.

أي ان المؤسسات التي تدعم مبدأ تفويض السلطة سيكون ولاء عمالها بدرجة كبيرة

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

يمكن القول ان هناك علاقة طردية بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي يعني كلما زادت نسبة تفويض السلطة في المؤسسة زادت نسبة الولاء .

الجدول رقم 07 : يوضح العلاقة بين تناسب المسؤولية مع حجم السلطة الممنوحة لك ومدى الاستعداد لبذل جهد اكبر مما هو مطلوب منك لمساعدة على نجاح المؤسسة

تناسب مسؤوليتك مع حجم السلطة						المساعدة على نجاح المؤسسة
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%83.3	50	%81	17	%84.6	33	نعم
%16.7	10	%19	04	%15.4	6	لا
%100	60	%100	21	%100	39	المجموع

\* يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العمال، بنسبة 83.3%، أبدوا استعدادًا لبذل جهد أكبر من المطلوب منهم، بهدف المساهمة في نجاح مؤسستهم. ويبدو أن هذا الاستعداد الإيجابي يرتبط بشكل وثيق بمدى تناسب المسؤولية مع حجم السلطة الممنوحة، حيث نجد أن 84.6% من هؤلاء العاملين الذين أبدوا الاستعداد يعملون في بيئة يشعرون فيها بتوازن بين ما يُطلب منهم من مهام وبين ما يُمنح لهم من صلاحيات، ما يعكس شعورًا بالعدالة التنظيمية والتحفيز. في المقابل، فإن 81% من الذين عبّروا عن الاستعداد لبذل جهد إضافي رغم شعورهم بعدم التوازن بين المسؤولية والسلطة، يدلّ على وجود دوافع ذاتية وولاء مؤسسي لديهم، إلا أن نسبتهم تظل أقل من زملائهم الذين يحظون بتوازن في السلطة والمسؤولية. من جهة أخرى، نجد أن نسبة 16.7% فقط من العاملين لا يبدون استعدادًا لتقديم جهد إضافي، وهي النسبة الأقل في الجدول، وتتنوع بين فئتين: الأولى تمثل 19% وتخص أولئك الذين لا يشعرون بتناسب بين ما يُطلب منهم وبين ما يُخوّلون به من سلطة، وهو ما قد يفسر ضعف دافعيتهم للمبادرة؛ أما الثانية، وهي الأقل تمثيلًا بنسبة 15.4%، فتعود لمن يعملون في مؤسسات تحقق هذا التناسب، ما يشير إلى أن وجود التوازن ليس كافيًا دائمًا إذا غابت الدوافع الشخصية أو عوامل أخرى مثل التحفيز المعنوي والمادي.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والذي يمثل النسبة العالية (83.3%) من المستعدين لبذل جهد إضافي في ظل بيئة إدارية متوازنة، قوة العلاقة بين الإدارة التشاركية وصنع القرار العقلاني داخل المؤسسات. فكلما توافرت بيئة تنظيمية تشاركية تعتمد على تفويض السلطة وتناسبها مع المسؤولية، زاد استعداد العمال للمبادرة والالتزام، ما يُثبت الطرح السوسولوجي القائل إن العامل لا يتحرك فقط بدافع الأجر أو الواجب، بل أيضًا بحسب تمثله للعدالة والاعتراف بدوره داخل النسق الإداري وهذا يعني أن العامل يبذل جهد أكبر لأن بيئة المؤسسة تنمي لديه هذا الشعور القوي .

الجدول رقم 08: يوضح العلاقة بين امتلاك حق اختيار الوسيلة والأسلوب الذي تنجز به مهامك والرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها

المرغبات في قضاء ما تبقى من الحياة المهنية في المؤسسة					
امتلاك حق الوسيلة والأسلوب في إنجاز المهام					
المجموع		لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
61.7%	37	80%	12	55.6%	25
38.3%	23	20%	03	44.4%	20
100%	60	100%	15	100%	45

\*يتضح من الجدول أن أكبر نسبة، والتي تمثل 61.7% من مجموع العمال، تعكس الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة. نجد أن 80% من هؤلاء الذين يملكون هذا الحق يرغبون في قضاء حياتهم المهنية المتبقية في نفس المؤسسة، مما يعكس تأثير كبير لهذه الحرية في تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة هذه النتيجة تظهر أن العاملين الذين يشعرون بالرغبة في الاستمرار بالمؤسسة هم أولئك الذين يمتلكون حق اختيار الوسيلة والأسلوب في إنجاز مهامهم، حيث تصل النسبة بين هؤلاء إلى 55.6%. هذا يدل على أن الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة العمل تؤثر بشكل كبير في قرارهم بالبقاء في المؤسسة. وفي المقابل، أما الفئة التي لا ترغب في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في نفس المؤسسة، فتمثل 38.3% من إجمالي العينة. يتوزعون بين من لديهم حق اختيار الأسلوب والوسيلة في إنجاز المهام (44.4%)، وهؤلاء يشكلون نسبة كبيرة من الذين لا يودون الاستمرار في المؤسسة. بينما الفئة الأقل تمثل 20% فقط من العاملين الذين لا يمتلكون هذا الحق في تحديد طريقة عملهم، وهي الفئة التي ترتبط رغبتهم في مغادرة المؤسسة بشكل ملحوظ.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\* يتّضح من نتائج الجدول أن النسبة الأكبر من العمال (61.7%) يرغبون في الاستمرار في مؤسستهم حتى نهاية حياتهم المهنية، وهي دلالة سوسولوجية على وجود شعور قوي بالانتماء. ويُعزى هذا الشعور بالولاء بدرجة أساسية إلى الحرية الممنوحة في اختيار الوسائل والأساليب لإنجاز العمل، حيث عبّر 80% من الذين يمتلكون هذا الحق عن رغبتهم في البقاء، مما يُبرز أثر التمكين الإداري والمرونة الإدارية في تعزيز الاستقرار المهني وفقًا لنظرية الإدارة التشاركية لأوكتاف جلينيه، فإن منح العامل حرية اتخاذ القرار داخل محيط عمله هو من صميم الإدارة التشاركية، إذ يشعر العامل بأنه موضع ثقة كما أن نظرية صنع القرار تُفسّر هذا الاتجاه على أنه ناتج عن تقييم عقلائي يقوم به العامل.

الجدول رقم 09: يوضح العلاقة بين تفويضك للسلطة من قبل المسؤول وتحمل مسؤوليات جديدة وبين التفكير في ترك العمل في المؤسسة إذا اتاحت لك الفرصة تقاضي اجراكبر

تفويضك للسلطة						التفكير في مغادرة المؤسسة في حالة وجود عرض اجراكبر
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%88.3	53	%40	04	%98	49	نعم
%11.7	07	%60	06	%02	01	لا
%100	60	%100	10	%100	50	المجموع

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال، تمثل 88.3%، عبّروا عن استعدادهم لتترك المؤسسة في حال حصولهم على عرض عمل بأجر أعلى. ويُلاحظ أن الغالبية العظمى من هؤلاء، بنسبة 98%، ينتمون إلى فئة تم تفويضها من قبل المسؤولين وتحملت مسؤوليات جديدة، مما يشير إلى أن حصول العامل على الثقة وتحميله بمهام إضافية لا يمنعه بالضرورة من التفكير في المغادرة إذا توفر الحافز المالي. في المقابل، فقط 40% من الذين لا يحصلون على تفويض صرّحوا بأنهم قد يغادرون المؤسسة لأجل عرض أفضل، وهو ما قد يُفهم على أنه نوع من الاستقرار النسبي أو ضعف التطلعات المهنية.

أما الفئة التي لا تفكر في مغادرة المؤسسة، فتمثل نسبة ضئيلة لا تتجاوز 11.7% من مجموع العمال. ومن الملفت أن غالبية هذه الفئة، بنسبة 60%، لا يتلقون تفويضًا من مسؤوليهم، مما يوحي بأن غياب المسؤوليات الجديدة لا يرتبط بالضرورة بعدم الولاء، بل قد يكون دافعًا للبقاء بسبب الإحساس بالاستقرار أو الخوف من المجهول. وفي المقابل، فقط 2% من الذين تلقوا تفويضًا صرّحوا بعدم نيتهم في مغادرة المؤسسة، وهي نسبة ضعيفة تؤكد مجددًا أن التفويض وحده لا يُعزز الرغبة في البقاء إن لم يكن مدعومًا بعوامل أخرى كالأجر المناسب أو التقدير المادي.

\*من خلال القراءة الإحصائية للجدول اعلاه نستنتج وفقًا لنظرية الإدارة التشاركية بالاهداف، فإن مشاركة العامل في اتخاذ القرار وتفويضه بالمهام يُفترض أن يُنمي لديه شعورًا بالانتماء والمسؤولية. غير أن النتائج هنا تبرز حدود هذا الطرح في غياب العدالة المادية، مما يشير إلى أن الإدارة التشاركية تحتاج إلى بيئة تُقدّر الجهد ماديًا ومعنويًا، وإلا تحوّلت إلى عبء وظيفي دون مقابل واضح، وهو ما يُضعف تأثيرها الإيجابي. أما من زاوية نظرية صنع القرار، فإن العامل المفوّض، الذي يشعر بأنه يقدم أكثر، سيُعيد تقييم وضعه المهني إذا لم يكن المقابل المادي مرضيًا. وبالتالي، فإن قرار المغادرة يُبنى على مقارنة عقلانية بين الجهد المبذول والمكاسب المحتملة، لا على أساس التفويض فقط أي ان الاجر المادي له تأثير قوي على بقاء العمال من عدمه في المؤسسة وهذا يعني ان تفويض السلطة وحده ليس كافيًا للبقاء في المؤسسة.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين ثقة المؤسسة في قدراتك على أداء المهام والشعور بالفخر والاعتزاز عندما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين

ثقة المؤسسة في قدراتك						الشعور بالفخر والاعتزاز
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
83.3%	50	72%	18	91.4%	32	نعم
16.7%	10	28%	07	8.6%	03	لا
100%	60	100%	25	100%	35	المجموع

\*يُظهر الجدول أن غالبية العمال، بنسبة 83.3% من المجموع الكلي، يشعرون بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن مؤسستهم أمام الآخرين. وتعود هذه النسبة المرتفعة بشكل أساسي إلى العاملين الذين يشعرون بأن المؤسسة تثق في قدراتهم، حيث بلغت نسبتهم 91.4% من مجموع من عبّروا عن شعورهم بالفخر. أما أولئك الذين يفتقدون إلى شعور بثقة المؤسسة فيهم، فقد عبّر 72% منهم فقط عن شعورهم بالفخر، وهي نسبة أقل لكنها لا تزال تمثل أغلبية.

هذا يدل على أن الثقة التي تمنحها المؤسسة للعامل في أداء مهامه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتعزيز شعوره بالاعتزاز بها، إذ أن هذا التقدير المؤسسي ينعكس مباشرة على صورة المؤسسة في أعين عمالها، مما يحقّزهم على الحديث عنها بإيجابية في محيطهم الاجتماعي.

أما الفئة التي لا تشعر بالفخر أو الاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة، فتُمثل نسبة 16.7% من المجموع الكلي. ومن هؤلاء، بلغت نسبة 28% ممن لا يشعرون بثقة المؤسسة في قدراتهم، وهي نسبة لافتة وتشير إلى أن غياب الثقة قد يكون عاملاً أساسياً في تكوين صورة سلبية عن المؤسسة. أما من جهة أخرى، فحتى من بين من يشعرون بأن المؤسسة تثق بهم، هناك 8.6% فقط عبّروا عن غياب شعور الفخر، ما قد يعكس وجود عوامل أخرى تلعب دوراً، مثل ظروف العمل أو التقدير الفعلي.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتّضح أن الثقة التي تمنحها المؤسسة للعامل تُعدّ ركيزة أساسية لتعزيز شعوره بالفخر والانتماء، وهي دلالة مركزية في نظرية الإدارة التشاركية والتي ترى بان العمال اشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات حيث تُعزّز هذه الثقة من قدرة العامل على اتخاذ مواقف إيجابية تجاه المؤسسة، وتُسهم في خلق صورة معنوية مستقرة عنها في ذهنه لأنه اذا فقدت الثقة لا يمكن للعامل ان يعبر عن انتمائه للمؤسسة ولا يقوم بعمله على الوجه المطلوب لذلك فان الثقة تعطي نوعا من الاندفاع نحو العمل و تعتبر ثقة المؤسسة في قدرات عمالها من العوامل التي تزيد من نسبة الفخر والانتماء للمؤسسة .

الجدول رقم 11: يوضح العلاقة منح المؤسسة حرية التصرف وخدمة المستقبل الوظيفي بالبقاء في المؤسسة التي تعمل فيها حاليا

منحك حرية التصرف						خدمة مستقبلك بالبقاء في المؤسسة
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%55	33	%75	18	%41.7	15	نعم
%45	27	%25	06	%58.3	21	لا
%100	60	%100	24	%100	36	المجموع

\*من خلال الجدول، يتبيّن أن نسبة 55% من العمال يعتقدون أن مستقبلهم المهني سيُخدم من خلال بقائهم في المؤسسة التي يعملون فيها حالياً، وهي الفئة الغالبة في الجدول. ويُلاحظ أن 75% من هذه الفئة ينتمون إلى من لا يُمنحون حرية التصرف في أداء مهامهم ، مقابل 41.7% فقط ممّن يتمتعون بهذه الحرية. وهذا ما قد يبدو للوهلة الأولى مفارقة، إذ تُظهر المعطيات أن عدم منح الحرية لا يمنع بعض العمال من الاعتقاد بإمكانية بناء مستقبلهم داخل المؤسسة، وهو ما قد يكون مرتبطاً بعوامل أخرى مثل الأمان الوظيفي أو الاستقرار.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

في المقابل، تمثل الفئة التي لا ترى أن مستقبلها المهني يرتبط بالبقاء في المؤسسة نسبة 45% من مجموع العمال. وتُشكّل هذه النسبة غالبية واضحة ضمن فئة العاملين الذين مُنحوا حرية التصرف، حيث بلغت نسبتهم 58.3%. أما ضمن من لا يمتلكون هذه الحرية، فقد كانت النسبة أقل وبلغت 25% فقط. وهذه الأرقام تلمح إلى أن منح حرية التصرف لا يرتبط دائماً بالإحساس بالإخلاص طويل المدى، بل قد يؤدي أحياناً إلى تغذية الطموح للبحث عن بيئة أخرى تتيح أكثر من مجرد حرية تنفيذية.

\*من خلال القراءة الإحصائية للجدول يُبرز أن غياب الحرية في أداء المهام لا يمنع الإحساس بالاستقرار المهني إذا توفرت عوامل أخرى داعمة وهذا يعني ان بعض العمال يرغبون في البقاء في المؤسسة بالرغم من محدودية الحرية في التصرف وهذا يعود غالباً الى توفر بيئة عمل مناسبة و فريق عمل مناسب كذلك ، بينما وجود الحرية في التصرف قد يرفع سقف الطموحات ويقلل من التعلق بالمؤسسة. هذا يتقاطع مع نظرية اوكتاف جلينيه من حيث ضرورة تفعيل التشاركية ضمن بيئة محفزة، ومع نظرية صنع القرار في أن العامل يُقيّم مستقبله بناءً على مزيج من الحرية والتطلعات والأمان، لا على أحدها فقط أي ان منح الحرية للعامل تنمي لديه طموحات اكبر للبحث عن بيئة أخرى ليظهر فيها ابداعات جديدة .

الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين ممارسة رؤساء وك الصلاحيات المفوضة لك خلال فترة التفويض والتفكير في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسة أخرى تقدم مزايا افضل

ممارسة رؤساء وك الصلاحيات المفوضة اليك						التفكير في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسة اخرى
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
56.7%	34	47.4%	09	61%	25	نعم
43.3%	26	52.6%	10	39%	16	لا
100%	60	100%	19	100%	41	المجموع

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*من خلال الجدول، نلاحظ أن النسبة الأعلى من العمال، والبالغة %56.7، صرّحت بأنها تفكر في مغادرة المؤسسة الحالية إذا توفرت فرصة للانتقال إلى مؤسسة أخرى تقدم مزايا أفضل. وتُظهر هذه الفئة تفاوتاً في مدى ممارسة الرؤساء للصلاحيات التي تم تفويضها للعاملين: حيث أن %61 من الذين يفكرون في المغادرة أشاروا إلى أن رؤساءهم يمارسون الصلاحيات المفوضة لهم خلال فترة التفويض، بينما %47.4 فقط من الذين يفكرون في المغادرة يعملون في مؤسسات لا يمارس فيها الرؤساء هذه الصلاحيات وهذا يوحي بأن مجرد التفويض لا يكفي إن لم يكن مصحوباً بمنح فعلي للمجال التنفيذي، أو قد يشير إلى أن التدخل المتواصل من الرؤساء رغم التفويض يدفع البعض للتفكير في المغادرة أما الفئة التي لا تفكر في مغادرة المؤسسة فتمثل %43.3 من مجموع العمال، وهي النسبة الأدنى في الجدول. وتُظهر المعطيات أن %52.6 من هؤلاء يعملون في مؤسسات لا يمارس فيها الرؤساء الصلاحيات المفوضة خلال فترة التفويض، مقابل %39 فقط ممن يعملون في مؤسسات تُمارس فيها تلك الصلاحيات.

\*يُظهر التحليل الإحصائي أن تفويض الصلاحيات لا يُنتج دائماً ولائاً مؤسسياً إذا لم يكن مصحوباً باستقلالية حقيقية في الممارسة. التدخل المتواصل من الرؤساء خلال التفويض يُقوّض مبدأ المشاركة، ويُسهّم في ارتفاع نوايا الرحيل. وهذا يتماشى مع مبدأ التمكين الإداري في الإدارة التشاركية ومع افتراضات نظرية صنع القرار التي تؤكد أن القدرة الفعلية على اتخاذ القرار هي المحدد الرئيسي لارتباط العامل بمؤسسته، لا الشعارات أو الصيغ الإدارية الشكلية وهذا يعني أن أي عامل يرغب باستقلالية تامة في فترة تفويضه للسلطة ولا يقبل بالتدخل الدائم للرؤساء في صلاحياته وهذا ما يزيد من احتمالية مغادرة المؤسسة لأنها تعتبر تقليل من قدرات العمال وعدم الثقة في قراراتهم.

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين مواجهة صعوبات في أداء مهامك خلال تفويضك للسلطة والاعتبار مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية وتسعى لحلها

مواجهة صعوبات في أداء مهامك						اعتبار مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلك
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%70	42	%57.1	12	%76.9	30	نعم
%30	18	%42.9	09	%23.1	09	لا
%100	60	%100	21	%100	39	المجموع

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول، يتضح أن النسبة الأكبر من العمال، والبالغة 70%، يصّرّحون بأنهم يعتبرون مشاكل المؤسسة جزءاً من مشاكلهم الشخصية ويسعون لحلها. هذه الفئة تتوزع على حسب مدى مواجهتهم لصعوبات في أداء مهامهم أثناء التفويض: فنجد أن 76.9% من هؤلاء يواجهون صعوبات أثناء تنفيذ مهامهم المفوّضة، في حين أن 57.1% فقط منهم لا يواجهون صعوبات. أما الفئة الثانية، والتي تمثل 30% من مجموع العمال، فهي لا تعتبر مشاكل المؤسسة من مشكلاتها الشخصية. ومن بين هؤلاء، 42.9% لا يواجهون صعوبات في أداء المهام المفوّضة إليهم، في حين أن 23.1% فقط يواجهون صعوبات.

\*من خلال القراءة الإحصائية للجدول فإن الالتزام بمشاكل المؤسسة لا يتولد فقط من سهولة العمل أو غياب الصعوبات، بل يعكس غالباً قيمة الانتماء والولاء التنظيمي الذي يتجاوز العقبات. لكن غياب الدعم أثناء التفويض، كما تشير نظرية الإدارة التشاركية لاوكتاف جلينيه، قد يؤدي على المدى البعيد إلى استنزاف هذا الولاء. ومن منظور نظرية صنع القرار، فإن المشاركة الفعلية لا تكتمل إلا بتوفير بيئة تنفيذية فعالة، لأن العامل المشارك بحاجة إلى أدوات تمكنه من تنفيذ المهام المفوّضة بفعالية، وليس مجرد منح الصلاحية شكلاً.

الجدول رقم 14 : يوضح العلاقة بين الشعور بالرضا عن مبدأ التفويض المطبق من طرف المؤسسة والشعور بالارتباط الداخلي تجاه المؤسسة

الشعور بالارتباط الداخلي اتجاه المؤسسة		الشعور بالرضا			
		لا		نعم	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم		50%	05	54%	27
لا		50%	05	46%	23
المجموع		100%	10	100%	50
	المجموع				

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن أغلبية العمال يشعرون بالارتباط الداخلي تجاه المؤسسة التي يعملون بها، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 53.3% من مجموع العمال. ومن بين هؤلاء، نجد أن 54% عبّروا عن رضاهم عن مبدأ التفويض المطبق من طرف المؤسسة، مما يدل على علاقة إيجابية بين الشعور بالرضا عن التفويض وتعزيز الارتباط بالمؤسسة، في حين أن 50% من الذين يشعرون بالارتباط لا يرضون عن مبدأ التفويض، ما يشير إلى وجود فئة مرتبطة بالمؤسسة رغم تحفظها على طريقة تطبيق هذا المبدأ. أما الفئة الثانية التي لا تشعر بالارتباط الداخلي بالمؤسسة، فتشكل نسبة 46.7% من المجموع العام. وهي منقسمة بالتساوي تقريبًا بين من لا يرضون عن مبدأ التفويض بنسبة 50%، ومن الذين يرضون عنه بنسبة 46%.

\*الجدول يُبرز أن التفويض الإداري لا يكون دائمًا كافيًا لتعزيز الشعور بالانتماء، ما لم يكن مقترنًا بثقافة تشاركية حقيقية، كما توضح نظرية التشاركية بالأهداف. ومن جهة أخرى، فإن المشاركة الشكلية في صنع القرار دون إدماج حقيقي للعاملين تؤدي إلى نتائج متذبذبة في الارتباط المؤسسي، ما يتطلب إعادة النظر في كيفية تطبيق التفويض لضمان فعاليته سوسولوجيًا وتنظيميًا وهذا يعني ان الشعور بالارتباط الداخلي للمؤسسة يقترن بالرضا عن مبدأ تفويض السلطة المطبق في المؤسسة ويجب ان يكون تطبيقا فعليًا.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين رأي المبحوثين حول منح المدير صلاحيات للمرؤوسين وبين ترك المؤسسة يعني التضحية بكل ما تحصلت عليه وقد لا تستطيع أي مؤسسة أخرى تعويضه

منح الثقة من طرف المدير للمرؤوسين الذين يثق فيهم						ترك المؤسسة والتضحية بما تحصلت عليه
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	30	50%	11	50%	19	نعم
50%	30	50%	11	50%	19	لا
100%	60	100%	22	100%	38	المجموع

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\* يتضح من خلال الجدول رقم 15 وجود توازن تام بين الفئتين الأساسيتين في هذا المؤشر، حيث أن 50% من العمال يرون أن مغادرتهم للمؤسسة تمثل تضحية بما حصلوا عليه من مكاسب وخبرات قد لا تعوضها مؤسسة أخرى، بينما النصف الآخر (50%) لا يشاركون هذا الشعور. ونفس التوزيع نجده لدى الفئة الثانية التي لا ترى في مغادرة المؤسسة تضحية، حيث جاءت النسب متماثلة أيضاً: 50% منهم يرون أن المدير يمنح صلاحيات لمن يثق بهم، و50% لا يوافقون على ذلك. هذا التساوي التام في جميع محاور الجدول يعكس عدم وجود علاقة واضحة أو تأثير مباشر بين متغير الثقة في التفويض وموقف العامل من مغادرة المؤسسة.

### التحليل السوسيولوجي:

نستنتج من خلال التحليل الاحصائي الذي يعكس أن عوامل مثل الثقة في التفويض ليست كافية بمفردها لشرح مواقف العمال تجاه مغادرة المؤسسة. قد تكون العوامل الشخصية والظروف الفردية مثل الأمان الوظيفي أو الطموحات المهنية المستقلة أكثر تأثيراً. كما يشير إلى أن التفويض الإداري يحتاج إلى أن يكون جزءاً من ثقافة تنظيمية شاملة تضمن تمكين العاملين وتقديرهم بشكل عادل أي ان مغادرة المؤسسة ليست بالضرورة مرتبطة بالثقة في التفويض بل مرتبطة بكل عامل وظروفه لأنه وبالرغم من منح المدير الصلاحيات لبعض العمال الذين يثق فيهم إلا أنهم يفكرون في مغادرة المؤسسة وهذا يعود الى عدة عوامل تؤثر على قرارات العمال في المغادرة او البقاء وهذا يشمل التضحية بكل ما تحصل عليه العامل من خبرة في المجال الذي يعمل فيه .

### ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالأغواط

- الجدول رقم 16 : يوضح العلاقة بين الاتاحة للموظفين في المؤسسة فرصة المشاركة في صنع

القرارات والشعور بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة

اتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات						الشعور بضرورة الالتزام والولاء
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
88.3%	53	80%	16	92.5%	37	نعم
11.7%	07	20%	04	7.5%	03	لا
100%	60	100%	20	100%	40	المجموع

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*من خلال الجدول رقم 16، يظهر أن أغلبية العاملين في المؤسسة يشعرون بضرورة الالتزام والولاء تجاهها، حيث تمثل هذه الفئة 88.3% من مجموع العاملين. وتُظهر البيانات أن 92.5% من هؤلاء العاملين الذين يشعرون بالالتزام والولاء يحصلون على فرصة المشاركة في صنع القرارات داخل المؤسسة، مما يعكس تأثير إيجابي لفرصة المشاركة في زيادة شعورهم بالالتزام والولاء. بينما نجد أن 80% من هؤلاء العاملين لا يحصلون على هذه الفرصة.

أما الفئة الثانية التي لا تشعر بالالتزام والولاء تجاه المؤسسة، فهي تشكل 11.7% من المجموع العام. من بين هذه الفئة، 20% لا يحصلون على فرصة المشاركة في صنع القرارات، بينما 7.5% يحصلون عليها. ما يعكس أن المشاركة في صنع القرارات لا تؤثر بشكل قوي في شعورهم بعدم الالتزام والولاء.

\*تُظهر النسبة الكبيرة من العاملين الذين يشعرون بالالتزام والولاء (88.3%) أن هناك صلة وثيقة بين مشاركتهم في صنع القرار وتحقيق الانتماء والولاء للمؤسسة. ووفقًا لنظرية "التشاركية بالأهداف"، فإن مشاركة العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرار تُسهم في شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في المؤسسة كما أن نظرية صنع القرار تؤكد أن تمكين الأفراد من المشاركة في القرارات يرفع من مستوى الرضا والانخراط الوظيفي. وفي هذا الجدول، يتضح أن اتخاذ القرار الجماعي له أثر كبير على الالتزام المؤسسي، حيث أن نسبة الولاء ترتفع مع فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في رفع مستوى الولاء للمؤسسة

- الجدول رقم 17 : يوضح العلاقة بين الاخذ برأيك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات ومدى الاستعداد لبذل جهد اكبر مما هو مطلوب منك لمساعدة على نجاح المؤسسة

الاخذ برأيك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات						بذل جهد اكبر للمساعدة على نجاح المؤسسة
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
83.3%	50	86.2%	25	80.6%	25	نعم
16.7%	10	13.8%	04	19.4%	6	لا
100%	60	100%	29	100%	31	المجموع

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*من خلال الجدول رقم 17، يظهر أن أغلبية العاملين في المؤسسة مستعدون لبذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم للمساعدة في نجاح المؤسسة، حيث تمثل هذه الفئة 83.3% من مجموع العاملين. بالنسبة للفئة التي لا يُؤخذ رأيها في القرارات، تمثل 86.2% منهم يظهرون استعدادًا للمساعدة في نجاح المؤسسة، ما يعكس أن هذا العامل ليس العامل الوحيد في تحديد مستوى الجهد المبذول.

أما بالنسبة لأولئك الذين يُؤخذ رأيهم بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات، نجد أن 80.6% منهم مستعدون لبذل هذا الجهد الإضافي، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا لاعتبار الرأي في تعزيز استعدادهم للعمل أكثر من المطلوب.

أما الفئة التي لا تُظهر استعدادًا لبذل الجهد الإضافي، فهي تشكل 16.7% من المجموع العام، وتمثل في 19.4% من الذين يُؤخذ رأيهم بعين الاعتبار و13.8% من الذين لا يُؤخذ رأيهم في القرارات.

\*تُبرز النتيجة أن غالبية العمال (83.3%) مستعدون لبذل جهد يتجاوز المطلوب منهم، وهو ما يتوافق مع " نظرية التشاركية بالأهداف، هذه النظرية تشجع على التعاون والتفاعل بين جميع الأطراف لضمان النجاح المستدام في تحقيق الأهداف المؤسسية حيث يرى العامل نفسه جزءًا من الهدف المشترك وليس مجرد منقذ

ووفق نظرية اتخاذ القرار، فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تُعزز من إحساسهم بالمسؤولية، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. غير أن الإحصائيات هنا تعكس تناقضًا ظاهريًا: فالعاملون الذين لا يُؤخذ برأيهم في اتخاذ القرار يُظهرون استعدادًا أعلى لبذل جهد إضافي وهذا معناه ان نجاح المؤسسة يأتي في المرتبة الأولى ولا يؤثر اتخاذ القرار على بذل جهد إضافي يساهم في نجاح وتطور المؤسسة.

الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين المساهمة في وضع الخطط المهنية وترتيبات العمل والرغبة قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها

المساهمة في وضع الخطط المهنية وترتيبات العمل						الرغبة في قضاء فيما تبقى من الحياة المهنية في المؤسسة
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61.7%	37	80%	12	55.6%	25	نعم
38.3%	23	20%	03	44.4%	20	لا
100%	60	100%	15	100%	45	المجموع

\*يتضح من خلال الجدول رقم 18 أن أغلبية العمال عبّروا عن رغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة، حيث تشكل هذه الفئة نسبة 61.7% من المجموع العام. ومن بين هؤلاء، نجد أن 80% من الذين لا يساهمون في الخطط أيضاً يبدون رغبة مماثلة، ما يشير إلى أن وجود الرغبة في البقاء لا يرتبط بشكل حصري بالمشاركة في التخطيط.، في حين أن 55.6% من الذين يساهمون في وضع الخطط المهنية وترتيبات العمل عبّروا عن هذه الرغبة

أما الفئة التي لا ترغب في قضاء بقية حياتها المهنية في المؤسسة، فتمثل 38.3% من مجموع العمال. من هذه الفئة، نجد أن 44.4% منهم يساهمون في وضع الخطط، بينما 20% لا يساهمون، مما يُظهر أن غياب المشاركة في التخطيط لا يمنع كلياً الشعور بعدم الرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة.

\*من خلال القراءة الاحصائية نستنتج وفق نظرية التشاركية بالأهداف أن إشراك العاملين في تحديد الأهداف والخطط يعزز الانتماء والرغبة في الاستمرار، لكن البيانات تكشف أن 80% من غير المشاركين في الخطط يرغبون في البقاء في المؤسسة، مقابل 55.6% فقط من المشاركين، ما يُعد مفارقة تُبرز المعطيات أن الرغبة في البقاء لا ترتبط مباشرة بالمشاركة في صنع الخطط. من المفترض أن المساهمة في التخطيط تُعزز الشعور بالملكية والدافعية، لكن النتائج تُظهر أن الفئة غير المشاركة أكثر ارتباطاً. وفقاً لنظرية صنع القرار، يمكن تفسير ذلك بأن القرار الفعلي لا يُمنح بالكامل للعمال، أو أن بيئة العمل لا تدعم مخرجات قراراتهم، ما يجعل المشاركين أقل رضا وبالتالي أقل رغبة في البقاء

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة في وجود المنصب والخبرة دخل في اتخاذ قرارات المؤسسة وبين التفكير في ترك العمل في المؤسسة اذا اتاحت لك الفرصة تقاضي اجراكبر

وجود المنصب والخبرة دخل في اتخاذ قرارات المؤسسة						التفكير في مغادرة المؤسسة في حالة وجود عرض اجراكبر
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%88.3	53	%85.7	18	%89.7	35	نعم
%11.7	07	%14.3	03	%10.3	04	لا
%100	60	%100	21	%100	39	المجموع

\*يتبين من خلال الجدول رقم 19 أن أغلبية العمال يفكرون في مغادرة المؤسسة إذا أُتيحت لهم فرصة تقاضي أجر أكبر، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 88.3% من مجموع المستجوبين. من بين هؤلاء، يشير 89.7% إلى أن المنصب والخبرة لهما دور في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بينما 85.7% لا يرون أن للمنصب والخبرة دخلاً في عملية اتخاذ القرار، ما يعكس أن الرغبة في المغادرة بدافع الأجر الأعلى تسود بغض النظر عن موقع العامل أو خبرته في صنع القرار.

أما الفئة التي لا تُبدي رغبة في مغادرة المؤسسة، فتمثل نسبة 11.7% فقط من المجموع العام، وتتنوع بين 14.3% من الذين لا يرون لهذا العامل تأثيراً، وهو ما يشير إلى أن وجود المنصب أو الخبرة لا يكفي لوحده لتعزيز الاستقرار الوظيفي إذا لم يقترن بجوانب أخرى مثل الأجر والمزايا. و10.3% من الذين يعتقدون بوجود تأثير للمنصب والخبرة في اتخاذ القرار.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج وفق نظرية التشاركية بالأهداف أن إشراك الأفراد في تحديد أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات بناءً على الكفاءة والخبرة يعزز ارتباطهم بالمؤسسة ويُقلل من نواياهم في مغادرتها. لكن، تُظهر البيانات أن نسبة كبيرة جدًا (88.3%) من العمال يفكرون في المغادرة لأجل أجر أعلى.

بينما نظرية صنع القرار تشير إلى أن إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار، خاصةً بناءً على المنصب والخبرة، يعزز الشعور بالقيمة داخل المؤسسة. لكن الأرقام تُظهر أن القرار بترك المؤسسة من أجل أجر أعلى لا يتأثر بمدى الاعتراف بخبرة العامل أو منصبه، مما يشير إلى أن العاملين قد يشعرون بعدم جدوى مشاركتهم في القرارات إذا لم تُرافق بتقدير مادي فعلي وعليه فإن الأجر المادي يتفوق على المنصب والخبرة من ناحية البقاء أو المغادرة.

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين إشراك المؤسسة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون فيه والشعور بالفخر والاعتزاز عندما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين

الشعور بالفخر والاعتزاز		إشراك المؤسسة العاملين في عملية اتخاذ القرارات			
		لا		نعم	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم		33	91.7%	17	70.8%
لا		03	8.3%	07	29.2%
المجموع		36	100%	24	100%
	المجموع	60	83.3%	10	16.7%

\*يتضح من الجدول رقم 20 أن غالبية العاملين يشعرون بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن مؤسستهم، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 83.3% من مجموع المبحوثين. ويُلاحظ أن هذا الشعور يظهر بشكل أكبر لدى العاملين الذين تُشركهم المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم، إذ بلغت نسبتهم 91.7%، مما يعكس العلاقة الإيجابية بين إشراك العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء والافتخار بالمؤسسة. بالمقابل، فإن العاملين الذين لا يتم إشراكهم في اتخاذ قرارات أقسامهم، سجلوا نسبة أقل من الشعور بالفخر بلغت 70.8%. أما الفئة التي لا تشعر بالفخر والاعتزاز بمؤسستها، فتمثل نسبة 16.7% من مجموع المبحوثين، وتتنوع بين 29.2% من الذين لا يُشركون في اتخاذ القرارات و8.3% فقط من الذين يتم إشراكهم، ما يعزز مرة أخرى أهمية المشاركة في القرارات كعامل مؤثر في تعزيز الانتماء والرضا المهني.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*بالاعتماد على نظريتي التشاركية بالأهداف وصنع القرار، يُظهر الجدول رقم 20 أن إشراك العاملين في اتخاذ قرارات أقسامهم يُسهم بوضوح في تعزيز شعورهم بالفخر والانتماء للمؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 91.7%، مقابل 70.8% فقط ممن لا يُشاركون في اتخاذ القرارات. ويتفق هذا مع طرح النظريتين، إذ تؤكدان أن المشاركة في الأهداف والقرارات تُعزز الشعور بالولاء والقيمة داخل المؤسسة، وتُنمّي ارتباطاً نفسياً إيجابياً ينعكس في السلوك والمواقف المهنية وهذا معناه ان المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور كبير ومهم في تنمية شعور الفخر والاعتزاز عند التحدث عن المؤسسة لأنها تعد بمثابة الإنجاز الحقيقي للعامل من تحمل المسؤولية والقدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه أثناء القيام بالمهام الوكيلة له.

الجدول رقم 21: يوضح العلاقة بين الرضا عن طريقة اتخاذ القرارات في مؤسستك وخدمة مستقبلك الوظيفي بالبقاء في المؤسسة التي تعمل فيها حالياً

الرضا عن طريقة اتخاذ القرارات في مؤسستك						خدمة مستقبلك بالبقاء في المؤسسة
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
55%	33	55.6%	10	54.8%	23	نعم
45%	27	44.4%	08	45.2%	19	لا
100%	60	100%	18	100%	42	المجموع

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

\*من خلال الجدول رقم 21، يتضح أن أغلبية العاملين يعتقدون أن مستقبلهم الوظيفي يتمثل في البقاء داخل المؤسسة الحالية، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 55% من مجموع المبحوثين. ومن بين هؤلاء، عبّر 55.6% من الفئة ذاتها الذين لا يشعرون بالرضا عن تلك الطريقة مقابل 54.8% عن رضاهم عن الطريقة التي تُتخذ بها القرارات داخل المؤسسة، ما يشير إلى أن الرضا عن آليات اتخاذ القرار لا يشكل بالضرورة العامل الحاسم في قرار البقاء، بل قد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر على هذه الرغبة.

أما الفئة التي لا ترى أن مستقبلها الوظيفي يرتبط بالبقاء في المؤسسة، فتمثل نسبة 45% من الإجمالي. وتتوزع هذه النسبة بين 45.2% ممن يرضون عن طريقة اتخاذ القرارات، و44.4% ممن لا يرضون عنها، ما يعكس تقارياً ملحوظاً بين الفئتين، ويشير إلى أن موقف العامل من مستقبل بقاءه في المؤسسة ليس مرتبطاً بشكل مباشر بدرجة الرضا عن القرارات، وإنما قد يتأثر بمتغيرات أخرى داخل بيئة العمل.

\*بالاستناد إلى نظريتي التشاركية بالأهداف وصنع القرار، يُظهر الجدول رقم 21 أن الرضا عن طريقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لا يُمثل عاملاً حاسماً في تحديد رغبة العاملين في البقاء، حيث تساوت تقريباً نسب الراضين وغير الراضين ضمن فئة من يرون مستقبلهم داخل المؤسسة (55.6% مقابل 54.8%). وتشير هذه المعطيات إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، رغم أهميتها النظرية في بناء الالتزام وتحقيق أهداف مشتركة، لا تؤثر وحدها في رسم آفاق الاستقرار الوظيفي، بل تتداخل معها عوامل أخرى كالأمان الوظيفي، الفرص المهنية، والمزايا الاقتصادية.

الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين مشاركتك في اتخاذ القرارات والتفكير في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسة أخرى تقدم مزايا أفضل

مشاركتك في اتخاذ القرارات						التفكير في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسة أخرى
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
56.7%	34	40%	06	62.2%	28	نعم
43.3%	26	60%	09	37.8%	17	لا
100%	60	100%	15	100%	45	المجموع

\*من خلال الجدول رقم 22، يتبين أن غالبية العاملين يفكرون في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسة أخرى تقدم مزايا أفضل، حيث تمثل هذه الفئة 56.7% من مجموع المبحوثين. ومن بين هؤلاء، عبّر 62.2% عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ما يشير إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تشكل بالضرورة عاملاً كافياً للحد من الرغبة في مغادرة المؤسسة. في المقابل، فإن 40% من الذين يفكرون في المغادرة لا يشاركون في اتخاذ القرارات، ما يعكس أن غياب المشاركة قد يسهم جزئياً في تعزيز هذا التوجه، لكنه ليس العامل الوحيد.

أما الفئة التي لا تفكر في مغادرة المؤسسة فتُمثل 43.3% من الإجمالي. ومن بين هؤلاء، نجد أن 60% لا يشاركون في اتخاذ القرارات، بينما 37.8% منهم يشاركون فيها، ما يُشير إلى أن بعض العاملين قد يشعرون بالانتماء والرغبة في الاستمرار في المؤسسة رغم غياب دورهم في صنع القرار، وربما يعود ذلك إلى عوامل أخرى كالأمان الوظيفي أو الاستقرار العام.

\*استناداً إلى نظرية التشاركية بالأهداف ونظرية صنع القرار، يُبرز الجدول رقم 22 مفارقة واضحة: إذ رغم مشاركة 62.2% من الراغبين في مغادرة المؤسسة في اتخاذ القرار، لا تُشكل المشاركة عاملاً كافياً لاحتوائهم أو تعزيز ولائهم. وهو ما يتعارض نسبياً مع ما تفترضه النظريتان من أن إشراك العاملين في صياغة الأهداف وصنع القرار يعزز التزامهم المؤسسي. في المقابل، تُظهر النتائج أن بعض من لا يشاركون في القرار (60%) لا يفكرون في المغادرة، ما يدل على أن الانتماء والاستمرار قد يتحددان بعوامل أخرى أكثر تأثيراً، مثل الأمان الوظيفي أو الحوافز المادية والمعنوية أي ان العمال لديهم طموحات وأفكار لا بد من توظيفها وهذا ما قد توفره مؤسسات أخرى مما يخلق الضرورة بالمغادرة الى مؤسسة أخرى تقدم مزايا أخرى قد تلبى احتياجات العمال وهذا على غرار المشاركة في اتخاذ القرارات لأنها ليست كافية للبقاء في المؤسسة.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 23: يوضح العلاقة بين تدخل المدير في اتخاذ القرارات التي تقدمها للمؤسسة واعتبار مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية وتسعى لحلها

اعتبار مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلك					
تدخل المدير في اتخاذ القرارات					
المجموع		لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
70%	42	57.1%	16	81.3%	26
30%	18	42.9%	12	18.8%	06
100%	60	100%	21	100%	32

\* يتضح من خلال الجدول رقم 23 أن غالبية المبحوثين يعتبرون مشاكل المؤسسة جزءاً من مشاكلهم الشخصية ويسعون لحلها، حيث تمثل هذه الفئة 70% من مجموع العينة. وتُظهر النتائج أن هذه النظرة الإيجابية للمسؤولية ترتفع بوضوح لدى الذين يتعرضون لتدخل المدير في اتخاذ القرارات، إذ بلغت نسبتهم 81.3%، مقابل 57.1% لدى من لا يواجهون تدخلًا من المدير. أما الفئة التي لا ترى أن مشاكل المؤسسة تندرج ضمن مسؤولياتها الشخصية، فتمثل 30%، وهي أعلى لدى من لا يواجهون تدخلًا من المدير بنسبة 42.9%، مقارنةً بـ 18.8% لدى من يتعرضون لهذا التدخل. وتوحي هذه المعطيات بأن تدخل المدير في القرارات قد يُعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، خلافاً لما قد يُعتقد بأنه عامل يُضعف الاستقلالية أو يحد من الحافزية..

\* يرتبط هذا التحليل الإحصائي بوضوح مع نظرية صنع القرار، حيث يشير إلى أن تدخل المدير في اتخاذ القرارات، رغم كونه قد يُنظر إليه تقليدياً كعامل مقيد للاستقلالية، يبدو في هذه الحالة مرتبطاً إيجابياً مع تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية لدى العاملين. إذ ان 81.3% من الذين يواجهون تدخلًا في القرارات يرون مشاكل المؤسسة جزءاً من مشاكلهم الشخصية، ما يدل على أن هذا التدخل قد يُفهم من طرف العمال كنوع من المرافقة القيادية أو الاهتمام المشترك، لا كتحكم سلبي. وهذا يتوافق جزئياً مع نظرية صنع القرار التي تفترض أن السياق التنظيمي ونمط القيادة يؤثران في كيفية تلقي الموظف لطبيعة مشاركته أو تقييده.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

- الجدول رقم 24 : يوضح العلاقة بين اهتمام مؤسستك إعطاء فرصة لكافة الافراد المساهمة في اتخاذ القرارات والشعور بالارتباط الداخلي تجاه المؤسسة

الشعور بالارتباط الداخلي اتجاه المؤسسة						اهتمام مؤسستك إعطاء فرصة لكافة الافراد المساهمة في اتخاذ القرارات																	
نعم			لا			المجموع			نعم			لا			المجموع								
النسبة		التكرار	النسبة		التكرار	النسبة		التكرار	النسبة		التكرار	النسبة		التكرار	النسبة		التكرار						
56.4%		22	47.6%		10	53.3%		32	43.6%		17	52.4%		11	46.7%		28	100%		21	100%		39

\* يتضح من خلال الجدول رقم 24 أن نسبة العاملين الذين يشعرون بالارتباط الداخلي تجاه المؤسسة بلغت 53.3% من مجموع العينة. وتبرز هذه النسبة بشكل أوضح لدى من يرون أن مؤسستهم تهتم بإعطاء فرصة لكافة الأفراد للمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث بلغت نسبتهم 56.4%. بينما تنخفض لدى من لا يلاحظون هذا الاهتمام إلى 47.6%، مما يوحي بوجود علاقة بين إشراك الأفراد في اتخاذ القرار وتعزيز الارتباط بالمؤسسة. أما نسبة الذين لا يشعرون بالارتباط الداخلي بالمؤسسة فتتمثل بـ 46.7%، وهي أعلى ضمن فئة من لا يلمسون اهتمام المؤسسة بإشراكهم في اتخاذ القرار بنسبة 52.4%، مقارنة بـ 43.6% ضمن الفئة التي ترى أن المؤسسة تتيح فرص المشاركة. توضح هذه النتائج أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يُعد عاملاً مؤثراً في توليد الشعور بالانتماء والارتباط بالمؤسسة.

\* التحليل الإحصائي يشير بوضوح إلى أن إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات يعزز بشكل ملحوظ الارتباط الداخلي بالمؤسسة. وهذا يتماشى مع نظرية التشاركية بالأهداف، التي تفترض أن إشراك الأفراد في صنع القرار يمكن أن يزيد من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه المؤسسة. النتائج تشير إلى أن العاملين الذين يشعرون بأن مؤسستهم توفر لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يتمتعون بنسبة أعلى من الارتباط الداخلي مقارنةً بأولئك الذين لا يلمسون هذا الاهتمام.

وهذا يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم وبشكل كبير في الشعور بالارتباط الداخلي للمؤسسة ولاسيما إذا كانت هناك الفرصة متاحة لجميع العاملين دون استثناء بالتالي، يمكن القول أن إشراك الموظفين في القرارات لا يعزز فقط مشاركتهم الفعلية، بل يعكس أيضاً تقدير المؤسسة لهم، ما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية والولاء للمؤسسة.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 25: يوضح العلاقة بين قيام المؤسسة بوضع سياسة خاصة في اتخاذ القرارات وبين ترك المؤسسة يعني التضحية بكل ما تحصلت عليه وقد لا تستطيع أي مؤسسة أخرى تعويضه

منح الثقة من طرف المدير للمؤوسين الذين يثق فيهم						وترك المؤسسة والتضحية بما تحصلت عليه
المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50	30	%33.3	03	%52.9	27	نعم
%50	30	%66.7	06	%47.1	24	لا
%100	60	%100	09	%100	51	المجموع

\*من خلال الجدول رقم 25، يتبين أن 50% من العاملين في المؤسسة يفكرون في مغادرة المؤسسة إذا أتاحت لهم فرصة لتقاضي أجر أكبر، ويظهر أن من بينهم 52.9% يشعرون أن المؤسسة قد وضعت سياسة خاصة في اتخاذ القرارات. بينما 33.3% فقط من الذين لا يفكرون في مغادرة المؤسسة يرون أن المؤسسة قد وضعت هذه السياسة.

أما الفئة التي لا ترى وجود سياسة خاصة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، فتشكل 50% من مجموع العينة. من هؤلاء، ، بينما 66.7% من الذين لا يفكرون في مغادرة المؤسسة يعتقدون أن المؤسسة لم تضع سياسة خاصة في اتخاذ القرارات. و نجد أن 47.1% منهم يفكرون في ترك المؤسسة.

\*من خلال القراءة الاحصائية للجدول اعلاه نستنتج وفق نظرية التشاركية بالأهداف، فإن مشاركة العاملين في صياغة الأهداف المؤسسية والسياسات الإدارية بما في ذلك سياسات اتخاذ القرار تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي، وبالتالي تقليل الرغبة في المغادرة. لكن بيانات الجدول تكشف عن تناقض ظاهري؛ إذ ان وجود سياسة لاتخاذ القرار، كما يدركها بعض العاملين، لم يمنعهم من التفكير في ترك المؤسسة. هذا يوحي بأن وجود السياسة لا يعني بالضرورة التشاركية الحقيقية، بل ربما تكون هذه السياسات مفروضة من الأعلى دون إشراك فعلي للموظفين في صياغتها أما نظرية صنع القرار، فتُبرز أهمية إدراك العاملين لوجود آلية واضحة وشفافة لاتخاذ القرار داخل المؤسسة، مع إمكانية مشاركتهم الفعلية فيها. ووفقًا للجدول، فإن غالبية من لا يفكرون في المغادرة يرون أن المؤسسة لا تعتمد سياسة واضحة لاتخاذ القرار (66.7%)، ما يدل على أن الرغبة في الاستمرار لا ترتبط فقط بوضوح مع السياسات، بل قد تكون مشروطة بعوامل أخرى، مثل الأمان الوظيفي أو البيئة العامة للعمل. كما أن من يفكرون في المغادرة رغم إدراكهم لوجود سياسة اتخاذ قرار (52.9%) قد يعكسون تجربة سلبية مع تلك السياسة، أو ربما عدم الثقة في فاعليتها أو في قدرتهم على التأثير من خلالها. أي أن وجود السياسة لا يضمن بالضرورة إشراكهم فيها أو شعورهم بالتمكين.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى يساهم بعد تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز

- أظهرت نتائج الجدول (06) أن أعلى نسبة من العمال الذين يعملون في مؤسسات تدعم مبدأ التفويض عبّروا عن شعور قوي بالالتزام والولاء (95.7%)، مقابل نسبة أقل بكثير بين من لا يحظون بهذا الدعم (64.3%). ما يدل على أن دعم المؤسسة للتفويض يرتبط إيجابياً بالشعور بالانتماء والولاء المهني.
- بين الجدول (07) أن 84.6% من العمال الذين يشعرون بتناسب بين مسؤولياتهم والسلطة الممنوحة لهم أبدوا استعداداً لبذل جهد إضافي، مقارنة بـ 81% ممن لا يشعرون بهذا التناسب. ما يُظهر أن العدالة التنظيمية والتمكين الوظيفي يعززان الولاء العملي والرغبة في التضحية والمبادرة من أجل نجاح المؤسسة.
- أوضح الجدول (08) أن 80% من العمال الذين يمتلكون حرية اختيار الوسيلة والأسلوب في أداء المهام يرغبون في قضاء بقية حياتهم المهنية داخل المؤسسة، مقابل نسبة أقل لدى من لا يتمتعون بهذا الحق. ما يشير إلى أن المرونة الإدارية والتمكين المهني يساهمان في ترسيخ الرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

- أظهرت بيانات الجدول رقم 09 أن نسبة كبيرة جداً من المفوضين (98%) يفكرون في مغادرة المؤسسة في حال توفر عرض بأجر أعلى، ما يُبيّن أن تفويض السلطة وتحمل المسؤوليات الجديدة لا يُترجم تلقائياً إلى ولاء مهني، خصوصاً عند غياب التحفيز المادي.
- حسب نتائج الجدول رقم 10، فإن نسبة عالية من العمال (91.4%) الذين يشعرون بثقة المؤسسة في قدراتهم عبّروا عن شعورهم بالفخر بالانتماء إليها، مما يُشير إلى أن الثقة الإدارية عامل مهم في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة وتعزيز الشعور بالاعتزاز المهني.
- كما أوضح الجدول رقم 11، ان 75% من الذين لا يُمنحون حرية التصرف يعتقدون أن مستقبلهم المهني مرتبط بالبقاء في المؤسسة، مقارنة بـ 41.7% فقط من الذين يتمتعون بالحرية. هذا يدل على أن منح الحرية قد يُوسّع من الطموحات الشخصية ويُضعف الرغبة في البقاء، إذا لم ترافقها حوافز مهنية واضحة.
- وفقاً للجدول رقم 12، فإن 61% ممن يفكرون في المغادرة يعملون في مؤسسات يُمارس فيها الرؤساء الصلاحيات خلال فترة التفويض، وهو ما يعكس غياب التمكين الفعلي رغم وجود التفويض الشكلي، ويؤكد أن الاستقلالية الإدارية ضرورية لترسيخ الانتماء المؤسسي.
- أبرز الجدول رقم 13 أن غالبية العمال الذين يواجهون صعوبات أثناء تنفيذ المهام المفوضة (76.9%)، لا يزالون يعتبرون مشاكل المؤسسة جزءاً من مشاكلهم الشخصية ويسعون لحلها، ما يُبرز أن الانتماء المؤسسي قد يكون أقوى من العوائق التشغيلية، ويُعبّر عن ولاء يتجاوز الإكراهات. ومع ذلك، فإن استمرار الصعوبات دون دعم قد يؤدي إلى تآكل هذا الولاء مع مرور الوقت، إذا لم تُعالج بيئة التنفيذ.
- حسب بيانات الجدول رقم 14، فإن الشعور بالرضا عن مبدأ التفويض مرتبط بارتفاع نسب الشعور بالارتباط الداخلي بالمؤسسة (54%). غير أن وجود نسبة غير مهملة (46%) من غير المرتبطين بالمؤسسة رغم رضاهم عن التفويض، أو العكس، يدل على أن الارتباط لا يعتمد فقط على آلية التفويض، بل يتأثر بعوامل ثقافية وتنظيمية أعمق، منها العدالة، التقدير، وفرص التقدم.
- يكشف الجدول رقم 15 عن توازن تام (50/50) بين من يعتبر مغادرة المؤسسة تضحية ومن لا يعتبرها كذلك، بغض النظر عن مدى اقتناعهم بمنح المدير صلاحيات للمرؤوسين الذين يثق فيهم. هذه النتيجة تعني أن الثقة في التفويض لا تؤثر بالضرورة على قرار البقاء أو الرحيل، ما يسلط الضوء على دور العوامل الشخصية (كالاستقرار الأسري أو الطموح الوظيفي) في تشكيل مواقف العمال تجاه مغادرة المؤسسة.

ومنه نستطيع القول ان الفرضية الأولى تحققت . فهناك مؤشرات قوية تدعم وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي، لكن هذه العلاقة مشروطة بوجود عناصر داعمة أخرى، مثل العدالة، التحفيز، الثقة، التمكين الفعلي، والاعتبارات الشخصية.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية: تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالأغواط .

- يتضح من الجدول رقم 16 أن إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرار تعزز بشكل واضح من شعور العمال بالالتزام والولاء للمؤسسة، حيث تصل نسبة الولاء إلى 92.5% لدى من يشاركون في صنع القرار، ما يؤكد فرضية أن الإشراف الوظيفي يرفع من الانتماء التنظيمي.

- بحسب الجدول رقم 17، فإن أغلبية العمال (83.3%) مستعدون لبذل جهد إضافي للمؤسسة، سواء أخذ برأيهم أم لا. ورغم أن من يؤخذ برأيهم يُظهرون مستوى جيداً من الاستعداد (80.6%)، إلا أن المفارقة هي أن من لا يؤخذ برأيهم يُظهرون استعداداً أعلى (86.2%)، مما يوحي بأن الاعتراف بالرأي ليس العامل الحاسم الوحيد في التحفيز المهني.

- يظهر من الجدول رقم 18 أن الرغبة في البقاء داخل المؤسسة مرتفعة حتى لدى الذين لا يشاركون في وضع الخطط (80%)، بينما تنخفض إلى 55.6% لدى المشاركين، ما يعكس تناقضاً مع النظريات التي تفترض أن المشاركة تعزز الاستقرار، وربما يُفسّر ذلك بضعف أثر المشاركة الفعلية أو عدم جدواها داخل بيئة العمل.

- تُظهر نتائج الجدول رقم 19 أن أغلبية العمال (88.3%) يفكرون في ترك المؤسسة إذا عُرض عليهم أجر أعلى، بغض النظر عن دور المنصب أو الخبرة في اتخاذ القرار. هذا يشير إلى أن الاعتبارات الاقتصادية تطغى على العوامل المعنوية مثل المشاركة أو الخبرة، ما يعكس ضعف أثر الاعتراف التنظيمي في ظل غياب التحفيز المادي.

- الجدول رقم 20 يُظهر بوضوح أن العاملين الذين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات يشعرون بدرجة أكبر من الفخر والاعتزاز بالمؤسسة، ما يعكس تأثير المشاركة الإيجابي في بناء الانتماء والارتباط الوجداني بالمؤسسة.

- كما أظهر الجدول رقم 21، فإن الاعتقاد ببقاء العاملين في المؤسسة لا يرتبط بشكل حاسم بالرضا عن طريقة اتخاذ القرارات، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى (مثل الأمان الوظيفي أو الامتيازات) تتحكم في استمرارية العاملين.

- وفقاً للجدول رقم 22، فإن نسبة كبيرة من المشاركين في اتخاذ القرارات يفكرون رغم ذلك في مغادرة المؤسسة، مما يبرز أن المشاركة وحدها لا تكفي لتعزيز الولاء إذا لم تقترن بعوامل تحفيزية أخرى كالمزايا أو بيئة العمل.
  - الجدول رقم 23 يُبرز مفارقة مثيرة؛ إذ أن تدخل المدير في اتخاذ القرار يبدو مرتبطاً بزيادة شعور العاملين بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم، ما يعكس أحياناً دوراً إيجابياً للقيادة التوجيهية في تعزيز الالتزام.
  - من خلال الجدول رقم 24، يتضح أن المؤسسات التي توفر فرصاً متساوية للمساهمة في اتخاذ القرارات تحفز شعور العاملين بالارتباط الداخلي، ما يتفق مع نظرية التشاركية بالأهداف ويعكس أثر إشراك الجميع على الولاء العاطفي.
  - الجدول رقم 25 يُظهر أن وجود سياسة واضحة في اتخاذ القرار لا يمنع العاملين من التفكير في مغادرة المؤسسة، ما يشير إلى أن وجود السياسات وحده ليس كافياً، بل يتطلب تفعيلها عملياً وربطها بالتحفيز والثقة.
- ومنه نستطيع ان نقول ان الفرضية الثانية تحققت أيضاً. فالمشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي وذلك باقترانها مع بعض العوامل التي تعزز الولاء مثل توفر الفرص والمزايا وكذلك بيئة العمل

خامساً: الاستنتاج العام

من خلال عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها في دراستنا بعنوان " التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بالأغواط " .

تحققت الفرضية الأولى وهي ان بعد تفويض السلطة يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة فهناك مؤشرات قوية تدعم وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي، لكن هذه العلاقة مشروطة بوجود عناصر داعمة أخرى، مثل العدالة، التحفيز الثقة التمكين الفعلي، والاعتبارات الشخصية اي ان تفويض السلطة يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لكنه لا يكفي وحدة لتحقيق الولاء لأنه وبحسب دراستنا الميدانية على عمال مؤسسة سونلغاز استخلصنا ان بعض العمال و بالرغم من تفويضهم للسلطة الا انهم غير راضين عن الأجور المقدمة من طرف المؤسسة ويرغبون في المغادرة الى مؤسسة أخرى تمنح اجر اعلى .

كما ان الفرضية الثانية تحققت كذلك : والتي تقول ان المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة وذلك باقتنائها مع بعض العوامل التي تعزز الولاء مثل توفر الفرص والمزايا وكذلك بيئة العمل أي ان المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لكنها ليست كافية استخلصنا كذلك ان بعض العمال و بالرغم من مشاركتهم في اتخاذ القرارات الا انهم غير راضين عن الأجور المقدمة من طرف المؤسسة ويرغبون في المغادرة الى مؤسسة أخرى تمنح اجر اعلى .

نستطيع القول ان تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات لهما دور اساسي في تحقيق الولاء التنظيمي مع وجود بعض العوامل التي تعزز ذلك الشعور بالالتزام والولاء للمؤسسة .

الا ان الاجر له تأثير كبير على بقاء العمال من عدمه في المؤسسة ويعتبرا ندا قويا لأبعاد التمكين الاداري المتمثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات .

وفي الأخير نقول ان الفرضية العامة تحققت والتي مفادها " ان هناك علاقة بين التمكين الإداري و الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط "

خاتمة

خاتمة :

يعتبر التمكين الإداري من الاستراتيجيات الحديثة التي تنتهجها الإدارة في المؤسسات والتي تسمح للعاملين بأداء مهامهم بحرية تامة وذلك من خلال منح الموظفين الثقة المطلقة و الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة دون قيود ولا بد لهذه الأساليب ان تحفز الموظفين وتشعرهم بالالتزام والولاء للمؤسسة .

كما ان الولاء التنظيمي يعد حالة من الارتباط بين الفرد والتنظيم وهو من العوامل المؤثرة في تحسين بيئة العمل وزيادة الابتكار والابداع داخل المؤسسة . لذلك لابد للمؤسسات من توفير عدة أساليب وعوامل من اجل تحقيق ولاء عالي من الموظفين تجاه المنظمة .

ولعل المؤسسات الجزائية كسائر المؤسسات التي وظفت التمكين الإداري وادخلته في نظام المؤسسة من اجل البقاء والاستمرارية ومواكبة التغييرات التنظيمية المتسارعة . و من خلال دراستنا التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط تحققنا من وجود علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي وذلك من خلال توظيف ابعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في ولاء العاملين للمؤسسة .

تمنح مؤسسة سونلغاز الثقة والحرية لعمالها في تفويض السلطة وهذا ما يعزز من الالتزام والولاء للمؤسسة .

لكن لا يعتبر تفويض السلطة وحده كافيا للولاء التنظيمي و لابد من توفر عدة عناصر داعمة أخرى، مثل العدالة، التحفيز، الثقة، التمكين الفعلي، والاعتبارات الشخصية.

ومنه فان مؤسسة سونلغاز تتيح الفرصة لعمالها في المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يزيد من الولاء للمؤسسة .

لذلك لابد من وجود عدة عوامل اخرى تعزز الولاء مثل توفر الفرص والمزايا وكذلك بيئة العمل . وفي الأخير نشير الى انه لا يمكن القول بان التمكين الإداري وحده يؤثر على الولاء التنظيمي لان المؤسسة الاقتصادية عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها .

## توصيات :

- توسيع مجال تفويض السلطة والتخلي التدريجي عن النظام الكلاسيكي .
- التطبيق الفعلي لمبدأ تفويض السلطة وليس شكليا فقط .
- افساح المجال للموظفين بكافة مستوياتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات دون الخوف من النتائج .
- الزيادة في الأجور ر للعمال من اجل ضمان استمرارهم في المؤسسة .
- التحسين من البيئة الداخلية للمؤسسة من اجل راحة العمال وزياد انتاجيتهم.

# قائمة المراجع

1. المعاجم والقواميس :

- 1- المنجد في اللغة العربية دار المشرق طبعة 36 بيروت لبنان .
- 2- مجمع اللغة العربية المعجم الوسيط ط 3 القاهرة 1998 .
- 3- مجمع اللغة العربية المعجم الوجيز 2001/2002 .

2. الكتب:

- 4- افندي عطية حسين ، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر " المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، 2003 .
- 5- أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1982 .
- 6- احسان محمد الحسن مناهج البحث الاجتماعي دار وائل ط1 عمان 2005 .
- 7- الرفاعي احمد حسين ، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية دار وائل عمان الأردن 1998 .
- 8- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية دار الجسور الجزائر ، 2008 .
- 9- رواية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997 .
- 10- عبد الهادي احمد الجوهري ، المدخل الى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث ، مصر .
- 11- عبيدات واخرون ، البحث العلمي : مفهومه وادواته واساليبه دار الفكر عمان الأردن ، 2001م .
- 12- عماد علي المهيترات " اثر التمكين على فاعلية المنظمة " دار جليس الزمان الطبعة الأولى الأردن عمان سنة 2009 .
- 13- عمار بوحوش محمد محمود ذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995 .
- 14- محمد عبدالحميد دراسات الجمهور في بحوث الاعلام الطبعة الأولى عالم الكتب القاهرة 1993 .
- 15- ماجدة عطية، " سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة دار الشرق للنشر والتوزيع ، ط 1 عمان 2003 .
- 16- محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي ، مبادئ التنظيم والإدارة ، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع 2006 .
- 17- محمد شويح " مبادئ إدارة الاعمال " ط 1 جسور للنشر والتوزيع 2015 .
- 18- مصطفى كمال السيد، " معايير الجودة الشاملة (الإدارة الإحصاء الاقتصاد ) ط 1 الأردن دار أسامة، للنشر والتوزيع 2013 .
- 19- مصباح عامر، منهجية البحث في العلوم السياسية والعالم .ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر 2017 .

- 20- منال البارودي ، " الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين " ط 1 المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة 2015 .
- 21- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، عمان، 1999.
- 22- مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصبه للنشر الجزائر، 2006.
- 23- وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS دار الهجرة المملكة العربية السعودية 2008 .

### 3. المقالات العلمية:

- 24- خالد زحراح، اهمية توظيف الدراسات السابقة في بحوث العلوم الاجتماعية مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 15 العدد 02 سبتمبر، 2021.

### ا. الرسائل الجامعية:

- 25- اميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة 2024/2023.
- 26- حوة قويدر، " التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي " مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم و إدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي 2 البلدية 2022/2021.
- 27- خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع جامع علي لونيبي 2 البلدية 2020/2019 .
- 28- عيسات فاطمة الزهراء، "مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة " اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال استراتيجية جامعة اكلي محند الحاج جامعة البويرة، 2019/2018
- 29- كرمية توفيق، " اثر التمكين الاداري عل تحسين جودة الخدمة" اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير جامعة عمار ثليجي الاغواط، .2016/2015.
- 30- موساوي سمية، " المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين "أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم و إدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي 2 البلدية، 2019/2018

الملاحق

استبيان حول

التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي للفراد العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

ملاحظة: في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الرجاء الاطلاع عليه والإجابة عنه بما يتناسب مع آرائكم و خبرتكم حول الموضوع على الأسئلة التالية بوضع علامة ( X ) أمام العبارة المناسبة .

كما أعلمكم أن إجابتكم ضمن هذا الاستبيان تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وفي نشكركم على تعاونكم معنا .

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس :

ذكر  أنثى  .

2- السن :

اقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 35 سنة  من 36 سنة إلى 45 سنة   
من 46 سنة إلى 55 سنة  من 56 سنة إلى 65 سنة  من 66 سنة فما فوق  .

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني أو معهد  .

4- الفئة المهنية :

اطار  عون تحكم  عون تنفيذ  .

5- الأقدمية في العمل :

اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 15 سنة  اكثر من 15 سنة

## الملاحق

### المحور الثاني : العبارات الخاصة بتفويض السلطة.

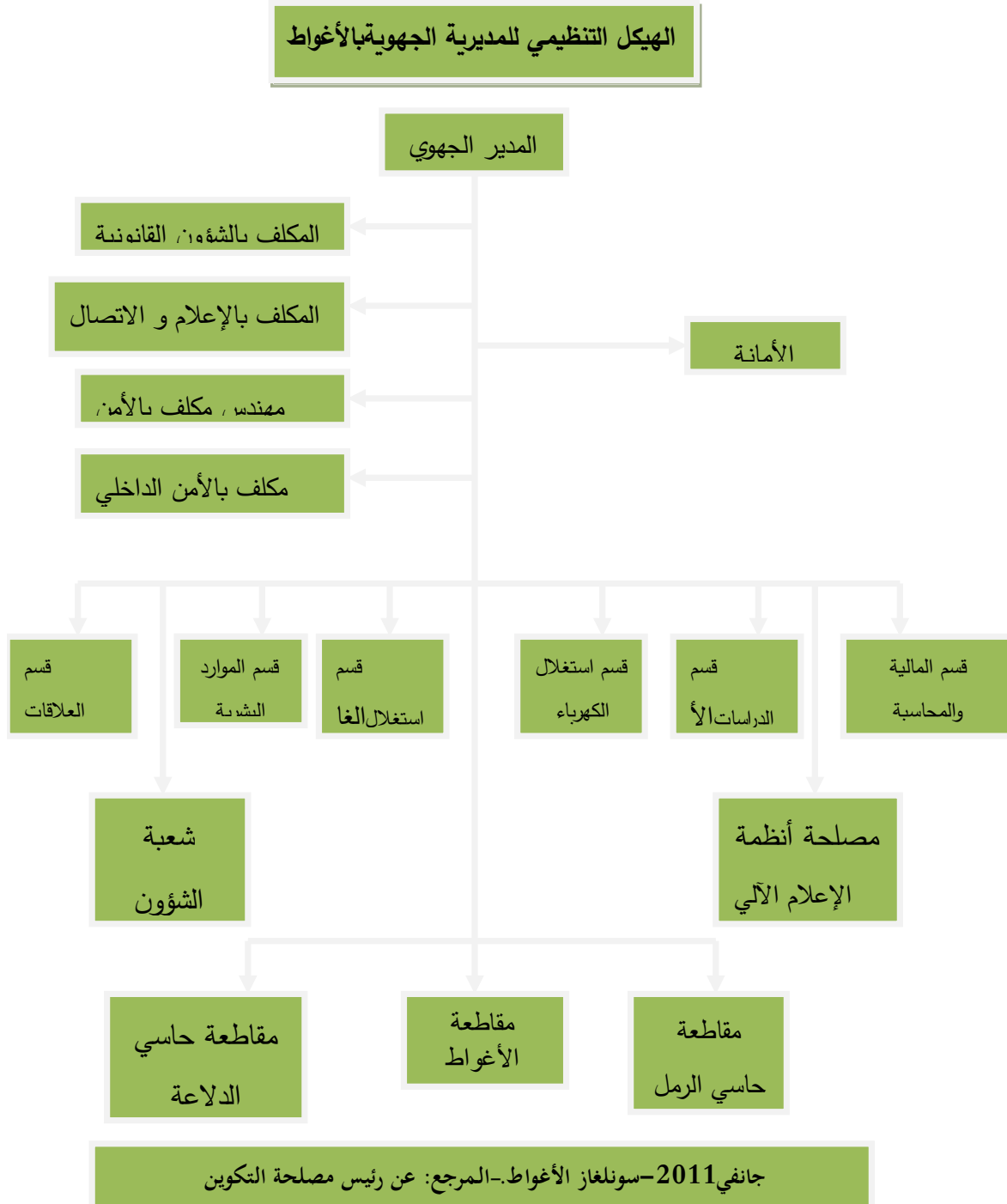
- 1- هل تدعم المؤسسة مبدأ التفويض وتشجع عليه؟ نعم  لا .
- 2- هل تناسب مسؤولياتك مع حجم السلطة الممنوحة لك؟ نعم  لا .
- 3- هل تملك حق اختيار الوسيلة والأسلوب الذي تنجز به مهامك؟ نعم  لا .
- 4- هل تم تفويضك للسلطة من قبل المسؤول وتحميلك لمسؤوليات جديدة؟ نعم  لا .
- 5- هل تثق المؤسسة في قدراتك على أداء المهام الموكلة لك؟ نعم  لا .
- 6- هل تمنحك المؤسسة حرية التصرف في أداء مهامك؟ نعم  لا .
- 7- هل يمارس رؤساؤك الصلاحيات المفوضة لك خلال فترة التفويض؟ نعم  لا .
- 8- هل واجهتك صعوبات في أداء مهامك خلال تفويضك للسلطة؟ نعم  لا .
- 9- هل تشعر بالرضا عن مبدأ التفويض المطبق من طرف المؤسسة؟ نعم  لا .
- 10- هل يمنح المدير الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق في قدراتهم؟ نعم  لا .

### المحور الثالث : العبارات الخاصة باتخاذ القرارات.

- 11- هل تتاح للموظفين في المؤسسة فرصة المشاركة في صنع القرارات؟ نعم  لا .
- 12- هل يؤخذ برأيك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في المؤسسة؟ نعم  لا .
- 13- هل تساهم في وضع الخطط المهنية وترتيبات العمل؟ نعم  لا .
- 14- هل يوجد للمنصب والخبرة دخل في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟ نعم  لا .
- 15- هل تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون فيه؟ نعم  لا .
- 16- هل انت راض عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في مؤسستك؟ نعم  لا .
- 17- هل مشاركتك في اتخاذ القرارات لها قيمتها وتقدم اضافة للمؤسسة؟ نعم  لا .
- 18- هل يتدخل المدير في القرارات التي تقدمها للمؤسسة؟ نعم  لا .

## الملاحق

- 19- هل تهتم مؤسستكم بإعطاء كافة الأفراد فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات ؟ نعم  لا
- 20- هل تقوم المؤسسة بوضع سياسة خاصة في اتخاذ القرارات ؟ نعم  لا   
المحور الرابع: العبارات الخاصة بالولاء التنظيمي .
- 21- هل تشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم  لا
- 22- هل انت مستعد لبذل جهد اكثر مما هو مطلوب منك لتساعد على نجاح مؤسستك ؟ نعم  لا
- 23- هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم  لا
- 24- هل تفكر في ترك العمل بالمؤسسة اذا اتاحت لك فرصة تقاضي أجر أكبر في مؤسسة أخرى؟ نعم  لا
- 25- هل تشعر بالفخر والاعتزاز عندما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين ؟ نعم  لا
- 26- هل تعتقد بأنك تخدم مستقبلك الوظيفي بالبقاء بالمؤسسة التي تعمل بها حاليا؟ نعم  لا
- 27- هل تفكر في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسة أخرى تقدم مزايا أفضل ؟ نعم  لا
- 28- هل تعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلك الشخصية وتسعى لحلها ؟ نعم  لا
- 29- هل تشعر بارتباط داخلي تجاه المؤسسة ؟ نعم  لا
- 30- هل تركك للمؤسسة يعني التضحية بكل ما تحصلت عليه وقد لا نستطيع أي مؤسسة أخرى تعويضه ؟ نعم  لا

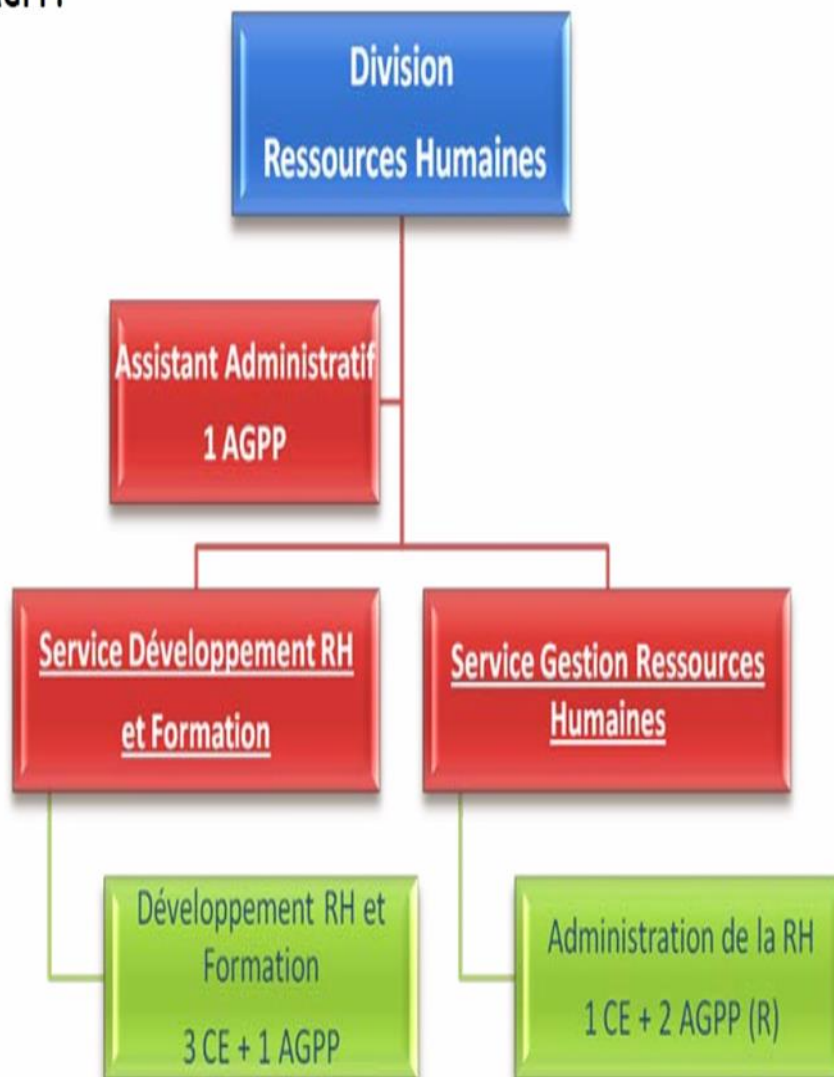


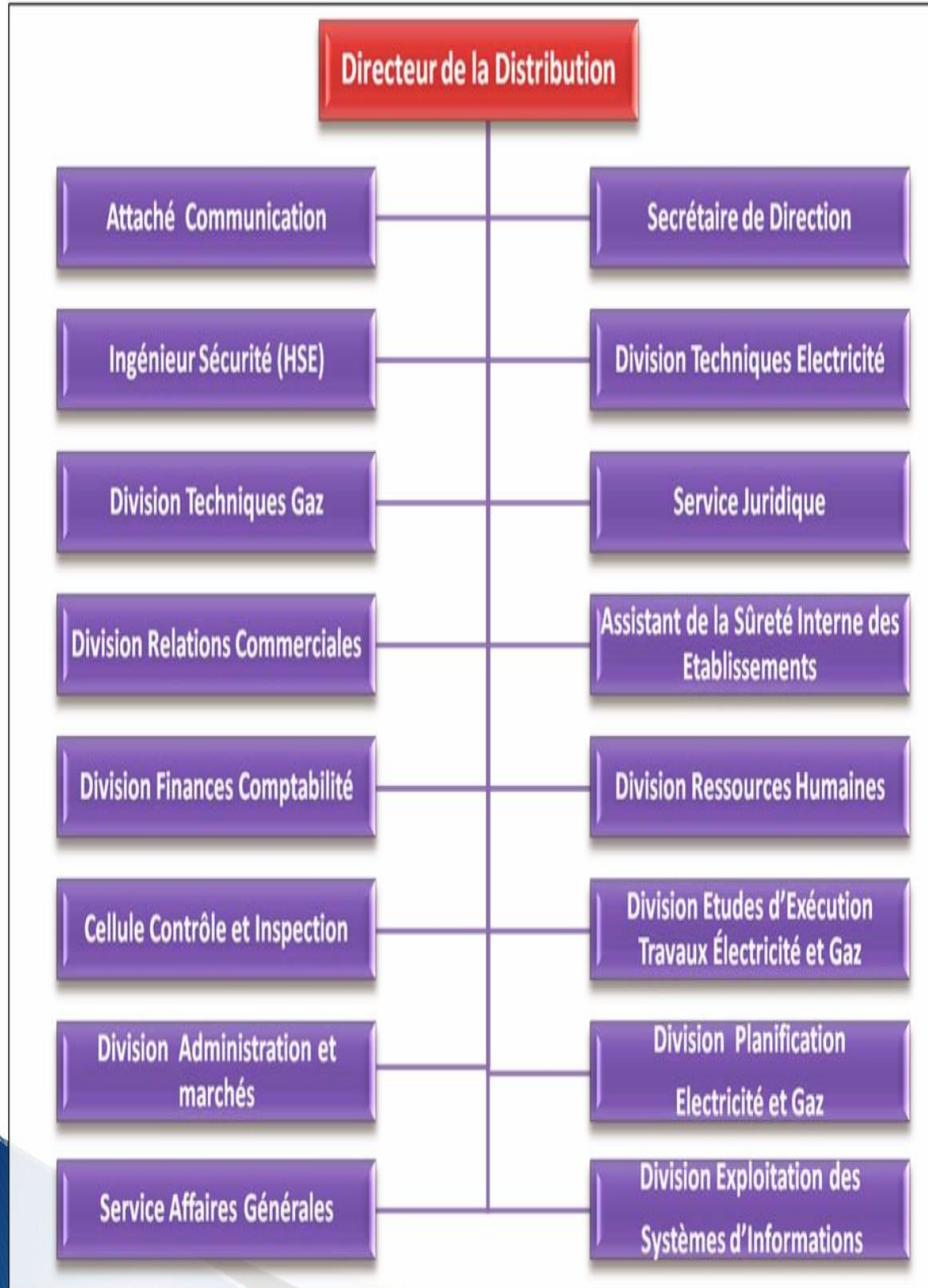


-سونلغاز الأغواط جانفي.2009-المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين

## DIVISION RESSOURCES HUMAINES

→ La fusion de l'activité «Développement RH» et service «Formation» dans un service dénommé service développement RH et formation avec trois (03) chargés d'études et d'un (01) AGPP.





Ministère de l'Enseignement  
Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Amar Telidji Laghouat  
Faculté des Sciences Sociales  
Département des sociologie &  
démographie

الجمهورية الجزائرية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار تليدجي بالأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

إلى السيد: هادي بيبور...  
بالأغواط

الموضوع: طلب ترخيص بالزيارة

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش، وتجسيدا للتعاون بين الجامعة  
والمؤسسات التربوية والاجتماعية والصحية (العمومية والخاصة) وكذا المؤسسات الثقافية  
والاقتصادية وإيماننا منا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها، فإننا نلتئم من سيادتكم مد يد  
المساعدة للطلبة:

... لكوني لجزئي... جديدة  
... بنار... المسان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع...  
بعنوان: ..... لتفكير... الإداري وأثره على الولاية... التنظيمات.....

الأغواط: 09.11.2022

رئيس القسم  
جامعة عمار تليدجي  
قسم الاجتماع والديموغرافيا  
مكلف بالدراس والتفتيش في التدرج  
أحمد بن حبيب

سواحي  
أحمد

بإعتراف  
سوف نقاس التوزيع  
تأهيلية التوزيع ورفاهية  
مديرية التوزيع  
قسم الموارد البشرية

سلمت هاته الشهادة للمعني لإستعمالها فيما يخول له القانون