

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية



قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

الموضوع:

دور التمكين الإداري في تعزيز انتماء العاملين داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية الاشغال العمومية "فرع وحدة الاغواط"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

دليلة بدران

اعداد الطالبة:

فضيلة العمري

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي جَعَلَ
الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ
وَالَّذِي يُعِيدُ
النَّاسَ

إهداء

إلى الروح الصادقة والنفس الطاهرة الى من كان
فراقهم أعظم جروحي الى من تمنيتهم ان يحضنوا
نجاحي، ويكللوا كفاحي، الى الوالدين الغاليين رحمهم
الله

إلى سندي في هذه الحياة الى من دعمني وتحملني
طوال مشواري زوجي

إلى اختي الغالية نصيرة وابناءها محمد، سلمى، نسيبة
إلى الغالية هاجر، الى اخوتي والى كل عائلة عويسي
إلى كل الاصدقاء الذي جمعني معهم المشوار العلمي
وإلى من قضيت معهم أجمل الأوقات باية ، جميلة ،
زينب ،مسعودة ،نصيرة.

كلمة شكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله والشكر له
أولا وأخيرا على فضله وكرمه الذي أنعم به علينا لإنجاز هذا العمل، والصلاة
والسلام على سيدنا وشفيعنا يوم القيامة محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه
أجمعين.

يطيب لنا عرفانا بالجميل أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي المحترمة الدكتورة
"دليلة بدران" التي شرفنتني بإشرافها على بحثي وتوجيهها السديد والقيم الذي
لم تبخل به عليا طوال فترة إعداد هذه الدراسة، فلك مني جزيل الشكر والعرفان
وجعلك الله ذخرا للعلم وجزاك الله كل خير، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل قسم
علم الاجتماع من إدارة وأساتذة وأخص بالشكر الدكتور "بن عيسى الأزهاري"
وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

ملخص الدراسة:

- سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في تعزيز انتماء العاملين لمؤسسة الأشغال العمومية القسم الفرعي لدائرة الأغواط، كما هدفت الدراسة إلى إعطاء تصور واضح لمفهوم التمكين الإداري وأهميته تطبيقه في المؤسسات والكشف عن مستوى انتماء العاملين، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في انتماء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة انطلقنا من التساؤل الرئيسي:

هل للتمكين الإداري دور في تعزيز انتماء عمال مؤسسة الأشغال العمومية؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

- هل لتفويض السلطة تأثير في تحقيق ولاء عمال مؤسسة الأشغال العمومية؟

- هل تساهم فرق العمل في تحقيق اندماج عمال مؤسسة الأشغال العمومية؟

- وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال السياق المنهجي اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لملائمته وطبيعة الدراسة، حيث قمنا بجمع البيانات بالأدوات المناسبة وهي الملاحظة البسيطة والاستمارة التي تم توزيعها على مجتمع البحث المتكون من 59 مفردة، إلى أنه تم استرجاع 45 استمارة.

- كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبين ان مؤسسة الاشغال العمومية لفرع الأغواط تتمتع بدرجة من التمكين الإداري و ذلك باعتماد على جملة من المبادئ الأساسية كتفويض السلطة و إعطاء الصلاحيات للعمال لأداء العمل وفق فرق عمل تربطها علاقات تساعد العامل على الاندماج داخل المؤسسة كون هذه الأخيرة تعمل على تقدير الكفاءات و تحفيز العاملين، ومن كل هذه المبادئ التي حرصت المؤسسة على تجسيدها يعتبر التمكين الإداري عاملا مهما في تعزيز الانتماء لدى العاملين وجعلهم يستمرون في العمل بجو من الإبداع و المنافسة للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة و العمال.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، فرق العمل، الانتماء التنظيمي، الولاء التنظيمي، اندماج العاملين.

Summary of the study:

this study sought to define the role of enabler in promoting public works Corporation workers belong subsection Laghouat Chamber, as the purpose of this study is to give a clear perception of the concept of empowerment and the importance of administrative institutions and its application in detecting the level of affiliation of workers, and may The study identified independent variable represents empowerment and dependent variable represent the affiliation of workers, in order to achieve the objectives of the study we wonder: do the administrative role in promoting empowerment of affiliation?

And the main question falls under the subsidiary questions:

-Is to delegate power in effect achieve the loyalty of employees?

-Contributes to team work in the integration of employees?

It has been relying on this descriptive analytical study, through systematic context we relied on mass survey method to fit it and the nature of the study, where we have the right tools and data collection are simple observation and form that was distributed to all research society, 59 It's been 45 retrieval form, as the study found the following results:

The Public Works Corporation of the branch of Laghouat enjoys a degree of administrative empowerment by relying on a number of basic principles such as delegation of authority and giving powers to the workers to perform the work according to work teams with relationships that help the worker to integrate within the institution. All of these principles, which the institution has endeavored to embody, are considered as an important factor in enhancing the belonging of the employees and making them continue to work in an atmosphere of creativity and competition to maintain the good conduct of the institution and the workers.

Keywords: Management Empowerment, Delegation of Authority, Team Work, Organizational Affiliation, Organizational loyalty, Integration of workers.

مقدمة

كلمة شكر

اهداء

الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1: اسباب اختيار الموضوع 04
- 2: اهداف الدراسة 04
- 3: اهمية الدراسة..... 05
- 4: اشكالية الدراسة 05
- 5: فرضيات الدراسة 06
- 6: تحديد المفاهيم 07
- 7: الدراسات السابقة 11
- 8: المقاربة النظرية 24
- خلاصة الفصل: 26

الفصل الثاني: التمكين الاداري

تمهيد

- 1: مفهوم التمكين الإداري 29
- 2: أهمية التمكين الإداري 30
- 3 : ابعاد التمكين الإداري..... 31

- 4: مبادئ وأساليب التمكين الإداري 33
- 5: نماذج التمكين الإداري 36
- 6: النظريات المفسرة للتمكين الإداري..... 39
- 42..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي

تمهيد

- 1: مفهوم الانتماء التنظيمي..... 45
- 2: أهمية الانتماء لتنظيمي..... 47
- 3: عوامل وابعاد الانتماء التنظيمي..... 48
- 4: النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي..... 50
- 5: نظريات الانتماء التنظيمي..... 52
- 6: اثار الانتماء التنظيمي..... 54
- 56..... خلاصة الفصل:

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1:مجالات الدراسة 58
- 2:المنهج وتقنيات الدراسة 66
- 3:عرض و تحليل البيانات الشخصية..... 68..
- 4: عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الاولى..... 72

فهرس المحتويات

5: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.....81

6: الاستنتاج العام.....87

90..... خلاصة الفصل

92..... خاتمة

94..... قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	نموذج (Kanungo ، Conge) للتمكين (النموذج التحفيزي)	01
37	نموذج (G.M.Spritzer) للتمكين	02
40	يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو.	03
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عرض أبعاد التمكين الإداري لدى بعض الباحثين	31
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	68
02	توزيع المبحوثين حسب السن	68
03	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	69
04	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	70
05	توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	70
06	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	71
07	العلاقة بين المستوى التعليمي وثقة الإدارة في قدرات عمالها	72
08	العلاقة بين حرية اداء العاملين وشعورهم بالأريحية في بيئة العمل	73
09	العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واستمرارهم في المؤسسة	74
10	العلاقة بين تقدير الإدارة لمجهود العاملين وسعي العمال الى تطور و نجاح المؤسسة	76
11	العلاقة بين التعبير عن اراء العمال و الرضا الوظيفي.	77
12	يمثل انجاز الاعمال بسرعة	79
13	العلاقة بين العامل مع رؤسائه و زملائه و شعور عند توجهه الى مكان العمل	81
14	العلاقة بين التعاون بين زملاء العمل والاندماج داخل المؤسسة	82

83	يمثل نوعية المنافسة داخل المؤسسة	15
84	العلاقة بين فئة الاقدمية ومساهمة العمال القدامى في ارشاد وتوجيه العاملين الجدد	16
85	العلاقة بين أن التفاعل يؤدي إلى النجاح وفعالية العمل داخل المؤسسة	17
86	يمثل رأي المبحوثين في طبيعة التمييز بين العاملين	18

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم تغييرا كبيرا ابتداء من العقد الأخير من القرن الماضي، حيث انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة القرارات، إضافة الى التطورات الحاصلة الناجمة عن التقدم العلمي والمعرفي، بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها، مما تتطلب على العمل الإداري في العصر الحديث الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها دور في مسار المؤسسة، حيث يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة والذي يولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية واطلاق الطاقات الكامنة في الفرد، حيث أنه أحد مقومات المؤسسة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية دون الاهتمام بمواردها البشرية.

تعتبر الموارد البشرية الممثلة بالعاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة، فهم الأداة الرئيسية لتحقيق أهدافها، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة، لذا أصبحت المؤسسات تتبنى استراتيجيات التمكين الإداري، لما له من آثار إيجابية على المؤسسة وعلى العامل فمفهوم التمكين يهتم بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات يشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات، منحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوطيد العلاقة بين الإدارة وعمالها، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات، ولتحقيق اندماج وولاء عمالهم، وكسب انتمائهم للمؤسسة.

حيث يعتبر انتماء العاملين من الحاجات الإنسانية الأساسية، كما انه يعد من القيم التنظيمية التي تحرص المؤسسات على تحقيقها لما له من اثر على الفرد والمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الاستقرار الوظيفي للعاملين، زيادة رضاهم وتحسين مستوى الأداء لتحقيق الفعالية والكفاءة في العمل، لأن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتهم ووضوح الحقوق والواجبات، والاهتمام بالجوانب المعنوية لهم تؤدي إلى زرع الثقة وترسيخ الانتماء الذي ينتج به العامل نحو مؤسسته، لذا نجد المؤسسات تسعى إلى خلقه ايمانا منها بتأثيراته الكبيرة على الأداء العام وتختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من مؤسسة لأخرى، وهذا بإعطاء العمال حرية أكبر في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع روح المبادرة والابتكار لديهم، والتخلي عن الإدارات البيروقراطية والنمطية.

و للاطلاع على موضوع التمكين الإداري و دوره في تعزيز انتماء العاملين سنحاول تقديم دراستنا هذه بحيث تناولنا فيها أربعة فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة تم فيه التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، الأهداف والأهمية والإشكالية بالإضافة إلى الفرضيات وتحديد المفاهيم مع الدراسات السابقة و المقاربة السوسولوجية .

أما فيما يخص الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى الجانب النظري للتمكين الإداري من حيث أهميته و أبعاده ، مبادئه ، أساليبه و كذا النماذج والنظريات المفسر له .

أما فيما يخص الفصل الثالث: تم التطرق فيه إلى الجانب النظري الانتماء التنظيمي من حيث أهميته وأبعاده و عوامله ، و كذا النماذج والنظريات المفسر له بالإضافة إلى آثاره .

أما فيما يخص الفصل الرابع: فهو عبارة عن الدراسة الميدانية وقد تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وتتضمن المجال المكاني والزمني والبشري، بالإضافة إلى العينة ومنهج وتقنيات الدراسة، وفي الأخير عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة إضافة الى الاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1 أسباب اختيار الموضوع:

إن تلاؤم موضوع مشكلة البحث مع اهتمامات الباحث الشخصية أمر مهم وحافز قوي لدراسة المشكلة و معالجتها، فمن الأفضل للطالب إن يختار موضوع بحثه بدلا من أن يفرض عليه مما يجعله قادرا على التجديد و الإبداع و يعطي للباحث دافعا قويا من اجل البحث في الموضوع بصورة جدية و عملية أكثر¹ فهناك أسباب ذاتية و موضوعية تدفع الباحث إلى اختيار موضوع محل الدراسة و هي كالتالي:

❖ أسباب ذاتية:

الاهتمام الشخصي وفضولنا العلمي قادنا إلى دراسة هذا الموضوع.

التعرف على المصطلح الجديد والمفهوم الإداري الحديث وهو التمكين الإداري.

رغبتنا في معرفة واقع التمكين الإداري في المؤسسات ومدى تطبيقه.

❖ أسباب موضوعية :

حدثة الموضوع و قلة تداوله مقارنة مع المواضيع الأخرى.

رغبتنا في التعرف على ما إذا كانت مؤسساتنا تتبنى هذا الأسلوب الإداري و كذا مدى تأثيره على العاملين

وخاصة من ناحية شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

تبيان أهمية دور التمكين الإداري في المؤسسات.

2 اهداف الدراسة :

يعتبر هدف الدراسة بشكل عام هو التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز انتماء العاملين.

التعرف على مدى أهمية التمكين الإداري في واقعنا المؤسساتي و أهمية تطبيقه و دوره في خلق الرضا

و الولاء داخل المؤسسة .

توضيح بأن أسلوب التمكين الإداري يساهم في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

تساعد في تقديم معلومات علمية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين الإداري وبالتالي يمكن الاستفادة من

نتائج هذه الدراسة وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمؤسسات.

¹ نادبة عيشورة و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع

المساهمة في الاهتمام بالجانب البشري في المؤسسات باعتباره رأسمال حقيقي لها.

التعرف على مستوى التمكين الإداري الذي يمارسه العاملون في المؤسسة والكشف عن مستوى انتماء العاملين في المؤسسة.

إعطاء تصور واضح لمفهوم التمكين الإداري وأهمية تطبيقه في المؤسسات .

تقديم مرتكزات فكرية و مفاهيمية عن التمكين الإداري و ذلك بهدف خلق الوعي و إثارة اهتمام الإدارة العليا لأهمية هذا الأسلوب الإداري بالنسبة للمؤسسة و العاملين.

3 أهمية الدراسة:

إن الأهمية التي نكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته كونها تتناول احد المفاهيم الحديثة التي تطرق إليها الفكر الإداري في الآونة الأخيرة ألا و هو التمكين الإداري. تسعى إلى لفت انتباه المنظمات بضرورة تبني أسلوب إداري جديد يقوم على تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة.

تتعلق هذه الدراسة بإعطاء العاملين مسؤولية اكبر تمكنهم من اكتساب إحساس الانتماء و اعتبارهم عنصر أساسي في المؤسسة و منه يعتبر التمكين الإداري احد المفاهيم التنظيمية الجديدة لما له من أهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة حيث يعتبر من العوامل الأساسية للتميز و الاستمرار في البيئة التنافسية .

4 إشكالية الدراسة :

نتيجة للتطورات التي شهدت الإدارة و مهاراتها و تقنياتها خلال السنوات الأخيرة و كذا المنافسات المحلية و العالمية و في ظل تحديات العمل التي تزداد يوماً بعد يوم أصبح الكل يهتم بالتطور و النجاح لتحقيق استدامة المؤسسة و هذا ما جعل المؤسسات أمام تحديات تفرض عليها تبني ممارسات و أساليب إدارية جديدة تمكنها من مواكبة التغيير الحاصل، حيث يعد الاهتمام بالعنصر البشري وكيفية إدارته في المؤسسات موضوعاً هاماً لأنه هو المسئول الأول والأخير عن فشل و نجاح أي مؤسسة ، ومن بين الأساليب الحديثة و المهارات الجديدة التي ظهرت كثمرة لتطوير مفاهيم الإدارة و الجودة و التحسين المستمر للأفراد وكسب ثقتهم لتحقيق أهداف المؤسسة هو أسلوب التمكين الإداري حيث انه يمنح العاملين صلاحية و حرية اكبر في مجال العمل الذي يقوم به كما انه يسمح بمشركتهم و ابداء ارائهم في أمور العمل و يخلق جو من

التعاون و العمل كفرق لذا يقول كريس ارقريس cris argyris علينا التعامل مع الناس على أنهم بالغون و ناضجون دون وصايا عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم ومنحهم المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل و تحسين شكل العلاقات بينهم و بين الإدارة و يقر بان أسباب التغيب و دوران العمل و الكسل و النفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة¹ حيث أن الفرد يسعى دائما للعمل في مناخ تنظيمي جيد تسوده العلاقات الطيبة و الاحترام و تقدير الذات فالعاملون الذين لديهم انتماء لمؤسساتهم لديهم استعداد كامل لبذل جهد اكبر و التقاني في عملهم فقد تبين أن درجة انتماء الأفراد للمؤسسات تؤثر على مستوى الأداء حيث أنها تعزز من ثقة الفرد بنفسه و تدفعه إلى إظهار مهاراته و تطويرها إلى الأفضل ، و بالتالي ينعكس ذلك ايجابيا على معنوياته و علاقته بالعمل و فريق العمل ككل ويرفع من مستوى انتماءه للمؤسسة ، فالعامل الذي يشعر بالانتماء للمؤسسة حتما سيبدل قسارى جهده و قدرته وإمكانياته في تحسين أداء المؤسسة و حتى تضمن المؤسسات انتماء الأفراد العاملين لديها يجب أن تعمل على رفع روح المعنوية لهم و الحرص على الاحتفاظ بهم و تحفيزهم و تدريبهم و الاستثمار في معارفهم و تطويرها و تنميتها و توفير بيئة عمل مناسبة من اجل تحقيق أهدافها.

لذا يجب على المؤسسات الاهتمام بالعاملين باعتبارهم كفاءات بشرية لديهم قيمة و أهمية في مسار اي منظمة و عليه يمكننا طرح التساؤل التالي :

□ هل للتمكين الإداري دور في تعزيز انتماء عمال مؤسسة الأشغال العمومية ؟

❖ التساؤلات الفرعية:

- هل لتفويض السلطة دور في تحقيق ولاء عمال مؤسسة الأشغال العمومية ؟
- هل تساهم فرق العمل في تحقيق اندماج عمال مؤسسة الأشغال العمومية

5 فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية العامة:

- يساهم التمكين الإداري في تعزيز انتماء عمال مؤسسة الأشغال العمومية ؟

¹ محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص38.

❖ الفرضيات الفرعية:

- كلما كان هناك تفويض للسلطة داخل مؤسسة الأشغال العمومية كان مستوى ولاء العاملين فيها أكبر.
- تساهم فرق العمل داخل مؤسسة الأشغال العمومية في اندماج العاملين.

6 تحديد المفاهيم:

هي مجموعة الرموز التي يستعين بها الفرد لتوصيل ما يريده من معاني لغيره من الناس، ومن السهل التعبير عن المفاهيم الملموسة ومن الصعب التعبير عن بعض المفاهيم التي يحتاج إلى كثير من التحديد، وكثيرا ما يرتبط المفهوم بالتعريفات السابقة له كما يتجرد المفهوم بتحديد الخصائص البنائية والوظيفية له.¹

1-6 مفهوم التمكين الإداري:

❖ تعريف التمكين :

أ لغة: من الفعل مكن ، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما أو زاد من قدرته وقوته، أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة.²

ب- اصطلاحا: التمكين هو أسلوب اداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الاخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى اخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.³

❖ التمكين الإداري:

هو اجراء مهم يخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المؤسسة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى اظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.⁴

¹ الدكتور أمين ساعاتي، تبسيط كتابة البحث العلمي، الشركة السعودية للتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 36.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة المجتمع المدني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2017، ص 73.

³ Manuela bruce , «Measuring Empowerment», Leadership Organization Development journal, Vol.24, N.2 , 2003,pp :102-108.

⁴ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، بدون ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص145.

اجرائيا: هو استراتيجية تنظيمية جديدة، تدفع بالمؤسسة إلى منح العاملين الصلاحيات وحرية التصرف في أداء مهامهم، واعطائهم فرصا لتفجير طاقاتهم الفكرية والعملية، واستثمارها لتحقيق ونجاح اهداف المؤسسة.

2-6 تفويض السلطة:

أ- اصطلاحا : أسلوب اداري لإنجاز الاعمال والنشاطات عن طريق الاخرين، اذ يشمل تزويد الاخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة وإعطاء حق اتخاذ القرارات و أخذ المبادرات ، فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى اداري عال إلى مستوى اداري ادنى.¹

أما "الشرقاوي" فيرى أنها عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين، وتتكون عملية التفويض من ثلاث عناصر رئيسية هي: اسناد المسؤولية، تفويض السلطة، المساءلة.²

ب - اجرائيا:

عملية تفويض السلطة هي عبارة عن إعطاء السلطة اللازمة للعامل مع تحمله المسؤولية لإنجاز الاعمال المرجوة، ويمكن القول ان تفويض السلطة هي إدارة الذات، بمعنى أن العامل يمكنه من خلالها ادرة نفسه بنفسه.

3-6 فرق العمل:

أ- اصطلاحا : مجموعة من الافراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، و أفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق من اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.³

أما "الفهداوي" فيرى أن موضوع فرق العمل "work team" مدخلا حديثا ومتطورا في اكساب المؤسسات الإدارية الحالية خصائص الفعالية، كما يعد خيارا استراتيجيا مهما واسلوبا وحراكا يعمق من الانتقال

¹حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005، ص 325.

²علي الشرفاوي، التنظيم، بدون ط ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية، بدون س، ص336.

³خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، بدون ط ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص161.

بالمسؤولية والأداء من الفردية والجمود إلى الفريق والمرونة، وبالتالي الانتقال إلى المسؤولية الإدارية بطريقة متراكمة.¹

ب-إجرائيا :

هي مجموعة الافراد المتكاملة والمتجانسة يتم التعاون والتفاعل فيما بينهم وتكون لديهم أهداف مشتركة يسعون دوما لتحقيقها.

4-6 مفهوم الانتماء التنظيمي :

❖ تعريف الانتماء :

أ-لغة : في اللغة العربية تدلنا المعاجم على أن الانتماء معناه الانتساب ، فانتماء الولد إلى أبيه انتسابه إليه واعتزائه به ، و أصل الكلمة من النمو ومعناه الزيادة والكثرة والارتفاع.²

ب - اصطلاحا: يعرف الانتماء على انه ارتباط فعال بين الافراد و تنظيم بعينه و يقوم هذا الارتباط على ولاء الافراد للتنظيم و تطابق أهدافهم و له ثلاث عناصر هي : التوحيد ، الاندماجية في العمل و الولاء التنظيمي³

❖ **الانتماء التنظيمي organizational commitment** : وهو ما يشير إلى مدى الاخلاص والولاء

الذي يبديه الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.⁴

- **إجرائيا:** هو ارتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، و شعوره انه جزء منها وتوافق قيمه مع قيمها و استعداداه و رغبته القوية لبذل اقصى جهد لصالح المؤسسة ، و كذا اتجاهه نحو الاستمرارية فيها.

¹فهمي الفهداوي ، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، مونة للبحوث والدراسات ، المجلد 20، العدد4 ، 2005، ص62.

² حسن عبد الرزاق منصور ،الانتماء و الاغتراب ، بدون ط، امواج للطباعة و النشر و التوزيع ، الاردن ، 2013،ص 17.

³ اعتماد محمد العلام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، بدون ط ، مكتبة انجلو المصرية القاهرة ، 2004 ، ص 270.

⁴ احمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، 2011،ص 18.

5-6 اندماج العاملين:

- يرى "باركر" ان المقصود بالاندماج هو التفاعل مع التنظيم أي مع مفاهيمه وقيمه في مختلف نشاطاته¹
- يرى (Dernovsek 2008) أن اندماج العاملين ما هو إلا اتجاه إيجابي يحمله الافراد نحو مؤسساتهم وقيمها"، والعاملين المندمجين يدركون أهمية البيئة التنظيمية والعمل مع الزملاء لتحسين الأداء الوظيفي وأيضا لتحقيق النفع للمؤسسة ككل.²
- اجرائيا: نقصد باندماج العاملين هو التوحد والانصهار داخل المؤسسة وفهم أهدافها والعمل على تنفيذ استراتيجيتها، المحافظة على قيمها وكذا التأقلم والتكيف داخل بيئة العمل ومع العاملين.

6-6 الولاء التنظيمي:

- يعرفه "المغزي" بأنه الشعور بالود نحو الاخرين وحماية المؤسسة، والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها وتحسين صور المؤسسة أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية.³
- كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المؤسسة، ويكون فيها راغبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه.⁴
- اجرائيا:
- الولاء التنظيمي هو اخلاص العامل للمؤسسة وارتباطه بأهدافها وقيمها، من خلال الاستعداد الكامل لتحقيق نجاحها وتقديمها وبالتالي تحقيق الاهداف المطلوبة، والعمل والرغبة في البقاء فيها واستدامتها.

¹ ريم بلال، ابعاد تمثلات العمل واثرها على الشعور بالانتماء بالمؤسسة لدى اطارات و عمال التحكم، اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم، 2014-2015، ص103.

² مرفت محمد السعيد، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والاسرة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 9، العدد1، 2013، ص25.

³ عبد الفتاح المغزي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص320.

⁴ احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص112.

7 الدراسات السابقة :

- تعد الدراسات السابقة مصدر شديد الأهمية في توجيه البحث الراهن، حيث يلزم الباحث أن يعرف ما الذي تم انجازه ومزال بحاجة للقيام به فيما يتعلق بالسؤال المحدد للبحث من واقع هذه الدراسات السابقة، ويجب على الباحث أن يكون انتقائياً عند مراجعة الأدبيات السابقة بحيث لا يختار إلا ما هو وثيق الصلة ببحثه.¹

وعليه سوف نستعرض بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع محل الدراسة، مع العلم أن هناك اختلاف في التخصصات التي تناولت متغيري الدراسة خاصة التمكين الإداري لما له من أهمية في المجالات المختلفة، فلم تنحصر على تخصص علم الاجتماع فقط.

1-الدراسات الأجنبية:

1-1دراسة S.nauman.M.elahi.S.iqbal: دور التمكين في النهوض بتميز المؤسسة في أقل البلدان نموا.

- هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظرة معمقة على دور التمكين في إدارة المؤسسات ومساعدتها على تحقيق النجاح والنمو والتميز في ظل التحديات الحالية لبينة العمل كما تحلل العلاقة بين التمكين والقيادة والتحسين المستمر لجودة الاتصالات في باكستان.

. وتستند هذه الدراسة إلى فرضية مفادها ان التمكين المتراكم على مراحل وطبقات الإدارة في اطار خطة مدروسة يساهم بشكل إيجابي في نجاح أي منظمة.

. اعتمد الباحثون في جمع المعلومات على أداة الاستمارة.

. توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة إيجابية لبعدي التمكين "مشاركة المعلومات، التحفيز" في تحقيق التميز لمؤسسة الاتصالات، ويلخص وجود التمكين في العمل ضمن فريق أكثر فاعلية من العمل الفردي، يتم تبادل المعلومات والخبرات بين فرق العمل في المؤسسة في اطار انجاز مختلف العمال.²

¹مهدي محمد القصاص، تصميم البحث الاجتماعي، ط1، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2014، ص154.

² Shazia NAUMAN , Maliha ELAHI , Suhail IQBAL, **Role of Empowerment in Uplifting an Organizations Excellence in Less Developed Ccountries (LDC)** , in proceeding of : Engineering Management Conference, Proceedings.Vol 2 , 2010.

1-2دراسة Psoinos Smithson :تمكين الموظف في المؤسسات الصناعية دراسة على المنظمات في المملكة المتحدة.

. هدفت الدراسة إلى تحليل التمكين الإداري لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الاتية: اللامركزية في اتخاذ القرارات، ونظم المعلومات وبيئة العمل وفرق العمل، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية، وجمع الباحث معلومات الدراسة من خلال الاستبانة ثم اتبعها بإجراء مقابلات مع عينة من الموظفين، وخلصت الدراسة إلى النتيجتين التاليتين:

. تقوم الشركات البريطانية بتحسين بيئة العمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى انتاجها وخفض نفقاتها.

. إن العوامل والمتغيرات تتطلب اتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل، وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.¹

1-3دراسة الباحث Selep (2000) حول: الانتماء التنظيمي للمدرسين في النظام التربوي.

. استعرضت الدراسة مستويات الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس الأتراك في انتمائهم لمدارسهم، والوظائف المندمجة في التعليم، ومجموعة العمل ، واستخدم الباحث أداة الاستمارة تم توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية، وأشار تحليل البيانات إلى أن أعضاء هيئة التدريس يبذلون جهداً مميزاً من أجل مصلحة مدارسهم، وظهر أن علاقة مباشرة بين انتماء المدرسين التنظيمي واعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة ومجموعة العمل ، فقد كان المدرسون ملتزمين جداً بجدول التعليم اليومي وبمهنة التعليم، وراعوا بأن تكون علاقتهم أكثر حميمية وقرباً مع الآخرين في المدرسة.²

¹. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1469-7610.2019.02412.x>

Psoinos, A ;Smithson, S **Employee empowerment in manufacturing: a study of organizations in the UK**, work and employment, 17(2) ,2002,p-p133-148

²Clepe, Cevat, Teachers **Organizational Commitment in Educational Organizations**.National Forum of Teacher Education Journal, Vol 10, No 3.

2-الدراسات العربية:

1.2 دراسة الباحث مروان عفانة حول: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

- هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل و مستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة .

❖ التساؤل العام:

- ما العلاقة بين التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟

❖ التساؤلات الفرعية:

. ماهي درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟

. ما مستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟

. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة حيث قام الباحث باختيارهم عن طريق العينة القصدية، كما تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة.

❖ نتائج الدراسة:

- من أهم نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81% وكذلك فان فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%، كما أظهرت

النتائج تفاوتوا في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري "القوة، بناء فرق العمل، الاتصال ومشاركة المعلومات، التأثير، تحفيز العاملين".¹

2-2 دراسة الباحثان محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة حول : أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

. هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي.

❖ أسئلة الدراسة:

. ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

. ما أثر أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في "تفويض السلطة، الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين وتعليمهم، اثناء العمل" في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة أداة الاستمارة، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية طبقية.

❖ نتائج الدراسة:

. تبين أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته.

. وجود تأثير للتمكين الإداري بأبعاده محل الدراسة في السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.²

¹ احسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر، غزة ،2013.

² محمد المبيضين، محمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين، دراسات العلوم الادارية، المجلد38 ، العدد2، 2011.

2-3 دراسة الباحث خليل علي خليل أبو جراد حول: الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة.

. هدفت الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الانتماء والرضا الوظيفي من جهة ودافعية الإنجاز من جهة أخرى لدى أفراد عينة الدراسة .

. الكشف عن أثر التفاعل بين كل من الانتماء والرضا الوظيفي على دافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة.

❖ التساؤل العام:

ما العلاقة بين كل من الانتماء والرضا الوظيفي بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين في محافظات غزة؟

❖ التساؤلات الفرعية:

. ما درجة الانتماء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظات غزة؟

. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة الانتماء الوظيفي ودرجة الرضا الوظيفي؟

. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانتماء الوظيفي ودرجة دافعية الإنجاز؟

- لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار عينة عشوائية، ولتحليل البيانات ومعالجتها احصائيا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss).

- توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

. ارتفاع في درجات كلا من الانتماء الوظيفي حيث بلغ مستواه من وجهة نظر المرشدين التربويين (81,3)، في حين بلغت درجة الرضا الوظيفي (73,5)، بلغت درجة دافعية الإنجاز (67,6).

. وجود علاقة موجبة دالة احصائيا عند درجة الدلالة 0,01 بين مقياس الانتماء الوظيفي بجميع أبعاده ودرجته الكلية ومقياس الرضا الوظيفي ومقياس دافعية الإنجاز بجميع أبعادهما ودرجتهما الكلية.¹

2-4 دراسة الباحثة هدى مجيد حسين حول: الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني.

. هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني والعلاقة بينهما ومعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال.

❖ فرضيات الدراسة:

- . تؤثر ظروف بيئة العمل الداخلية على درجة الانتماء التنظيمي للعاملين.
- . تزداد درجة الرضا عن الوظيفة بزيادة درجة الانتماء التنظيمي للعاملين.
- . اعتمدت الباحثة في دراستها على أداة الاستمارة تم توزيعها على عينة اختيرت عشوائيا.

❖ نتائج الدراسة:

- . درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني كانت مرتفعة وهذا راجع إلى طبيعة العمل في الهيئة ، و ظروف بيئة العمل التي كان لها دور مهم في ذلك.
- . كما أن ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين أثر على ارتفاع درجة الرضا عن العمل.²

¹ خليل علي خليل أبو جراد، الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير تخصص علم النفس، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

² هدى مجيد حسين، الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق، المجلد 10، العدد 1، 2008.

3- الدراسات الجزائرية:

3.1 دراسة الباحثة سعود امال حول: "التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة.

هدفت الدراسة الى معرفة التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة الكوابل و معرفة مدى انعكاسه على أهداف المؤسسة .

الكشف عن مؤشرات التمكين الإداري غير الواضحة داخل المؤسسة و توجيهها في المسار الصحيح من اجل العمل عليها في المستقبل و جعل المؤسسات الصناعية تفتح المجال لمثل هذه الاستراتيجيات الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

الكشف عن العلاقة المفترضة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار الاتصال الفعال بين الإدارة و العاملين ، تفويض جزء من السلطة للعاملين من قبل المسؤولين في المؤسسة و تحقيق أهدافها.

❖ التساؤل العام:

- ما علاقة التمكين الإداري بتحقيق أهداف المؤسسة ؟

❖ التساؤلات الفرعية :

. هل توجد علاقة بين إعطاء العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة؟

. هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال وبين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وتحقيق أهداف المؤسسة؟

. هل توجد علاقة بين تفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة؟

- المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي كما اعتمدت الباحثة في دراستها المسح بالعينة وهذا لملائمته لخصائص المبحوثين حيث تم اختيارهم جميعا من الإطارات؛ اما فيما يخص أدوات البحث فقد استخدمت الاستمارة، كما استعانتم بأداة المقابلة بالإضافة الى السجلات والوثائق وتقنية الملاحظة.

❖ نتائج الدراسة:

. وجود علاقة إيجابية طردية بين التمكين الإداري وأهداف المؤسسة ممثلة في شدة ارتباط العلاقة ب0,912 وهي قريبة من 1 وهذا يعني أن الفرضية العامة تحققت.

. وجود علاقة طردية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة مما يدل على تعزيز المؤسسة لسياسة المشاركة في اتخاذ القرار، كذلك هو الحال بالنسبة للاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين والتفويض الإداري لجزء من السلطة.¹

2.3 دراسة الباحث ابو بكر بوسالم حول " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية

على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل من وجهة نظر المبحوثين.

قياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في تميز القيادة، في تميز المرؤوسين ، في تميز الهيكل التنظيمي ، في تميز الاستراتيجية، في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

توضيح فروقات تصورات المبحوثين لدور التمكين الإداري في التميز التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

❖ التساؤل العام:

هل هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟

❖ التساؤلات الفرعية:

. هل هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟

¹سعود أمال ،التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة سكرة،2014،2015.

. هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز الاستراتيجية للمديرية الجهوية لإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟

. هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية لإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟

. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل و العميق للمشكلة قيد البحث، اما عن مجتمع البحث فقد شمل جميع العاملين في المديرية الجهوية لشركة سوناطراك بمختلف مستوياتهم حيث تم اختبارهم باستخدام العينة العشوائية ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة .

❖ نتائج الدراسة :

. توصلت الدراسة إلى ان هناك دور للتمكين الإداري بنسبة 56.3% في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

لخصت نتائج التحليل إلى أن التمكين الإداري يفسر (52.4%) من التباين في بعد تميز الاستراتيجية وتعزي هذه النتيجة إلى أن توسيع الصلاحيات وتفويض السلطات للعاملين، وتشجيعهم على المشاركة يعزز من توحيد الرؤية الاستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية للشركة.

تبين أن التمكين الإداري يفسر 47.3 من التباين في بعد تميز الثقافة التنظيمية، وتعزي هذه النتيجة إلى أن زرع بذور التمكين في شركة سوناطراك ومحاولتها ترسيخه كثقافة جديدة أدى إلى تميز الثقافة التنظيمية في الشركة.¹

3.3 دراسة الباحثان باديس بوخلوة ،محمد حمزة بن قرينة حول: اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت ، ورقلة.

. كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها وأثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي كما هدفت كذلك الى معرفة ما إذا كانت

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2014، 2015.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

❖ تساؤلات الدراسة :

. ماهي درجة تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات؟ وما هو مستوى رضاهم عن عملهم؟
. ما هو اثر تمكين العاملين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار ، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي للعاملين (العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، الأمان في العمل الراتب ، الترقية ، ظروف العمل) في المؤسسة ميدان الدراسة ؟

. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين و مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر ، التحصيل العلمي ، عدد السنوات الخبرة ، الموقع الوظيفي و الحالة الاجتماعية؟

- استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع أما عن أداة البحث فتمثلت في الاستمارة وفيما يخص مجتمع الدراسة فقد شمل عمال المؤسسة بكافة مستوياتهم ووظائفهم تم اختيارهم عن طريق أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

❖ نتائج الدراسة :

- وجود اثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين «تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين» على الرضا الوظيفي.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين، المشاركة الرضا الوظيفي¹.

4.3 دراسة الباحثة حبالى كريمة حول: أسلوب التسيير و علاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ- ب) لدى عمال مؤسسة سوناظراك. دراسة ميدانية بمؤسسة تمبيع الغاز رقم (1) ببطيوة - وهران.

¹باديس بوخولة ، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015.

❖ الهدف من الدراسة :

- . التعرف على مساهمة أسلوب التسيير بأبعاده (التشاركي، التحويلي ، الموقفي) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ- ب) لدى العاملين.
- . الكشف عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تمبيع الغاز الطبيعي رقم GL1/ Z-1.
- . الكشف عن نمط الشخصية المناسبة لعينة الدراسة .

❖ التساؤل العام:

- . هل يساهم أسلوب التسيير بأبعاده في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات نمط الشخصية (أ- ب) لدى عمال المؤسسة؟

❖ التساؤلات الفرعية:

- . ما مستوى الانتماء التنظيمي لعمال مؤسسة تمبيع الغاز الطبيعي رقم 1؟
- . ما مدى مساهمة أسلوب التسيير في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العمال الذين يتمتعون بنمط الشخصية (أ، ب)؟

. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمعرفة العلاقة بين أسلوب التسيير بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ- ب) حيث اخترت عينة الدراسة بطريقة مقصودة أما فيما يخص أدوات الدراسة فتمثلت في الملاحظة، المقابلة ، الاستمارة ، والإجابة على تساؤلات الدراسة قامت الباحثة باستخدام أساليب إحصائية متنوعة المتوسط الحسابي ، النسب المؤوية و التكرارات ، و التحليل الانحدار المتعدد.

❖ نتائج الدراسة :

- . مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع نوعا ما لدى عمال المؤسسة. مساهمة أسلوب التسيير التشاركي والموقفي في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ) لدى عمال المؤسسة. مساهمة

أسلوب التسيير التشاركي والتحويلي في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (ب) لدى عمال المؤسسة.¹

3. دراسة الباحث عبد القادر محمدي حول: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي. دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي . وكالة الجلفة.

. كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن تأثير الانتماء التنظيمي بالديمقراطية التنظيمية، ومحاولة معرفة أثر السلوك الديمقراطي لدى القيادات الإدارية ولدى الموظفين على الانتماء التنظيمي، بالإضافة إلى محاولة معرفة أثر بعض الإجراءات الإدارية الديمقراطية على الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص.ض.إ. وكالة الجلفة.

❖ فرضيات الدراسة:

. جو العمل الديمقراطي يؤدي إلى دعم مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص.ض.إ. وكالة الجلفة. المساواة في الترقيات والحوافز لها أثرها الايجابي على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص.ض.إ. وكالة الجلفة.

. تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص.ض.إ. بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة.

. انطلاقا من طبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدامه لأداة الاستمارة التي وزعت على جميع العاملين اعتمادا على المسح الشامل.

¹كريمة جبالي ، أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2015، 2016.

❖ نتائج الدراسة:

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تعزى إلى الاختلاف بين موظفي ص.ض.إ في آراءهم حول جو العمل السائد، كما تسجل أن أشكال جو العمل الديمقراطي التسامح، التنافس، التضامن" قد حققت أعلى المستويات في أشكال الانتماء التنظيمي .

. نرى أن الفرضية الثانية قد تحققت لشكلين من أشكال الانتماء التنظيمي فقط وهما الانتماء المؤسسي والانتماء إلى عموم جماعة العمل ولم تتحقق بالنسبة للانتماء الفئوي المهني.

. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الانتماءات التنظيمية تعزى للاختلاف بين فئات العاملين الموزعين حسب الفئات المهنية التي ينتسب إليها موظفو صندوق الضمان الاجتماعي.¹

8- التعقيب على الدراسات السابقة:

. تعددت و تنوعت الدراسات السابقة التي تم تناولها حيث تم تطبيقها في بيئات اجنبية و أخرى عربية ، كما انها أجريت في قطاعات و مجالات عمل مختلفة و قد استفادت دراستنا من هذه الدراسات في صياغة الاطار النظري للدراسة ، و كذلك في طريقة بناء أداة الدراسة الاستمارة و صياغة عباراتها .

. اختيار الأدوات الملائمة لموضوع الدراسة ، وقد كان هناك أوجه تشابه بين دراستنا و بين الدراسات السابقة ، كما توجد أوجه اختلاف ميزت دراستنا عن الدراسات السابقة و المتمثلة في :

❖ أوجه التشابه:

. تتشارك دراستنا مع الدراسات السابقة في عرض متغيري التمكين الإداري وانتماء العاملين، كل الدراسات السابقة تناولت مفهوم التمكين كمتغير مستقل وهذا ما كان في دراستنا.

. كما ان دراستنا تشترك مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي إضافة الى أداة جمع البيانات و هي الاستمارة .

¹ عبد القادر محمدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، جامعة بسكرة ، 2015، 2016.

❖ أوجه الاختلاف:

اعتمدت بعض الدراسات إضافة إلى أداة الاستمارة على أداة المقابلة، السجلات والوثائق وتقنية الملاحظة. اختلفت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينة البحث فقد تم اختيارنا لمجتمع البحث عن طريق المسح الشامل وهو اتفق مع دراسة "عبد القادر محمدي"، سعود امال اللذان اختارا مجتمع بحثهما عن طريق المسح الشامل، اما بقية الدراسات فتتوزع اختياراتهم للعينة البحث كالعينة العشوائية، العشوائية بسيطة، العشوائية الطبقية، العينة القصدية.

9- المقاربة السوسولوجية :

- تعتبر المقاربة السوسولوجية أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسولوجية، فهي تستعمل للدلالة على الطريقة التي يعتمد عليها الباحث لاقتربه من معالجة البحث والتحكم فيه، لذا سننعمد في دراستنا هذه على النظرية البنائية الوظيفية كونها الأقرب لمحتوى الدراسة.

- برزت مساهمات البنائية في الفكر التنظيمي بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، حيث يدور الافتراض الأساسي للنظرية البنائية الوظيفية حول أن المجتمع أو الواقع الاجتماعي أو النسق الاجتماعي له أبنية وأنساق فرعية ، وهذه الأبنية والأنساق الفرعية تتحلل إلى أجزاء أو وحدات وعناصر تكوينية وهذه الوحدات والعناصر التكوينية تتربط وتتكامل وتتساند فيما بينها وذلك لأداء وظائفها وهذه الوظائف مكملة لبعضها البعض في الانسجام وبالتالي يقود الانسجام والتكامل بين أجزاء ووحدات النسق إلى الاستقرار واستمرارية النسق ككل.¹

. يمكن القول أن هذا الاتجاه ينظر إلى المنظمة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية والتعاونية والفعالة، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، وهذا ما يصبو إليه التمكين الإداري حيث أنه يشجع التعاون والتفاعل داخل المنظمات لتحقيق الأهداف، ويؤكد الاتجاه الوظيفي على ضرورة تكامل الأجزاء في

¹ احسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 49.

اطار الكل أي تساند وتضامن الأجزاء، فالمنظمات تسعى دوماً أن يكون عمالها مترابطين ومتساندين وظيفياً وهذا ما يعزز من انتماءهم وتحقيق اندماجهم وولائهم للمحافظة عليها واستمراريتها .

- فجميع الأنساق عليها العمل والتعاقد من أجل حل كل المشاكل التي تعترضها، وذلك لكي يكتب لها البقاء والاستقرار والاستمرار في تنفيذ خططها وإنجاز أهدافها، وهذه المشكلات تتعلق بالتوافق وتحديد الهدف والتكامل، وتدعيم النمط، كما أن لكل مستوى من مستويات التنظيم مشكلاته الخاصة به، فالمستوى الفني من واجباته السهر على تحقيق أهداف التنظيم، أما المستوى الإداري فيقوم بالعمل من أجل تكامل التنظيم، في حين أن الإدارة العليا تعمل على توحيد التنظيم.¹

. يرى "بارسونز" النظام الاجتماعي للفعل على اعتبار أنه له حاجات لا بد أن تلبى إذ ما أريد له البقاء والاستمرار، وأنه يتكون من عدد من الأجزاء التي تعمل لتلبية تلك الحاجات، وهو يرى أن كل الانساق تسعى لأن تكون في حالة التوازن، حالة من الاستقرار والعلاقات المتوازنة بين أجزائها المختلفة،² ولكي يكون هناك توازن واستقرار يجب تحقيق أربعة شروط ألا وهي:

. **التكيف مع البيئة:** على كل مجتمع أن يحقق الحاجات الطبيعية لأعضائه إذ كان عليه أن يستمر ولكي يحقق ذلك عليه أن يضع الترتيبات اللازمة مع بيئته الطبيعية.

. **إنجاز الهدف:** ينبغي على أي مجتمع أن يتوصل إلى بعض الاتفاق المشترك بين أعضائه حول أهدافهم وأولوياتهم، وتوفير الترتيبات البنائية الضرورية لبلوغ الأهداف.

. **المحافظة على النمط وإدارة التوتر:** على كل مجتمع أن يتأكد من أعضائه متحفزين لأداء الأدوار الضرورية، ولتحقيق الالتزام الضروري بالقيم في هذا المجتمع، وأن يكونوا قادرين على إدارة التوترات الانفعالية التي يمكن أن تظهر بين الأعضاء خلال التفاعلات اليومية.

. **التكامل:** ولكي يحافظ أي مجتمع على وجوده عليه أن يضمن قدراً من التعاون والضبط بين العناصر الداخلية للأجزاء المختلفة من النسق الاجتماعي.³

¹حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3، 4، 20011.

²إيان كريب، ترجمة محمد حسين غلوم، النظرية الاجتماعية، عالم المعرفة، ص 63، 64.

³علي عبد الرزاق جليبي، نظرية علم الاجتماع، ط 2، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 190.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل و الذي تناولنا به توضيح اهم أسباب اختيار الموضوع و أهميته و كذا أهدافه ، و تم طرح الإشكالية التي توضح لنا الخطوط العريضة لموضوع الدراسة و فروضها ، إضافة الى تحديد اهم المفاهيم الواردة في الدراسة لغويا و اصطلاحا و اجرائيا و كذلك الاطلاع على الدراسات السابقة، إضافة الى المقاربة السوسيولوجية المفسرة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: التمكين

الاداري

تمهيد

تسعى المؤسسات دوماً عن البحث عن الاستراتيجيات الجديدة التي تحقق النجاح لها ، باعتبار ان التجدد والتميز والمنافسة عوامل ترتقي بهم المؤسسة ، وذلك بواسطة الموارد التي تمتلكها خاصة الموارد البشرية لذا نرى أن المؤسسات أصبحت تهتم بالعنصر البشري كونه عامل مهم وحيوي داخلها، وعليه أصبحت المؤسسات تتبنى أساليب إدارية حديثة تساعد في ذلك ومن بينها التمكين الإداري حيث أنه من المفاهيم المعاصرة التي تركز على دور العامل داخل المؤسسة ، فهو نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية والمهنية والمعرفية لدى العاملين ، كما أنه وسيلة تستطيع من خلالها المؤسسة كسب ولاء وثقة عاملها من أجل تحقيق أهدافها و نجاحها و استدامتها ، فالتمكين في مفهومه العام هو إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة ، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار .

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل الالمام بالجوانب الهامة المتعلقة بالتمكين الإداري.

1- تعريف التمكين الإداري:

- التمكين هو التقوية أو التعزيز، والتمكين الإداري هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة ، ومنحهم القوة والمعلومات و المكافآت و المعرفة .¹

- أما في قاموس الموارد البشرية فقد عرفه بأنه منح القوة وتفويض الصلاحيات للعامل لاتخاذ القرارات.

- يقول (Daft) أن التمكين الإداري من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المؤسسات ، فرأى أن التمكين الإداري هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة و أضاف (Daft) إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم هي: المعلومات، المعرفة، القوة ، المكافأة.²

- كما عرفه (Conger and Kanungo) 1988: أنه التزام وظيفي ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية ، و أن أدائه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وفي تطويره، وبالتالي تطوير ايمان الشخص بقدراته الذاتية.³

- ويرى كل من (Brown,Harvey) أن التمكين الإداري استراتيجية حديثة تهدف إلى اطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة ، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الافراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها.⁴

- من خلال هذه التعريفات نستخلص أن التمكين الإداري هو اطلاق حرية الموظفين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الاستقلالية في العمل، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، وغرس روح المسؤولية والرقابة الذاتية لديهم.

¹ مازن عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، ب ط ، الأردن ، 2006 ، ص1.

² محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، مرجع سابق ، ص 22.

³ رامي اندراوس، عادل معاينة الإدارة باتقنة والتمكين ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص48.

⁴ أحمد عريقات ، وآخرون ، قضايا اداري معاصرة ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص183.

2- أهمية التمكين الإداري:

- يعد التمكين الإداري عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة ، بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين ، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة ، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف، إذ أن العمل في بيئة تتميز بالمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة والتخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة و المرونة ، ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية والرضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وأن ادراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة.¹

- كما حدد "أفندي" مجموعة من الأسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين الإداري وهي:

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم.
- حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.²

¹ زكريا الدوري ، أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 29.

² أفندي عطية ، مرجع سابق ، ص25.

3- أبعاد التمكين الإداري:

- نظرا لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تحديد أبعاد التمكين الإداري، ارتأينا إلى عرض أبعاد التمكين الإداري لدى بعض الباحثين في الجدول التالي:

الجدول رقم(01) يوضح أبعاد التمكين الإداري

الابعاد	السنة	الباحث	
المشاركة بالمعلومات ، المعرفة ،القوة .	1992	Dowen	1
القوة ، الموارد، الحرية .	1993	Eccles	2
الحرية، المسؤولية عن النتائج.	1995	Horine	3
الجودة، السلطة ، الموارد، المعلومات.	1996	Brown	4
فريق العمل ، التفويض.	1996	Gregarey	5
فريق العمل ، المشاركة بالمعلومات الهيكل.	1997	TV amcevich	6
الحرية ، تثبيت المسؤولية.	1997	Choi	7
دعم المنظمة ، حرية التصرف.	1998	Argy is	8
الهيكل التنظيمي، الوقاية.	1998	Rubb	9
تأهيل العاملين ،الرقابة .	1999	Griffin	10
فرق العمل، الهيكل التنظيمي.	1999	Lloyd	11
دعم المنظمة ، المكافآت.	2000	U gboro	12
الحرية، القوة ، المشاركة بالمعلومات.	2001	Soft	13
المشاركة في المعلومات ،حرية الأقسام ، الحدودية	1996	Blanchard et al	14
استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتية.	1994		
	2001		

المصدر: الساعدي ، مؤيد يوسف ، " ص.65¹

¹الساعدي ، مؤيد يوسف ، "قياس استعداد منشأة الاعمال للعمل باستراتيجية التمكين"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 3،

ومن خلال هذه الأبعاد توصلنا إلى التوسع في خمسة أبعاد أساسية للتمكين الإداري.

1- تفويض السلطة: ان الفكرة الأساسية للتمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا، اذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.¹

2- فرق العمل: يرى "العميان" أن المؤسسات في الوقت الحاضر تلجأ إلى أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة، فنقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة، ومن خلال أسلوب فرق العمل تستطيع المؤسسات الاستفادة من التخصصات الموجودة لديها جميعاً، كما تتم الاستفادة من أفكار العاملين في مختلف الأنشطة الإدارية.

3- التدريب: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية الأساسية لجهود التمكين الإداري. حيث أنه يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد مهارات الأفراد، ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات، فتحدد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم.

4- الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية للتمكين الإداري، حيث انه العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر. فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص ابداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المؤسسة ورسالتها،

¹ www.iasj.net ، 03/03/2019، 21: 30

جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص24.

وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الاهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم.¹

5- التحفيز: يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الانتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك اشباع حاجات العاملين المختلفة. اذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى اشباع حاجات الفرد المختلفة.²

4 مبادئ وأساليب التمكين الإداري:

1.4 مبادئ التمكين الإداري:

1- تعليم العاملين (E. Education): حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2الدايفية (M - Motivativation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية ، وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- وضوح الأهداف (P - Purpose): إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة واهداف المؤسسة . إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- الملكية (O-Ownership): وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات - الشركات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين ، بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد ، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم ، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم.

¹ أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقله ، التمكين الإداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 241.

² الزغبى عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ب ط ، دار المستقبل ، عمان ، 1997، ص 161.

5- الرغبة في التغيير (Willingness to change - w) : إن نتائج التمكين يمكن ان تقود المؤسسة الى الطرق الحديثة في أداء مهامها ، و ان البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة اصبح هو الحقيقة اليومية ، ما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي الى الفشل.

6- نكران الذات (E-Ego Elimination) : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفصال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها ، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات و اتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة و السلطة ، و ينظرون الى التمكين على انه تحد لهم ، و ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية و الربحية للمؤسسة ، او فرصة لنموهم شخصيا كمديرين و كموجهين¹.

4-2 أساليب التمكين الإداري :

ذكر علماء الإدارة مجموعة من الأساليب للتمكين الإداري والتي تساهم بشكل كبير في تطوير وتسهيل العمل وهي:

❖ **اسلوب القيادة :** يعد التمكين الإداري من الاساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، و اسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد او المدير في تمكين العاملين ، كما يشير ايضا الى ان المؤسسة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق اشراف واسع ، بمعنى ان نسبة العاملين الى المديرين هي نسبة عالية بالمقارنة مع المؤسسات التقليدية ، و يتضمن هذا الاسلوب ايضا منح صلاحيات اكبر للمستويات الادارية الدنيا في المنظمة ، كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الاعلى الى الاسفل .

❖ **2- أسلوب تمكين الافراد :** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بـ "تمكين الذات" و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار ، كما يشير هذا الأسلوب الى ان العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة ، و قدره اكبر على استثمار المعلومات و الموارد، و على الرغم من ان التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية ، الا ان هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي او ما يسمى بتمكين الفريق.²

¹محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي، في السلوك الإبداعي، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 33، العدد2، 2006.

²افندي عطية حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 310

❖ أسلوب تمكين الفريق: ان التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة او الفريق لها للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي.

- التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معاً، يؤكد ان عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين و لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي ، و توسيع نطاق الاشراف و التحول الى المؤسسة الافقية و التنظيم المنبسط (flat structures) بدلا من التنظيمات الهرمية .

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: التمكين عملية تعتمد على المشاركة جميع الافراد ، و كذلك التنظيم ، حيث يبدأ الجميع بأخذ زمام المبادرة ، و بشكل جماعي و تفاعلي منظم ، إضافة الى توافر مقومات و عوامل الهيكلية والعلاقات التنظيمية بين مستويات الإدارة و بين الرؤساء و المرؤوسين ،على أساس الثقة و الدعم المتواصل ، و تميز المعلومات.¹

¹ موسى اللوزي ، التنظيم الإداري الاساليب و الاستشارات ، ط1، زمزم للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010، ص281.

5 نماذج التمكين الإداري:

1 نموذج (Kanungo ، Conge) :

الشكل رقم (01) : يوضح نموذج (Kanungo ، Conge) للتمكين (النموذج التحفيزي)

المرحلة 1: التعرف على مسببات انعدام القوى عند العمال	المرحلة 2: تطبيق أدوات الإدارة المعززة القوى	المرحلة 3: توفير المعلومات عن الفعالية	المرحلة 4: نتائج تجربة التمكين	المرحلة 5: السلوكيات الناتجة عن تجربة التمكين
- عوامل تنظيمية؛ - الاشراف؛ - نظام المكافآت؛ - تصميم الوظيفة .	- الإدارة بالمشاركة، - وضع الأهداف؛ - التغذية العكسية ؛ - المكافأة على أساس الكفاءات؛	- التركيز على التجارب السابقة ؛ - الاقناع الفعلي؛ - الاستشارة العاطفية؛	- تضاعف الجهد المبذول من قبل الافراد؛ - زيادة الثقة في الفاعلية الذاتية ؛ - زيادة درجة توقعات	- الرغبة في إتمام المهمة و تحقيق الأهداف المطلوبة.

المصدر: jay A.conger , Rabindra N.Kanungo

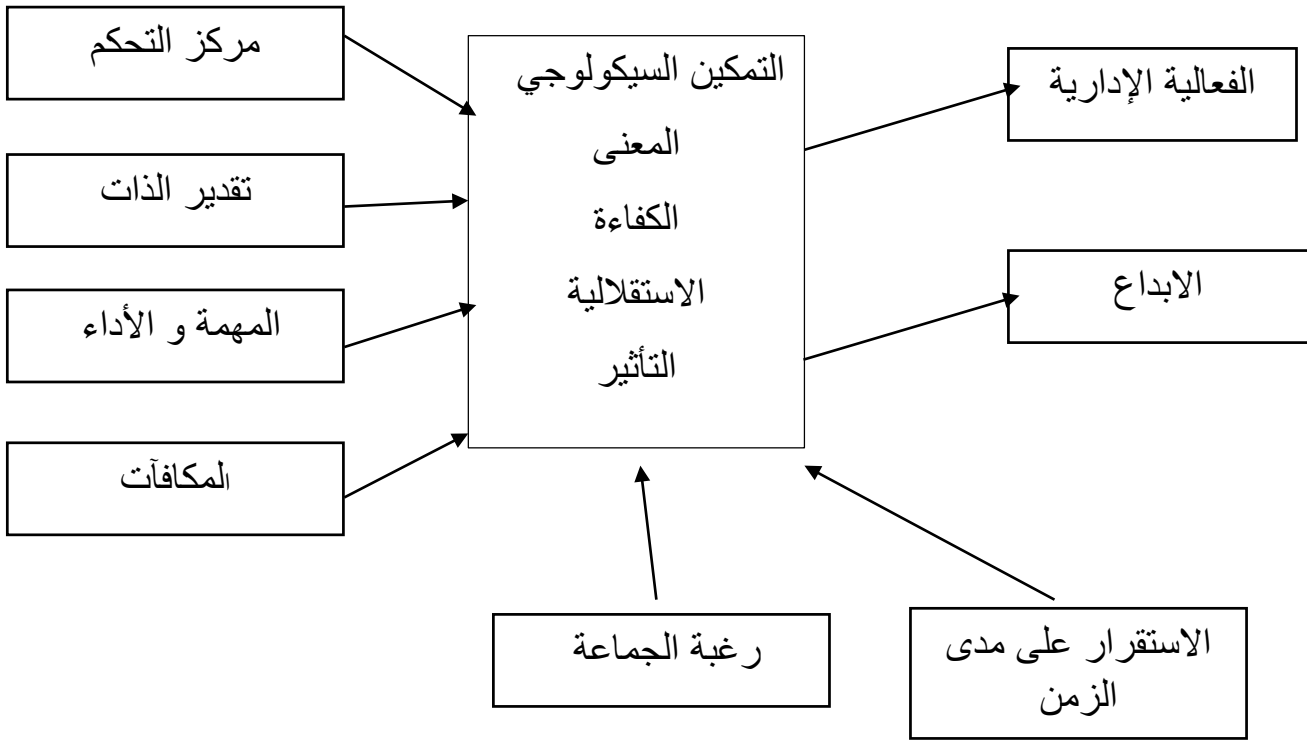
الشكل رقم (1) ركز على الدافعية الذاتية لدى العاملين في نموذجها ، و يظهران من خلاله ان عملية التمكين تمر بخمسة مراحل: يتم في المرحلة الأولى التعرف على مسببات انعدام القوى عند العمال (قد تكون هذه المسببات عوامل تنظيمية كالبيروقراطية ، و قد تتعلق بالاشراف كتعسف المشرفين ، و يمكن ان تتعلق بعدم عدل نظام المكافآت او سوء تصميم الوظيفة).

- في المرحلة الثانية الاستعانة ببعض الأساليب الإدارية لإعادة قوى العاملين كأسلوب الإدارة بالمشاركة وما يقتضيه من تحديد للأهداف ، و تعديل نظام المكافآت ليكون أكثر عدلا ، و كذلك الإثراء الوظيفي لإعطاء مساحة للإبداع ، إضافة الى تفعيل نظام التغذية العكسية لتصويب الأخطاء ، بعد ذلك يتم توفير معلومات عن الفعالية الذاتية في المرحلة الثالثة ، و ذلك من خلال نتائج التجارب السابقة و الاقناع و الاستشارة العاطفية ، و يتم في هذه المرحلة أيضا القضاء على العناصر المذكورة في المرحلة الأولى ، و في المرحلة الرابعة تظهر النتائج المرجوة من التمكين ، و من هذه النتائج زيادة الجهود و الأداة المتوقع و كذلك زيادة

ثقة الافراد بالفعالية الذاتية لديهم ، و تنتج التمكين جملة السلوكات تجاه العمل كإتمام المهمة و الرغبة في تحقيق الأهداف في المرحلة الخامسة.¹

2- نموذج (G.M Spritzer) :

الشكل رقم (2) نموذج (G.M.Spritzer) للتمكين



المصدر: Gretchen M. Spreitzer, p. 145

- يعرف هذا النموذج بالنموذج متعدد الابعاد ، تبين الباحثة من خلال هذا النموذج ، ان التمكين يتحقق من خلال وجود مجموعة من العوامل (تحكم العاملين بالعمل ، و تقديرهم لذواتهم ، و التزامهم بأداء المهام بالشكل المطلوب ، ووجود نظام مكافآت عادل)، تؤدي هذه العوامل بالإضافة الى عاملين مهمين اخرين

¹ Jay A. conger , Rabindra N. Kanungo, *The empowerment process: integrating theory and practice* , academy of management review, voll3 , no3, Academy management , USA,1988, p475 .

و هما : رغبة الجماعة ، و الاستقرار الى التمكين الذي يتحقق من خلال ابعاده (المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية ، والتأثير) ، ينتج عن التمكين تحسن في مستوى السلوك الإبداعي إضافة الى ارتفاع في مستوى فعالية الإدارة .¹

4- نموذج DAVIS (2001) :

اقترح (DAVIS) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات : حيث يقدم المدير للموظف الارشاد و التوجيه المناسب و يشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يشعروا بالحماس في العمل.
- التمكين من خلال المعايير و الأداء المثالي: حيث انه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الافراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- التمكين من خلال التدريب و التطوير: يجب على الشركة ان تقوم بصقل مهارات و معارف أفرادها و محاولة تعديل سلوكهم من اجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- التمكين من خلال المعرفة و المعلومات: مشاركة المعلومات بين الافراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ، انطلاقا من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- التمكين من خلال التغذية العكسية: التغذية العكسية عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه .
- التمكين من خلال التقدير و الاهتمام : يحتاج العامل الى اهتمام المدير به، و الذي يوصله الى إدراكه لذاته.
- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام و تقدير من أجل إظهار أداء متميز .

¹ Gretchen M. Spreitzer ,psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation, Academy Management Journal, Vol.38,No, 5, 1995, p. 145

- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي الى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثير ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح و ذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة ، و كلما شعر الفرد بتواجد إمكانيه و مجال للخطأ كلما كانت إمكانيه التعلم لديه اكبر.¹

6- النظريات التمكين الإداري:

ظهر مفهوم التمكين الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، حيث انه ليس وليد الصدفة، بل كان نتيجة لتراكمات في الفكر الإداري للحركة النقدية للنظريات الكلاسيكية الإدارية التي همشت الجانب الإنساني للعامل ، لتساهم هذه الانتقادات في ظهور نظريات تركز على الجوانب الإنسانية و المعنوية في العمل واهم هذه النظريات:

6-1 نظرية العلاقات الإنسانية:

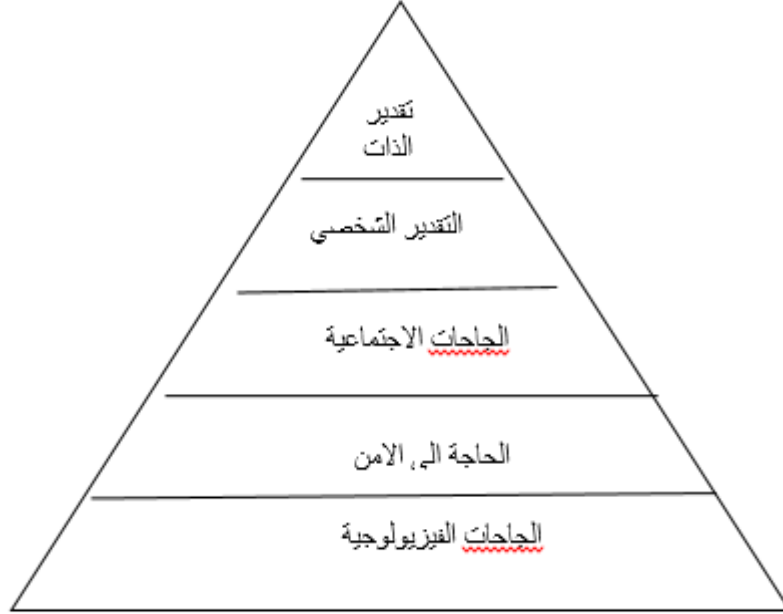
من اهم روادها "التون مايو Elton Mayo" 1927 ركزت على الجوانب الإنسانية في العمل، كما دعت هذه المدرسة الى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة ، و دعت الى تحسين اساليب القيادة لدى المشرفين عن العمال و ان يشعروهم بانهم شركاء في العمل و ليسوا اجزاء ، كما اوضحت هذه النظرية ان للعاملين أهدافاً و تطلعات قد تختلف عن أهداف المؤسسة و قد تتعارض معها ، لذلك يصبح لزاماً على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف و التطلعات مع العاملين و أن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض السلطة الى العاملين و إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم.

6-2 نظرية الحاجات: وتعرف أيضاً بسلم الحاجات لماسلو " Maslow" الذي يرى بان الانسان تحركه خمس حاجات اساسية تتدرج من واحد الى خمسة حسب اهميتها واسبقيتها في الاشباع، وهي الحاجات الضرورية، الفيزيولوجية، الامن الحاجات الاجتماعية اهمها الحاجة الى الانتماء، والحاجة الى التقدير الشخصي وتقدير الذات والحاجة الى الاداء و علينا فهم هذه الحاجات و التعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين.²

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص51.

² محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، ط1، دار حامد ، الاردن ، 2012، ص 31-32

الشكل رقم 3) : يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو.



المصدر : محمود حسين الوادي ،ص 32

3-6 نظرية النظم: اكدت هذه النظرية على ضرورة ان تأخذ الادارة بالنظرة الشمولية للامور باعتبار العملية الادارية نظام مفتوح يتكون من عدة نظم فرعية تتكون هي الاخرى من نظم فرعية اصغر ، حيث ينصب اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل ، مما يتطلب التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفعالة¹

4-6 نظرية المواقف: ان نظرية المواقف لتصميم التنظيم تبدأ في الفرضية بأنه ليس هناك تنظما واحد أمثل يناسب كل المواقف بل ان الذين يتبنون نظرية المواقف يشيرون الى أنه لا يوجد اسلوب أمثل للإدارة و انما يوجد مجموعة من المبادئ كما ان لهذه النظرية تطبيقات ادارية عديدة و مفيدة، و اكثر هذه التطبيقات وضوحا هي في اعداد التنظيم، و في اختيار و تدريب المشرفين و المدراء لتأهيلهم لموقف معين، و كذلك في مجال القيادة الادارية و فيما يلي بيان كيفية تطبيقاتها في المجال الاداري.

¹محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2009،ص 41.

5-6 نظرية Z: وضع "وليم اوشي (william ouchi)" نظرية z في بداية الثمانينات 1981، و قارن في دراسته بين المؤسسات اليابانية في امريكا و المؤسسات الامريكية ، ووجد ان هناك تفوق ياباني سره الاسلوب الاداري المتبع.

وأكد "اوشي" في دراسته على ضرورة ان تقوم المنظمات بتدريب فرق العمل على حل المشاكل الاساسية و مهارات ديناميكية الجماعة، و تحديد نطاق مسؤولية الفريق، و زيادة حرية فرق العمل في تطوير طرق العمل و العلاقات خاصة، وهي وسيلة من وسائل تمكين العاملين¹

¹عبد العزيز مصطفى ابو نبغة ، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط2، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،الاردن ،2001،ص 120.

خلاصة الفصل

نستنتج من خلال ما سبق ان التمكين الاداري من بين اهم المواضيع الحديثة التي تهتم المؤسسات بها حتى تضمن وجودها و ذلك بتحقيق الاستمرارية و تحقيق اهدافها حيث يساعد التمكين الاداري في تحسين و تنمية قدرات العاملين ، كما يساهم في تطوير اداء العاملين و المنظمة معا ، كما ان التمكين الاداري لا يعني التنازل عن الصلاحيات الاساسية للإدارة ، بل يساعد الادارة في قيام بمسؤولياتهم بشكل اكثر فعالية ، كما انه يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة من خلال التعاون و روح الفريق و الثقة المتبادلة و الابداع و روح المبادرة ، و المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية ، كل هذا يعكس ولاء و انتماء العامل داخل ليكرس كل طاقته و امكانياته لخدمته و التضحية من اجل بقائها و نجاحها.

الفصل الثالث: الانتماء

التنظيمي

تمهيد:

أصبحت المؤسسات تهدف الى تنمية الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين فيها ، و البحث عن الدوافع لديهم لبذل اقصى جهد ممكن لأداء العمل ، فالاهتمام بالعاملين يعتبر من أولويات أي مؤسسة تطمح للتطوير و الاستقرار و تحقيق أهدافها ، لذا صارت المؤسسات تسعى الى غرس الانتماء التنظيمي داخلها ، و تنميته لدى عمالها و هذا لما له من انعكاسات إيجابية على الفرد و المؤسسة ككل، حيث يعتبر سلوكا مرغوبا فيه يعكس الغرض الذي يطمح اليه الطرفين وهو تحسين الأداء و تحقيق الفعالية و الكفاءة في العمل ، زرع الثقة ، وبتجلى تحقيق الانتماء التنظيمي من خلال قدرة المؤسسة على خلق جو عمل مناسب ، و تحفيز عمالها و تقديرهم معنويا ليحس العامل بالارتياح و الطمأنينة و اندماجه و ولاءه مما يؤدي الى تعزيز انتمائه و بذل اقصى ما بوسعه من اجل استمرارية مؤسسته.

1 مفهوم الانتماء التنظيمي:

- إن مفهوم الانتماء التنظيمي بسياقه العلمي لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات ويتضح ذلك جليا من العدد القليل والمحدود جدا من الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم نظريا وميدانيا، إن سر الاهتمام المتزايد بظاهرة الانتماء التنظيمي يأتي ببساطة من الاهتمام بدور الفرد بالمؤسسة، فالفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه¹.

- أدركت المؤسسات ان أساس النجاح ليس هو امتلاك الطاقات الإبداعية والكفاءات العالية، وانما هو في تنمية استعداد تلك الطاقات البشرية للعمل بكل اخلاص، واثقان ودفع العاملين لتسخير كفاءاتهم فيما يخدم مصالح المؤسسة التي يعملون بها، وعليه سوف نستعرض مجموعة من التعاريف وهي كالتالي:

❖ تعريف الانتماء:

- ترجع كلمة الانتماء إلى الفعل نَمَى، والنمى بمعنى الزيادة وأُمنِيته أي عزوته ونسبته، وانتمى هو إليه، انتسب، وفي الحديث انتمى إلى غير مواليه أي انتسب إليهم ومال وصار معروفا لهم، ويقال نما إلى جده، ارتفع إليه في النسب، أي رفع إليه نسبه².

- ورد في معجم العلوم الاجتماعية: أن الانتماء هو ارتباط الفرد بجماعة حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية ويوحد نفسه بها³.

- كما يعرف أنه، نزعة تدفع الفرد للدخول في اطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا الالتزام بمعايير وقواعد هذا الاطار و نصرته و الدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية و الفكرية الأخرى⁴.

- من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا ان الانتماء التنظيمي هو السلوك الذي يعكس نوع العلاقة بين العامل و المؤسسة حيث ان هذه العلاقة تندرج تحت رؤية العامل الى ان المؤسسة من ممتلكاته يسعى دوما الى الحفاظ عليها و استدامتها وتحقيق أهدافها .

¹ حسن الفنجري، سيكولوجية الانتماء الإسلامي، دراسة في الشخصية والتنشئة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، القاهرة، 1994، ص76.

² لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء ، ط 1 ، عالم الكتاب مصر 2000، ص25.

³ أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ب ط ، مكتبة بيروت ، لبنان ، 1978 ، ص16

⁴ محمد النوبي، مقاييس الانتماء ، ط1، دار الصفاء الأردن 2001، ص28.

❖ تعريف الانتماء التنظيمي:

- يرى "مارش سيمون" أن الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الافراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب و حوافز و رواتب سنوية¹.

- و يعرف "دافيز" (DAVIS) الانتماء التنظيمي على انه درجة انغماس الفرد في عمله، و مقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، و الى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسا في حياته².

- كما يعرفه "بوشنان" (Buchanan) بأنه اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة بحيث يبدي الموظفون المنتمون للمؤسسة رغبتهم في خدمتها بشكل كبير³.

- يعتبر "بورتر وستيرز ومودي" من اهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الانتماء التنظيمي و ماهيته ، وقد عرفوا الانتماء على انه قوة اندماج الموظف او العامل مع المؤسسة التي يعمل بها و أكدوا على وجود مؤشرات تؤكد على انتماء العامل الى المؤسسة و هي :

- 1- اعتماد قوي لدى العامل بقبول اهداف المؤسسة و قيمها .
- 2- استعداد و رغبة قوية لبذل اقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة .
- 3- الرغبة الجادة في الحفاظ على استمرارية عضويته داخل المؤسسة⁴.

¹Nowday ,R ,steers the measurement of organization journal ofvocationalbehavior , 1979 ,p225

²حسين حريم ،سلوك الافراد و الجماعات ي المنظمات الاعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ،الاردن،2004، ص100.

³زاهر عاطف،هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة) ،ط1، دار الراهبة للنشر و التوزيع ، 2009،ص255.

⁴ريم بلال ، ابعاد تمثلات العمل و اثرها على شعور بالانتماء الى المؤسسة ، اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل ، جامعة وهران ، 2014-2015، ص59.

2 أهمية الانتماء التنظيمي:

- للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وله اثره الواضح على سير العمل فيها و تحقيقها لأهدافها بشكل فعال في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين من الوجهة الصحيحة و التقليل من السلوك السلبي كترك العمل و التغيب او الشعور بالإحباط والتسيب.

-حظي موضوع الانتماء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين و يعزي هذا الاهتمام لها للانتماء من تأثيرات هامة على كثير من السلوكيات التنظيمية ، وقد أكدت الدراسات ان ارتفاع الانتماء التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى ظواهر سلبية عديدة كالغياب و الهروب من أداء العمل و الشعور بالإحباط فالانتماء التنظيمي يحقق للمؤسسة البقاء و المنافسة و الازدهار و يكسبها ثقة العاملين و رضاهم عنها ، وان تحقيق هذا الانتماء التنظيمي يقتضي من المؤسسات ان تركز على العلاقات الإنسانية و الأساليب الإدارية الحديثة في القيادة و الاشراف و توفير مناخ مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص و المبدع.¹

- هناك عدة أسباب أدت الى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

- ان الانتماء التنظيمي يمثل احدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض ان الافراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المؤسسة ، و اكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- ان مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- ان الانتماء التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الافراد هدفا لهم في الحياة.²

- نستنتج ان للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة، حيث انه عامل رئيسي في استمرار وفعالية المؤسسة لأن المسؤولية الأساسية لمن لديهم انتماء للمؤسسة هي المحافظة على العمل و استقراره و تفاني فيه من اجل استمرارية المؤسسة.

¹ الهاني ايمن عودة ، الولاء التنظيمي ، سلوك منضبط و انجاز مبدع ، ط 1 ، عمان ، 1996 ، ص 96.

² صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص 316.

3 عوامل وأبعاد الإنتماء التنظيمي:

3-1 عوامل الإنتماء التنظيمي:

لتنمية الانتماء التنظيمي يشترط توفر عدة عوامل أهمها:

- ❖ **وضوح الأهداف و تحديد الأطوار:** حيث توصلت العديد من الدراسات الى ان الانتماء التنظيمي يزيد كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يسهل على كل عضو فهمها و تمثلها، فيعمل على تحقيقها دون تباطؤ و كذلك كلما كانت الأدوار واضحة و محددة، حيث ان وضوح الدور يجعل الفرد يؤدي المهام الموكلة اليه بكل سهولة ودقة و دون غموض مما يحول دون حدوث صراع داخل التنظيم .
- ❖ **تسيير و تخطيط المسار الوظيفي :** و هي عملية ضرورية و أساسية تهتم بها المنظمة لتحسين مستوى أداء الفرد من جهة و لتحقيق طموحاته و تطويره من جهة أخرى ، وذلك بتقييم طاقة العمال و كفاءتهم المهنية و معرفة و تخطيط إمكانية عملهم في المناصب المختلفة على المدى الطويل ، كما ان اختلاف الافراد في قيمهم و ادارتهم و قدراتهم ، تتطلب دراسة عميقة و مدققة لتوجيههم بصورة ملائمة الى مناصب اكثر استراتيجية و تحفيزهم في حياتهم المهنية و تحسين فعاليتهم و كفاءتهم مما يرفع من حماسهم و يزيد من رضاهم و تمسكهم بمنظمتهم
- ❖ **المشاركة :** ان اهم نوع من المشاركة في التنظيم هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في العمل في عملية صنع القرار ، وذلك باجتماع الرؤساء بالمرؤوسين و منافستهم لهم و اخذ رأيهم بعين الاعتبار ، ان تلك القرارات تمس بشكل مباشر المرؤوسين ، و بالتالي فإن لهم مصلحة كبيرة في ان يكونوا طرفا في اتخاذها ، و تكمن أهمية المشاركة في انها تخدم مصالح الطرفين ، وهنا يحدث التوافق بين الأهداف الرسمية للتنظيم و الأهداف الشخصية لأعضائه ، كما ان اتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم تجعلهم اكثر إحساسا بمسؤوليته في بيئة عمل بناءة تسودها الثقة و الإخلاص ، و هذا يساهم بشكل كبير في زيادة الانتماء التنظيمي للأفراد و جعلهم اكثر ارتباطا بمؤسستهم ¹.

¹وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر، 2004، ص ص 113 - 114.

❖ **تكثيف الاتصالات داخل التنظيم:** إن إنشاء أي مؤسسة و تحديد أهدافها ثم تنظيمها و تقسيمها الى وحدات تسلسل في مستويات متعددة و تصميم وظائفها بل وهذه الوظائف لا يكفي لتشغيلها. فالتشغيل يتطلب نقلها من الحاجة الستاتيكية الى الحالة الديناميكية ، أي من حالة الركود و الثبات الى حالة الحركة و النشاط وتنظيم الاتصالات داخل المؤسسة و خارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك ، فتبادل المعلومات بين القمة و القاعدة و تحقيق الاتصال الفعال بين المؤسسة وكل العاملين بها ، كلها أمور أساسية في تحقيق و تماسك المنظمة و فاعليتها .

❖ **الاهتمام بقيم العاملين:** القيم هي معتقدات أساسية حول اشكال السلوك المفضلة المقبولة شخصيا او اجتماعيا مقارنة بسلوك اخر مناقض، و هي أفكار الفرد حول ما هو صحيح، جيد او مرغوب به، و لأن الافراد يدخلون الى المنظمة وهم حاملين لهذه القيم و التصورات التي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، فقد وجب على المؤسسة العمل على معرفة قيم العمال و اتجاهاتهم و اخذها بعين الاعتبار ، و لكن ليس كل الافراد يحملون نفس القيم¹.

3-2 أبعاد الانتماء التنظيمي:

- مع بداية ظهور دراسات الانتماء التنظيمي، تناول الباحثون المفهوم بشكل عام، دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها الانتماء التنظيمي، ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن للانتماء التنظيمي عدة أبعاد نذكر منها:

❖ **الهوية :** يسعى الانتماء الى توطيد الهوية ، وهي في المقابل دليل على وجوده و من ثم تبرز سلوكيات الافراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية و بالتالي الانتماء .

❖ **الجماعة :** تؤكد الروابط الإنمائية على الميل نحو الجماعية ، و يعبر عنها بتوحد الافراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون اليها ، و تؤكد الجماعة على كل من التعاون و التكافل و التماسك والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد ، و تعزز الجماعة كل من الميل الى المحبة و التفاعل و جميعها تساهم في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل .

¹ كمال نور الله، **مهارات القائد الإداري**، دار طلائع، دمشق، 1992، ص 48.

❖ **الولاء:** يعد الولاء جوهر الالتزام ، و يدعم الهوية الذاتية و يقوي الجماعة و يركز على المساهمة و يدعو الى تأييد الفرد لجماعته ، و يشير الى مدى الانتماء اليها ، وكما انه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، الا انه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة المسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف حماية الكلية .¹

❖ **الالتزام:** يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير و النظم الاجتماعية، ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام ، و الاجماع لذا فإنها تولد ضغوطات فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الاقبال و الإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الاجماع و تجنب النزاع .

❖ **التواد:** يعني الحاجة الى الانضمام، أو العشرة، وهو من اهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات و الروابط والصدقات، و يشير التواد الى مدى التعاطف الوجداني بين افراد الجماعة والميل الى المحبة و العطاء والايثار والتراحم بهدف التوحد مع الجماعة، و ينمي لدى الفرد تقديره لذاته ، و ادراكه لمكانته .²

❖ **الديمقراطية :** هي احد أساليب التفكير و القيادة ، و تشير الى الممارسة و الاقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن ايمانه بتقديرات الفرد و إمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية ، وأن يشعر الفرد بالحاجة الى التفاهم و التعاون مع الغير و اتباع الأسلوب العلمي في التفكير .³

4 النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي حاولت تفسير الانتماء التنظيمي، الا انه لم يتم الاتفاق على نموذج موحد لتفسير الانتماء التنظيمي ، لذا اخترنا ثلاث نماذج أساسية و هي:

1 نموذج ستيترز (Steers ، 1977) : أوضح "ستيترز" نموذج المدخلات و المخرجات للانتماء التنظيمي موضحا مايلي:

أ الخصائص الشخصية: وهي الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.

ب خصائص العمل: وهي الرضا عن العمل، الفرصة للتفاعلات الاجتماعية، التغذية الرجعية.

¹ احمد عبد الرحمان هيجان ،**الولاء التنظيمي للمدير السعودي** ، مطابع جامعة نايف الامنية ، الرياض ، 1998، ص 49

² منصور طلعت و اخرون ،**اسس علم النفس العام** ، الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1984 ، ص135.

³ سليمان شاكر عبد الحميد و اخرون، **علم النفس العام** ، ط2 ، دار اتون للنشر ، القاهرة ، 1989 ، ص 453.

ج **خبرات العمل:** وهي طبيعية ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم اتجاهات العاملين نحو التنظيم، الثقة التنظيمية.

- يرى "ستيرز" ان هذه الخصائص اذا ما توفرت لدى الفرد تؤدي به الى الرغبة و الميل للبقاء في المؤسسة ، و بالتالي تؤدي الى انخفاض نسبة دوران العمل و ميل العامل لتحقيق اهداف المؤسسة وميله لبذل اكبر انجاز في العمل ، و بهذا يكون قد اعطى صورة و نظرة شاملة لموضوع الانتماء التنظيمي من حيث المحددات و النتائج.

2 نموذج انجل وبيري (Angel and Perry): يعد هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الانتماء التنظيمي ، و يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما :

أ **نموذج الفرد كأساس للانتماء التنظيمي :** يعتبر هذا النموذج ان جوهر الانتماء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد و تصرفاته ، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي الى هذا الاتجاه ، وان يكون هذا السلوك عاما ، واضحا و ثابتا و طوعيا ، و تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر الى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات ، باعتبارها محددات سلوك الفرد ، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الافراد من خصائص شخصية الى المؤسسة ، الى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة التي تتحدد على أساسها انتماء الافراد لمؤسسات هم باعتبارها محددات سلوك الفرد.

ب **نموذج المنظمة كأساس للانتماء التنظيمي :** يقوم هذا النموذج على أساس ان العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الانتماء التنظيمي ، حيث يتم التفاعل بينها و بين الفرد نتيجة العمل فيها ، لذا ينظر الى الفرد في هذه الحالة على أساس ان لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة ، و انه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته و طاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات.¹

3 نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية : تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من احدث المدارس في دراسة المؤسسات، و قد قدمت نموذجا جديدا لدراسة و تفسير ظاهرة الانتماء التنظيمي باعتبار ان ثقافة المؤسسة التي تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المديرين ، و الجوانب الملموسة في المؤسسة و المتعلقة ببناء المؤسسة ماديا و تنظيميا ، المكون الأساسي للانتماء التنظيمي للأفراد ، كما ان الانتماء

¹ كريمة جبالي ، مرجع سابق ، ص ص 78-79.

التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة أسلوباً قوياً لضبط الموظفين و توجيههم ، و حسب وجهة نظر هذه المدرسة فان الانتماء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص و قبوله لقيم و اهداف المؤسسة التي يعمل بها ، كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية ، و عليه فان الانتماء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية ، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي ، الغياب ، و العمل خارج وقت الدوام و عدم لجوء الموظفين الى استغلال فرص الاجازات لترك المؤسسة .¹

5 نظريات الانتماء التنظيمي:

1 نظرية ايتزيوني: الذي يعد اهم دراس للانتماء التنظيمي، من حيث انه ركز على أنماط الانتماء والسلطة، حيث يرى ان السلطة التي تمتلكها المؤسسة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد للمؤسسة والانتماء حسبها يتخذ ثلاثة اشكال وهي:

- **الانتماء الأخلاقي:** نابع من قناعة الفرد بالأهداف و القيم و معايير المؤسسة و يقابل هذا النوع من الانتماء السلطة الأخلاقية القائمة على الإقناع و الكافآت الرمزية .

- **الانتماء الآلي:** الانتماء الذي يقوم على حساب المزايا المتبادلة و هو بتحديد مدى تلبية المؤسسة لحاجيات الأفراد حتى يتحقق من اجل تجسيد أهدافها، فالعلاقة هي علاقة متبادلة بين الفرد والمؤسسة .

- **الانتماء الاغترابي:** وهو يعكس ارتباطا سلبيا بين المؤسسة والفرد كون هذا الأخير يخضع لسلطة قهرية يفرض عليه العضوية بالقوة²

2 نظرية ستيفنز وزملاؤه: وقد قسموا الانتماء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين :

- **الاتجاه التبادلي:** يعتبر هذا المدخل أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمؤسسة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك المؤسسة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المؤسسة أو الصداقات

¹ بن علي الغامدي ، القيادة التحولية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة الحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، الرياض ، 2011، ص43

² السيد الحسني ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار قطرين الفجاءة ، قطر ، 1986، ص288.

التي يكونها. وبموجب ذلك فإن انتماء الفرد للمؤسسة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي "لهيرت سايمون" التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المؤسسة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام للمؤسسة وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيساهم في تحقيق أهدافه الفردية.

- كما يسمي علماء الاجتماع - ريتشارد هال،"دوبن، كيدرونولاولر"- هذا النوع من الانتماء بالانتماء المحسوب ، باعتبار أن بقاء الفرد بالتنظيم قائم على أن هذا الأخير يوفر له مكاسب لا توفرها له تنظيمات أخرى.

وما يؤخذ على هذا الاتجاه هو أنه يقيس درجة انتماء الفرد ويرجع سبب بقائه بالمنظمة إلى ما توفره له هذه الأخيرة من مزايا، فإذا وجد مزايا أفضل منه في مؤسسة أخرى فإنه يميل إلى ترك المؤسسة التي يعمل للالتحاق بالأخرى، وبالتالي فإن هذا الاتجاه لا يغطي كل الجوانب المؤثرة على الانتماء التنظيمي.

- **الاتجاه النفسي**: ويعتمد هذه الاتجاه على المفهوم الذي قدمه "بورتر وسميث" حيث أن الانتماء بالنسبة لهما يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر وهي: قبول الفرد لقيم وأهداف التنظيم والاعتقاد بها، بذل أقصى جهد لمصلحة التنظيم والرغبة القوية في استمرار عضويته داخل التنظيم و يعتبر هذا الاتجاه أن الانتماء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بتلك القيم والأهداف يظهرون نشاطا زائدا وتوجها إيجابيا وجهدا متميزا يبذله كل واحد منهم لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها ويشعر بانتماء قوي لها، وهذا الاتجاه النفسي هو أشمل من الاتجاه التبادلي إذ أنه يغطي أبعادا أكثر شمولية¹.

3 نظرية التبادل المحدثة :

من افتراض نظرة التبادل عند كل من "هومانز، هيرت سايمون و بيتريلاو"، وهم ابرز علماء التبادلية المحدثة "مورتيمر"، بيكر، تقوم الفكرة المحورية لمدخل التبادلية المحدثة في دراسته الانتماء التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين الانتماء و المنفعة المتبادلة بين كل من الفرد و التنظيم الرسمي الذي

¹أريال بحباح، **تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**، رسالة الماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008،

يعمل بداخله ، و ان كل ما يكلف به الفرد يقابله نظرة مادية من قبل التنظيم ، تعتمد هذه المقاربة على مفهوم الانتماء على انه ارتباط الفرد بالمؤسسة و عدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع او فوائد سيفقدونها اذا ترك المؤسسة ولا تقتصر هذه المنافع و الفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل ناحية معنوية ايضا مثل مركز الشخص في المؤسسة و الصداقات التي يكونها .¹

6 اثار الانتماء التنظيمي:

ان للانتماء التنظيمي اثار مختلفة و متعددة و هذا سواء على الفرد العامل أو المؤسسة و تتمثل في الاثار الإيجابية و الاثار السلبية .

❖ اثار الانتماء التنظيمي على العامل: فالآثار الإيجابية في ان الانتماء التنظيمي يعمل على تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة و كما يجعله يؤدي عمله بكل ائقان و تقاني، الامر الذي ينعكس على رضا الوظيفي و هذا ما يجعله يبني اهداف المؤسسة و يعتبرها أهدافه و بالتالي يعمل على تحقيق هذه الأهداف .

وقد اعتبر الباحثون ان الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تطور الانتماء التنظيمي و خاصة في المراحل الأولية للتوظيف ، كما ان اثار الانتماء التنظيمي تنعكس على الافراد العمال خارج اطار العمل حيث يتصف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من سعادة و الرضا إضافة الى ارتفاع قوة علاقتهم العائلية .

اما بالنسبة للآثار السلبية نجد ان الانتماء التنظيمي يجعل الفرد لا يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل هو ما يجعل الفرد يعيش بمعزل عن الآخرين، إضافة الى ذلك فان العمل و ضغوطه تسيطر على تفكيره خارج اطار العمل، و من جانب اخر نجد ان الموظف او العامل ذو انتماء المرتفع يكون مجدا في عمله يمكنه من السرعة في الترقية و التقدم في السلم الوظيفي.

¹ اعتماد محمد علام ،دراسات في علم اجتماع التنظيم، ط1، مكتبة انجلو المصرية ، مصر، ص 256.

❖ اثار الانتماء التنظيمي على المؤسسة:

تتمثل الآثار السلبية والإيجابية بالنسبة للمؤسسة في:

- انخفاض معدل دوران العمل.
- استقرار العمالة والانتظام في العمل.
- بذل مزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على تكلفة العامل.
- زيادة الإنتاجية تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة.

- إضافة الى ذلك فان الانتماء يعمل على زيادة انتاجية العامل وأدائه من ناحية أخرى فقد اثبتت الدراسات ان هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي والتغيب عن العمل وتركه، وانه وجد ان الافراد الذين تركوا المؤسسة كانوا افراد ذوي انتماء منخفض.

ان ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة يجعلها تجني اتبعا لذلك فوائد كثير تتمثل في:

- التقليل من المصاريف الإدارية المرتبطة بعملية توظيف والاختبار والتدريب للأعضاء الجدد؛
- المحافظة على الوتير الإنتاجية اذ انه عند تدريب عامل جديد تتخفض الإنتاجية على الأقل اثناء عملية التدريب.¹

- من خلال ما سبق حول الآثار الانتماء التنظيمي، يمكن القول انها تشمل العامل و المؤسسة على حد سواء ، وهذا من خلال الرضا الوظيفي و ولاء الافراد العاملين ، و انهم جزء من المؤسسة كما ان رضا العاملين ينتقل خارج المؤسسة و نلمس ذلك من تعلقهم بها و الحديث عنها ، و بالتالي فالمؤسسة هي الرباح الأكبر من انتماء عمالها لما تحققه من فوائد تنظيمية و سلوكية و إنتاجية لها

¹ عبد السلام حمادوش، ثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي قطاع الصحة ، رسالة ماجستير تخصص علم النفس عمل و تنظيم، جامعة سطيف 20013-2014 ، صص 109-110.

خلاصة الفصل

يتبين لنا ان مفهوم الانتماء التنظيمي من اهم المفاهيم المركزية التي تحدد طبيعة علاقة العامل بالمؤسسة، و من اكثر المواضيع أهمية في مجال العملي ، حيث انه يساعد على استقرار النفسي و المهني للعامل ، و يزيد من ثقته و يرفع من روحه المعنوية و يعطيه دافعا اكبر للعمل مما يؤدي الى الابداع و التميز في الأداء و المحافظة على المؤسسة التي ينتمي اليها ، كما انه يسعى الى البقاء فيها و التحقيق أهدافها ، و بالتالي فانه كلما كان لدى العاملين انتماء لمؤسستهم استطاعت هذه المؤسسات القيام بدورها و تحقيق أهدافها على اكمل وجه.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

1 مجالات الدراسة :

1-1 المجال المكاني :

لكل بحث علمي في العلوم الاجتماعية مجاله المكاني ونقصد به الحيز الجغرافي الذي تمت فيه الدراسة، بالنسبة لبحثنا هذا فقد تمت الدراسة في مؤسسة الاشغال العمومية بالقسم الفرعي لدائرة الاغواط ، سنحاول تقديم لمحة عامة عن المؤسسة و تاريخها في مايلي:

❖ التعريف بمديرية الاشغال العمومية ميدان الدراسة :

- نشأة مديرية الاشغال العمومية :

يقع مقر مديرية الاشغال العمومية لولاية الاغواط في مدينة الاغواط بحي القواطين (طريق الجلفة سابقا). كانت سابقا تسمى مديرية الهياكل القاعدية (DIB) ، و كانت تحت الاشراف المركزي لوزارة التجهيز . و بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1990/12/02 ، و تطبيقا للمرسوم 328/90 المؤرخ في 1990/10/27 اطلق عليها تسمية " مديرية الاشغال العمومية " و أصبحت بذلك تابعة مركزيا لوزارة الاشغال العمومية.

- مهامها و دورها :

تشرف مديرية الاشغال العمومية باعتبارها من المصالح اللامركزية للدولة على تجسيد مشاريع هذا القطاع في الميدان بولاية الاغواط، من الاشراف على عمليات دراسة و انجاز و المراقبة و المتابعة المشاريع الهادفة الى تنمية شبكة الطرق و استغلالها و صيانتها و إصلاحها . و تمتلك ولاية الاغواط شبكة طرق هامة ، يصل طولها الى 1376 كلم

(منها 403 طرق وطنية ، 394 طرق ولائية ، 513 طرق بلدية) ، و يعتبر الطريق الوطني رقم 01 المحور الرئيسي للولاية إذ يعبرها من الشمال الى الجنوب على طول 168 كلم (أي ما يعادل نسبة 13 % من طول الشبكة) و نظرا لموقعه هذا فهو يشكل العمود الفقري للولاية من الناحية الاستراتيجية و الاقتصادية¹.

¹وثائق مقدمة من طرف مديرية الاشغال العمومية الاغواط سنة 2019.

- آثار منجزات قطاع الأشغال العمومية:

إنجازا المشاريع التابعة للقطاع يمكن تحسين حالة شبكة الطرق على المستوى الجهوي ، و الوطني و المحلي و هو ما يساهم في :

- ضمان استمرارية المرور في احسن الظروف ووفق المقاييس التقنية المعتمدة ،
- فك العزلة عن مناطق الجنوب الكبير الى حدود مالي و النيجر ، و عن المناطق النائية الداخلية،
- تسهيل حركة النقل الى قطبي الاقتصاد الوطني (القطاع البترولي و القطاع السياحي)،
- مواكبة شبكة الطرق لتوسع الحظيرة الوطنية للسيارات،
- تلبية احتياجات التنمية الوطنية ، و تحقيق الاهداف المسطرة من طرف الدولة.

❖ التنظيم الداخلي لمديرية الأشغال العمومية:

طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 436/05 المؤرخ في 2005/11/10 و القرار الوزاري

المشترك المؤرخ في 2009/02/14 فان الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية في ولاية الاغواط كما هو مبين في الشكل .يضم الهياكل التالية :

- مدير الأشغال العمومية :

هو موظف و اطار سامي برتبة مدير و لائي، معين بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح وزير الأشغال العمومية ، يمثل المديرية و يتحدث باسمها وله تفويض مركزي (باسم وزير الأشغال العمومية) و لا مركزي (باسم والي الولاية) لتسيير الشؤون الإدارية و المالية و القانونية لها.

- امانة المديرية :

مكتب ملحق بمكتب المدير ، يقوم بمهام السكرتاريا المتمثلة في:

- استلام و تسجيل البريد الوارد و ارسال البريد الصادر ، سواء عن طريق موزع البريد للمديرية او عبر البريد او بالفاكس و البريد الإلكتروني.
- تنظيم البريد و حفظه على أساس الجهات المرسله و المرسل اليها.
- اجراء المكالمات الهاتفية و استقبالها.
- استقبال الزوار و توجيههم.

- تحضير مستلزمات الاجتماعات.

- المصالح:

تضم مديرية الأشغال العمومية في مقرها ثلاث (3) مصالح هي :

- مصلحة الإدارة و الوسائل.
- مصلحة تنمية المنشآت القاعدية.
- مصلحة استغلال و الصيانة المنشآت القاعدية.

- مصلحة الإدارة و الوسائل: SAM

Service de l'administration et des moyens

مهمتها الإشراف على كل الأنشطة الإدارية العامة ، و أهمها تسيير شؤون المستخدمين ، و يلحق بها امانة المصلحة ، و تشرف هذه المصلحة على ثلاث مكاتب هي:

مكتب تسيير الموارد البشرية : يضطلع هذا المكتب بمتابعة شؤون الموارد البشرية من بداية التوظيف الى الإحالة على التقاعد ، مروراً بمهام التوثيق للمسار المهني و حفظ الملفات ، و التدريب و التكوين ، و الترقيات ، و الإجراءات الانضباطية ، و القيام سائر العمليات الإدارية التي تهتم الموارد البشرية .

يحصي مكتب الموارد البشرية طاقماً بشريا يضم 528 موظفاً مقسم حسب الاختصاص كما هو مبين في الجدول :

الجدول رقم (02) يوضح عدد الموظفين حسب الاختصاص

الموظفون	العدد الإجمالي
الإطارات	92
موظفو التحكم	33
موظفو التنفيذ	403
المجموع	528

❖ مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل : دور هذا المكتب القيام على أجور الموظفين و كل ما يتعلق بحقوقهم المالية ، و كذا إجراء التدريبات المحاسبية لسائر العمليات المالية التي تتم في اطار عمل المديرية، و تنقسم مهام هذا المكتب الى فرعين :

- فرع ميزانية التسيير : و يتعلق عمله بميزانية التسيير لأجور الموظفين و مصاريف القيام بالمهام و كذا مصاريف اقتناء التجهيزات الإدارية للمكاتب و الأقسام الفرعية ..

- فرع ميزانية التجهيز : و هذا المكتب يضطلع بالإشراف على عمليات الحسابية التي تتم بموجب مشاريع الإنجاز للمشاريع (دراسات ، انجاز، متابعة ، مراقبة) التي تقوم بها مديرية الاشغال العمومية في اطار الميزانية الممركزة (ميزانية الدولة) او ميزانية الولاية.

❖ مكتب الصفقات و المنازعات و الأرشيف :

- الصفقات: يشرف على هذا الفرع موظف لرتبة متصرف ، يقوم هذا المكتب بكل النشاطات المتعلقة بإبرام الصفقات مع المتعاملين من خلال جملة من الإجراءات تبدا بمتابعة المشروع منذ تسجيله مركزيا من طرف الوزارة او اللامركزية، من طرف مديرية البرمجة و متابعة الميزانية بالولاية ، ثم اعداد دفتر الشروط و التأشير عليه من طرف لجنة الصفقات للولاية و اعلان الصفقة ثم إجراءات منح انجاز المشروع لمتعامل تتوفر فيه المواصفات بناء على ما تضمنه دفتر الشروط .

- المنازعات : يشرف على هذا الفرع رئيس الصفقات و المنازعات و الأرشيف نفسه . و يحال الى هذا المكتب كل ما يسجل للمديرية او ضدها من قضايا فيما يتعلق بالشكاوي او القضايا لدى المحاكم ، لاسيما في :

- النزاعات حول ملكية الأراضي التابعة للدولة او للخواص التي تنزع لأجل المنفعة العمومية لبعض المشاريع،
- وما يتبع ذلك من إجراءات للتعويض عن نزع الملكية.
- وكذلك القضايا المسجلة ضد المقاولين من حيث التأخر او التماطل في الإنجاز دونها تبرير.
- بالإضافة الى المخالفات او الجنح التي تسجل ضد السائقين التابعين للمديرية .
- وكل ما يتعلق بالنزاعات التي تكون مديرية الاشغال العمومية طرفا فيها .

- الأرشيف : خصص لهذا الفرع مكتب للموظفين ، و بجواره قاعة مستطيلة الشكل مجهزة بأجهزة مكتبية ، و رفوف حديدية لترتيب الوثائق ، و بعض المستلزمات للوقاية...يشرف على هذا الفرع موظف برتبة وثائقي امين محفوظات.¹

❖ مصلحة تنمية الهياكل القاعدية SDIB :

Service de Développement des infrastructures de Bases

مهمة هذه المصلحة القيام بالإجازات الجديدة سواء على مستوى الدراسات او الاشغال من خلال المشاريع الهادفة الى شق الطرق او إقامة الجسور او بناء المطارات والموانئ، وتضم ثلاث مكاتب هي:

- مكتب الدراسات: يضطلع هذا المكتب بالإشراف على عمليات الدراسة للمشاريع التي تم تسجيل رخصة برنامج لها (تحديد غلافها المالي) . و ذلك بالتنسيق مع مكاتب الدراسات المكلفة .

- مكتب انجاز المنشآت القاعدية: دور هذا المكتب بالإشراف على المقاولات المكلفة بإنجاز مشاريع الطرق، و ذلك من خلال التنسيق مع مكتب الدراسات المكلفة بمتابعة الإنجاز و مخبر الاشغال العمومية المكلفة بمراقبة نوعية الإنجاز .

- مكتب انجاز المنشآت الفنية: يشرف هذا المكتب على متابعة انجاز المنشآت الفنية المقصود بها : الجسور ، و المعابر المائية ، و القنوات ، و الممرات للراجلين .

❖ مصلحة استغلال و صيانة المنشآت القاعدية SEEIB :

SERVice de l Exploitation et de l Entretien des infrastructures de bases.

هذه المصلحة تالية في الدور للمصلحة التي قبلها بحيث تستلم منها المشاريع المنجزة و تدخلها الخدمة بعد امضاء محضر الاستلام المؤقت مع المقاوله المكلفة بالإنجاز ، و يكون دورها بعد ذلك القيام بأشغال الصيانة الدائمة لهذه المنشآت الطرقية و الفنية ، من خلال فرق الصيانة المتوفرة لدى الأقسام الفرعية على مستوى الدوائر ، تضم هذه المصلحة بدورها ثلاث مكاتب :

- مكتب استغلال منشآت الطرق و امن الطرق : يتمثل دور هذا المكتب في استلام و إحصاء ، و اقتراح تصنيف المنشآت الطرقية و الفنية ضمن لتسجيلها ضمن الشبكة الولائية للطرق ، كما يقوم من خلال خلية

وثائق مقدمة من طرف مديرية الاشغال العمومية الاغواط سنة 2019.

امن الطرقات بالقيام بأشغال انجاز و تركيب الإشارات العمودية و الافقية على الطرقات لضمان امن المركبات و سيرورة الحركة المرورية في احسن الظروف.

- كما يقوم هذا المكتب بالمراسلات الدورية الى المديرية المركزية على مستوى الوزارة في حالات انقطاع الطرق بفعل الأحوال الجوية السيئة (امطار، ثلوج ، عواصف رملية ، انزلاق التربة)

- مكتب صيانة المنشآت القاعدية: تقع على عاتق هذا المكتب الاشراف و متابعة عمليات الصيانة والتدخل لتصليح الاضرار التي تتعرض لها شبكة الطرق.

و قد شكل في منتصف سنة 2015 لغرض الصيانة و التدخل الفوريين (06) وحدات المراقبة و التدخل USIR على مستوى 06 اقسام فرعية رئيسية ، بحيث تم تكليفها بالمراقبة و التدخل الفوريين عبر كامل شبكة الطرق ، و موافاة الوزارة بتقارير يومية و أسبوعية و شهرية عن عمل هذه الوحدات .

- مكتب استغلال المنشآت الفنية و صيانتها : اضيف هذا المكتب حديثا ومهمته استغلال المنشآت الفنية (الجسور و المعابر المائية، و القنوات و الممرات للراجلين ..) القيام بأشغال صيانتها للمحافظة عليها ، وذلك بعد ان توسعت الشبكة الولائية للطرق و تعززت بعدة محولات كبرى لحركة السير ، على مستوى الطرق الوطنية المزدوجة (01.23) .

كما يتبع هذه المصلحة خلية إشارات الطرق و مهمتها التكفل بكل ما يبرم لتوفير الإنجاز الإشارات العمودية (اللافئات و الأضواء) و الافقية (عن طرق الطلاء بالدهن) على الطرقات.

❖ الفروع الإقليمية :

- الأقسام الفرعية : هي هياكل إدارية و تقنية إقليمية على مستوى الدوائر تقوم بنفس المهام بصورة مصغرة عن المديرية ، تشرف على نفس اشغال المتابعة و الصيانة و المراقبة لشبكة الطرق عبر بلديات الدائرة التابعة لها ، و تسير كذلك دور الصيانة الملحقة بها ، يترأسها رئيس قسم فرعي ، و تضم مديرية الاشغال العمومية لولاية الاغواط 10 اقسام فرعية على مستوى الدوائر العشرة للولاية هي:

✓ القسم الفرعي لدائرة الاغواط

✓ القسم الفرعي لدائرة افلو

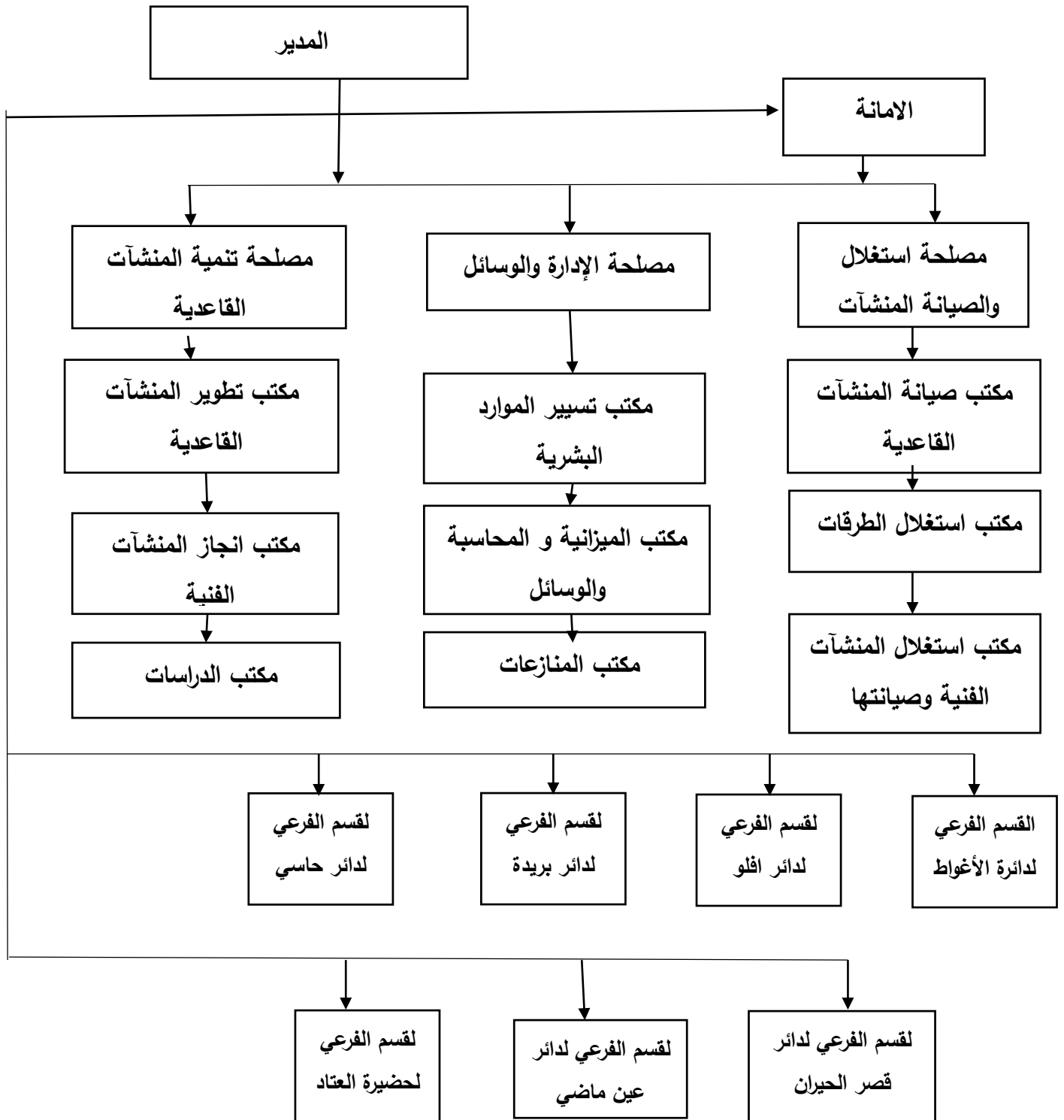
✓ القسم الفرعي لدائرة بريدة

- ✓ القسم الفرعي لدائرة حاسي الرمل
- ✓ القسم الفرعي لدائرة قصر الحيران
- ✓ القسم الفرعي لدائرة عين ماضي
- ✓ القسم الفرعي لدائرة سيدي مخلوف
- ✓ القسم الفرعي لدائرة الغيشة
- ✓ القسم الفرعي لدائرة واد مرة
- ✓ القسم الفرعي لدائرة قلثة سيدي سعد

- ❖ **الفرع الوظيفي لحضيرة العتاد :** مقره بالأغواط بحي القواطين ، هو الفرع المخصص لعتاد الاشغال العمومية المقتنى في اطار عمليات الانجاز والصيانة والتدخل اثناء الازمات، يقوم كذلك بأشغال الصيانة وتصليح العتاد (اليات، الشاحنات، سيارات واجهزة متنوعة)....من خلال العمال الفنيين المتخصصين في اشغال الميكانيك وكهرباء السيارات والطلاء والتلحيم.....
- ❖ **دور الصيانة و عددها 09 :** هي هياكل لوجيستية تتبع الاقسام الفرعية تستخدم في فترات الانقطاعات التي تعرفها شبكة الطرقات بسبب الفيضانات والتلوج الرياح الرملية وتستغل كأماكن تجمع لفرق الصيانة التدخل لتكون قريبة من اماكن العمل والتدخل¹.

¹وثائق مقدمة من طرف مديرية الاشغال العمومية الاغواط سنة 2019.

الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية



1-2 المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة سنة "2018-2019" في مؤسسة الأشغال العمومية فرع دائرة الأغواط ، في البداية قمنا بالإلمام بكل جوانب الموضوع من خلال اخذ فكرة حول الجانب النظري ومنه تم اختيار الموضوع و صياغته و بناء الإشكالية و تحديد الأهداف وصولا الى النزول الى الميدان ، حيث قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة محل الدراسة يوم 2019/02/06 و كانت زيارتنا الثانية للمؤسسة 2019/02/17 و قمنا فيها بأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة من قبل مكتب تسيير الموارد البشرية، و كانت زيارة الثالثة يوم 2019/03/04 قمنا بتوزيع الاستمارات على العمال للحصول على المعلومات المطلوبة ، وتطلب استرجاع الاستمارات 5 أيام من يوم توزيعها.

1-3 المجال البشري:

هو المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديدده ، و نظرا لقلة العمال بالمؤسسة الأشغال العمومية بالأغواط ارتأينا ان نقوم بمسح شامل للعاملين حيث كان عددهم 59 عاملا حيث تم توزيع الاستمارات على كل العاملين الى انه تم استرجاع 45 استمارة صالحة للدراسة .

2 منهج الدراسة وتقنيات جمع و تحليل البيانات:

❖ منهج الدراسة:

- يعرف المنهج اصطلاحا على انه : طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتبية أو الحقلية و تصنيفها و تحليلها و تنظيرها .¹
- عند اجراء أي بحث علمي لابد من تبني منهج معين و نظرا لاختلاف المناهج في البحوث الاجتماعية و اعتماد الأغلبية على المناهج الوصفية باعتبار أن أي ظاهرة في المجتمع ينبغي أولا البدء بوصف الظاهرة كما هي ، ثم تفسيرها في البيانات المتوفرة .²
- يعرف " الحمداني": المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الاحداث المعاصرة أو الراهنة فهو احد اشكال التحليل و التفسير المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة ، و يقدم بيانات

¹احسان محمد الحسن ، مناهج البحث العلمي ، ط1، دار وائل، الاردن 2005،ص11.
² ناهج القادري، محمد البواليد ، مناهج البحث الاجتماعي ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2004، ص35.

عن خصائص معينة في الواقع ، و تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي تدرسها و الأوقات التي تستعملها لجمع البيانات .¹

❖ تقنيات الدراسة :

- **الملاحظة البسيطة** : أداة لجمع البيانات ، و يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون اخضاعها للضبط العلمي و بدون استخدام أدوات دقيقة للقياس ، بغية الدقة في الملاحظة و التحلي بالموضوعية .²

- **الاستمارة** : تعتبر الاستمارة من اكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية ، ويمكن التعبير عنها بانها عبارة عن دليل يضمن مجموعة من الأسئلة توجه للمبوثين و ذلك بهدف الحصول على بيانات التي تخدم الموضوع ، بإضافة الى كون الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات فهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الافراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنة رقمية .³

- **عينة الدراسة**:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة الاشغال العمومية فرع دائرة الأغواط، حيث اعتمدنا على المسح الشامل والسبب الذي جعلنا نختار هذا النوع من العينة هو صغر حجم عينة العمال الذي لا يعتبر كبير في المؤسسة حيث أصبحت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع البحث 59 مفردة.

¹ موفق الحمداني ، مناهج البحث العلمي ، المؤسسة الوراق لنشر ، عمان ، 2006،ص100.
² رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم لاجتماعية ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص 154.
³ موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون ، ط2، دار القصبه للنشر الجزائر 2006،ص204.

3 عرض وتحليل البيانات الدراسة:

الجدول (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
71.11	32	ذكر
28.89	13	انثى
100	45	المجموع

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس أن أكبر نسبة قدرت 71.11% من المبحوثين ذكور، تليها نسبة 28.89% لفئة الاناث.

التحليل السوسيوولوجي :

يتبين من نتائج الجدول أعلاه ان غالبية عمال المؤسسة محل الدراسة من الذكور، نظرا لنشاط المؤسسة الذي يحتم خروج العمال الى مواقع الاشغال والتنقل الى الفروع الأخرى.

جدول (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب السن:

النسبة %	التكرار	السن
20	9	من 23 - 32 سنة
44.44	20	33 - 42 سنة
31.11	14	43 - 52
4.44	2	53 سنة فما فوق
100	45	المجموع

القراءة الإحصائية:

- نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بتوزيع افراد العينة حسب متغير السن، ان النسبة الغالبة وقدرت بـ 44.44% لفئة العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 33 و 42 سنة، تليها فئة العمال الذين يتراوح سنهم

ما بين 43 و 52 سنة بنسبة تقدر ب 31.11% ، كما تليها نسبة 20% لفئة العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 23 و 32 سنة ، اما نسبة العمال الذين يفوق سنهم 53 سنة فما فوق قدرت ب 4.44 % .

التحليل السوسيوولوجي:

- نلاحظ من هذه النتائج ان المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوظيف الفئة الشبابية الناضجة المقدره لمكانة العمل و دوره في الحياة .

جدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
22.22	10	أعزب
73.33	33	متزوج
4.44	2	مطلق
100	45	المجموع

القراءة الاحصائية

- نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بتوزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية ان النسبة الغالبة التي قدرت ب 73.33% لفئة العمال المتزوجين، تليها فئة العمال العزاب والتي قدرت ب 22.22%، اما نسبة المطلقين فقدرت ب 4.44%.

التحليل السوسيوولوجي:

- يتبين لنا من خلال عرض هذه النتائج ان اغلبية مجتمع البحث متزوجين حيث يمكن لهذه الفئة ان تكون مستقرة اجتماعيا ونفسيا هذا يعود بالإيجاب على المؤسسة من خلال حرصهم على اداء العمل والتفاني فيه كذلك نجد فئة العزاب وهي نسبة ليست قليلة في المؤسسة حيث تكون هذه الفئة متفرغة للعمل فقط، وتعمل دوما على اثبات وجودها داخل المؤسسة من خلال الكفاءة و الأداء الجيد.

جدول رقم 04 : يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4.44	2	متوسط
26.67	12	ثانوي
68.89	31	جامعي
100	45	المجموع

القراءة الإحصائية:

- من الجدول رقم (04) نلاحظ بأن المستوى التعليمي الذي غلب على مجتمع البحث هو المستوى الجامعي والتي قدرت نسبته بـ 68.89%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 26.67%، ونسبة 4.44% للمستوى التعليمي المتوسط.

التحليل السوسيوولوجي:

- نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن هذه المؤسسة تستقطب عمال ذوي مستوي تعليمي عالي ، لأداء المهام و تحقيق اهداف المؤسسة على اكمل وجه و التحكم في مناصبهم بالقدرات و المهارات اللازمة ، و لتطوير و تجديد طرق العمل .

جدول رقم (05) : يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة المهنية .

النسبة %	التكرار	الوظيفة
40	18	تقني
60	27	اداري
100	45	المجموع

القراءة الإحصائية:

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة المهنية أن أكبر نسبة قدرت بـ 60% لفئة العمال الإداريين، تليها نسبة 40% لفئة العمال التقنيين.

التحليل السوسيولوجي :

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه المؤسسة ذات طابع اداري و تقني، حيث كانت النسب متقاربة نوعا ما، لهما نفس الأهمية و الدور داخل المؤسسة .

جدول رقم (06) : يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية .

الاقدمية	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	8	17.78
من 6 – 11 سنة	23	51.11
من 12 سنة فاكثر	14	31.11
المجموع	45	100

القراءة الإحصائية :

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (6) الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية، ان اكبر نسبة و التي قدرت ب 51.11% هي فئة الاقدمية من 6 الى 11سنة ، تليهما نسبة 31.11 % لفئة اكثر من 12 سنة ، ثم تليها نسبة 17.78 % كانت لفئة الاقدمية من 5 سنوات .

التحليل السوسيولوجي:

- من خلال النتائج الجدول أعلاه نستنتج ان جل عمال هذه المؤسسة ذو اقدمية، للاستثمار في قدراتهم والاعتماد على كفاءاتهم للاستفادة منهم واعتبارهم مرجعا للعاملين ذوي الخبرة القليلة.

4 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

الجدول رقم 07: يوضح ثقة الإدارة بقدرات العمال حسب مستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		ثقة الإدارة في قدرة المستوى التعليمي
		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	
4.44	2	2.22	1	2.22	1	متوسط
26.66	12	8.89	4	17.77	8	ثانوي
68.88	31	11.11	5	57.77	26	جامعي
100	45	22.22	10	77.77	35	المجموع

التحليل الاحصائي:

- من خلال نتائج الجدول اعلاه الذي يوضح ثقة الإدارة في قدرات عمال حسب المستوى التعليمي ، تبين ان نسبة 68.88 % لذوي المستوى التعليمي ، حيث دعمت بنسبة 57.77% ممن صرحوا أن الإدارة تثق في قدراتهم لأداء المهام الموكلة اليهم ، تليها نسبة 11.11% ممن صرحوا أن الإدارة لا تثق بقدراتهم ، في حين قدرت نسبة 26.66% لذوي المستوى الثانوي ، تدعمها نسبة 17.77% ممن اقروا أن الإدارة تثق في قدراتهم ، تليها نسبة 8.89% ممن صرحوا أن الإدارة لا تثق في قدراتهم في أداء المهام، و قدرت نسبة 4.44% لذوي المستوى المتوسط ، تدعمها نسبة 2.22% للذين اقروا أن الإدارة تثق في قدراتهم ، تليها نفس النسبة ممن صرحوا أن الإدارة لا تثق في قدراتهم .

التحليل السوسولوجي:

- من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب عمال مؤسسة الاشغال العمومية ذو مستوى جامعي، لذا فإن الإدارة تستثمر و تستغل كفاءاتها العلمية في خدمة مصلحة المؤسسة من خلال منحهم ثقتهما ، فشعور العامل بثقة ادارته نحوه تولد لديه دافعا لإكمال الاعمال في وقت وجيز، كما انها تعزز لديه روح المسؤولية ، حيث نرى

ان من أساليب التمكين الإداري أسلوب تمكين الافراد "تمكين الذات" الذي يعكس قدرة العامل على السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة و التوجه نحو قبول المسؤولية ، الاستقلالية في اتخاذ القرار ، فيعتبر عامل الثقة عاملا مهما داخل المؤسسة ، خاصة ثقة الإدارة بعمالها فمسألة الثقة بين الإدارة و عمالها لها دور أساسي في مسيرة انجاز الاعمال و التقدم لأي مؤسسة كما ان لها اثر إيجابي على العاملين من حيث درجة اهتمامهم و تحفيزهم ،رفع الروح المعنوية لديهم ، تقدير مهاراتهم و قدراتهم التي تمكنهم من انجاز المهام الموكلة اليهم فكلما كان مقياس عامل الثقة مرتفعا ، كلما تكمنت المؤسسة من تنفيذ خططها و أهدافها بكفاءة اعلى في زمن قصير بإضافات و ابداعات متميزة ، و هذا يعني ان المؤسسة تستقطب الكفاءات من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية .

جدول رقم (08) : يوضح العلاقة بين حرية اداء العاملين وشعورهم بالأريحية في بيئة العمل .

المجموع		لا		نعم		شعور بالأريحية في بيئة العمل تمتع بالحرية في اداء العمل
النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	
48,88%	22	0%	0	48,88%	22	بشكل كبير
51,11%	23	20%	9	31,11%	14	بشكل جزئي
100%	45	20%	9	80%	36	المجموع

القراءة الاحصائية :

- من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح العلاقة بين حرية في كيفية اداء العمل وشعور بالأريحية في بيئة العمل صرح 51,11% من المبحوثين انهم يتمتعون بحرية في اداء عملهم بشكل جزئي حيث دعمت ب 31,11% من العمال الذين يشعرون بالراحة في بيئة العمل تليها نسبة 20% للمبحوثين من الذين لا يشعرون الارتياح في بيئة العمل في حين جاءت نسبة 48,88% للذين صرحوا ان لديهم حرية في اداء عملهم بشكل كبير ودعمت بنسبة 48,88% من العمال الذين يشعرون بالارتياح في بيئة العمل ، كما انعدمت عند الذين لا يشعرون براحة في بيئة العمل .

التحليل السوسولوجي :

- ان منح العاملين الحرية في كيفية أداء المهام ، تمكنهم من اكتساب الإحساس بالقدرة على انجاز العمل، و الشعور بالارتياح في بيئة العمل فمن خلال نتائج الجدول أعلاه تبين لنا ان العمال يتمتعون بالحرية في كيفية أداء المهام بشكل جزئي ، هذا النوع من الحرية يجعل العمال يشعرون بالراحة في العمل ، مما يعني ان المؤسسة تعطي لعمالها هامش من الحرية في طريقة اداء العمل، من اجل اطلاق العنان لطاقتهم و اتاحة الفرصة لهم للابداع و التميز ، توفير بيئة ملائمة و راحة نفسية و رضا وظيفي في العمل ، كما تبين ان نسبة من يتمتعون بحرية بشكل كبير لأداء المهام و هي نسبة ليست بالقليلة مقارنة بالنسبة السابقة و هذا يدل على ان المؤسسة تمنحوا موظفيها هامش من الحرية .

الجدول رقم 9 : يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و استمرارهم في المؤسسة .

المجموع		لا أفضل		أفضل		الاستمرارية في العمل / مشاركة العاملين
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
40	18	2.22	1	37.77	17	قرارات ادارية
60	27	22.22	10	37.77	17	مشاكل العمل فقط
100	45	24.44	11	75.55	34	المجموع

القراءة الإحصائية :

- من خلال نتائج الجدول أعلاه التي تبين نسبة 60% من مجموع مفردات البحث صرحوا بأن الإدارة تهتم بمشاركة عمالها في مشاكل العمل فقط ، تدعمها ذلك نسبة 37.77% ممن اجابوا بأنهم يفضلون الاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة ، تليها نسبة 22.22% ممن اجابوا انهم لا يفضلون الاستمرار في العمل ، كما نجد نسبة 40% من المبحوثين صرحوا بان الإدارة تهتم بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات الإدارية ، و تدعمها في ذلك نسبة 37.77% ممن اجابوا انهم يفضلون استمرارية العمل في هذه المنظمة ، لتليها نسبة 2.22% من المبحوثين الراضين لذلك .

التحليل السوسيولوجي:

- من خلال ما سبق يمكننا ان نستخلص أن غالبية العمال يرون ان لديهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص مشاكل العمل فقط ، هذا الجزء من المشاركة يجعلهم يفضلون استمرارهم في المؤسسة ، حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات دافعا نحو رغبة العمال في استمرار العمل في هذه المؤسسة و الشعور بأنه جزء لا يتجزأ منها ، و هذا ما اكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية بأن يعامل العمال على انهم شركاء في العمل ، مع ضرورة اقحامهم في مناقشة و تخطيط اهداف المؤسسة ، فالمشاركة في اتخاذ القرارات هي غاية و وسيلة في نفس الوقت ، غاية لأنها تمثل احدى احتياجات العامل الأساسية ، و حقه في المشاركة في إدارة المؤسسة ، ووسيلة لأن لها الكثير من المزايا و الفوائد من حيث رفع و تحسين أداء العاملين ، خلق الدافعية لديهم ، تعزيز قدراتهم مع فتح المجال لهم في طرح أفكارهم و تنمية مهاراتهم و استثمارها فيما يخدم مصلحة المؤسسة ،فإحساس العامل بأن له يد في اتخاذ القرار يدفع به الى التمسك و استمرار العمل في هذه المؤسسة ، في حين ان البقية يرون ان لديهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، فمن الممكن ان تعكس إجابات كوادر المؤسسة الذين لهم القدرة و المهارة على اتخاذ القرارات الإدارية ، من خلال هذه النتائج نجد ان المؤسسة محل الدراسة تسمح لعاملها بالمشاركة في اتخاذ القرارات بغض النظر عن نوع القرارات المتخذة .

الجدول رقم 10 : يوضح العلاقة بين تقدير الإدارة لمجهود العاملين و سعي العمال الى تطور و نجاح المؤسسة .

المجموع		لا		نعم		تطور و نجاح المؤسسة / تقدير الإدارة للجهد
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
60	27	8.88	4	51.11	23	حسب طبيعة العمل المقدم
40	18	20	9	20	9	حسب المركز الوظيفي
100	45	28.88	13	71.11	32	المجموع

القراءة الإحصائية :

- من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين رأي المبحوثين حول تقدير الإدارة لمجهود عمالها وسعيهم وراء تطور و نجاح المؤسسة ، حيث نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول ان نسبة 60% من مجموع مفردات البحث الذين صرحوا ان تقدير الادارة لمجهوداتهم يكون حسب طبيعة العمل المقدم ، تدعمها في ذلك نسبة 55.11% من العمال الذين يسعون الى تطور و نجاح المؤسسة ، تليها نسبة 8.88% للعمال الذين لا يسعون لذلك ، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون ان تقدير الادارة يكون حسب المركز الوظيفي ب 40% ، تدعمها في ذلك نفس النسبة 22.22% لمن صرحوا انهم يسعون الى تطور و نجاح المؤسسة و الذين صرحوا انهم لا يسعون لذلك.

التحليل السوسيولوجي :

- قد تبين لنا من النتائج الجدول اعلاه و الذي يوضح العلاقة بين تقدير الادارة و تطور و نجاح المؤسسة ان اغلبية العمال يرون ان تقدير الادارة لجهدهم يكون حسب طبيعة العمل المقدم بنسبة 60% هذا التقدير من الإدارة يعطيهم دافعا الى السعي وراء تطور و نجاح المؤسسة فقد قدرت من يسعون لذلك ب 51.11%

، هذا يعكس طبيعة اسلوب تقييم الادارة لجهود عمالها حيث انها تركز على قيمة العمل وعلى الاداء ، مما يخلق لدى العامل الرغبة و الدافعية للعمل اكثر من اجل تطور و نجاح المؤسسة ، حيث نجد ان من عوامل نجاح و تطور المؤسسة هو الادارة الفعالة التي تسعى الى اتباع طرق و اساليب لتسيير عمالها لترتقي بهم و تحقق النجاح و التطور بالإدارة الجيدة تقوم على خلق الولاء في عمالها للمؤسسة من خلال تقييم اداء عمالها بالشكل المطلوب ، و شعورهم بأن جهودهم و طاقاتهم في تأدية اعمالهم هي موضع تقدير ، و الحصول على تغذية عكسية حول ما قدموه من جهود وهذا ما يزيد من ولائهم و انتمائهم للمؤسسة و كذا السعي وراء تطورها و نجاحها و تحقيق أهدافها، في حين ان نسبة 40% ممن صرحوا ان تقدير الإدارة لجهود العاملين يكون حسب مركز الوظيفي.

الجدول رقم 11 : يوضح العلاقة بين التعبير عن اراء العمال و الرضا الوظيفي.

المجموع		نوعا ما		اشعر بالرضا		الرضا الوظيفي التعبير عن ارائك
		النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	
51.11	23	15.55	7	35.55	16	يأخذونها بعين الاعتبار
40	18	28.89	13	11.11	5	يسمعونها دون الاخذ
8.88	4	8.88	4	0	00	يرفضون ذلك
100	45	53.33	24	46.66	21	المجموع

القراءة الإحصائية:

- يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين التعبير عن اراء العمال و الرضا الوظيفي ، حيث يتبين لنا ان نسبة 51.11% من المبحوثين يرون ان المسؤولون يأخذون اراءهم بعين الاعتبار تدعمها نسبة 35.55% من الذين يشعرون بالرضا ، تليها نسبة 15.55% من الذين لديهم رضا وظيفي نوعا ما ، في حين بلغت نسبة 40% من المبحوثين يرون ان المسؤولون يسمعون آرائهم دون الاخذ بها تدعمها نسبة 28.89% من العمال لديهم رضا وظيفي نوعا ما ، تليها نسبة 11.11% لديهم رضا وظيفي ، كما بلغت نسبة 8.88% من المبحوثين يرون ان المسؤولون يرفضون آرائهم ، دعمت نسبة 8.88% من العمال الذين لديهم نوعا ما رضا وظيفي في حين انعدمت عند العمال الذين يشعرون بالرضا الوظيفي.

التحليل السوسولوجي:

- قد تبين لنا من النتائج في الجدول اعلاه ان مؤسسة الاشغال العمومية تعطي الحق لعمالها في ابداء آرائهم حيث لاحظنا تقبل المسؤولين لآرائهم بنسبة 51.11% حيث انها كانت النسبة الأكبر، فشعور العامل ان اراءه تأخذ صدى عند رؤسائه حيث يأخذونه بعين الاعتبار ، تخلق له رضا وظيفي حيث سجلت نسبة 35.55% ممن يشعرون بذلك ، فالهدف من ذلك خلق الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين لتحقيق الاستقرار النفسي و الفكري و الوظيفي للعاملين ، فمن خلال دراسة باديس "بوخلوة ومحمد بن قرينة " اثر التمكين العاملين على الرضا الوظيفي" تبين من نتائج هذه الدراسة ان تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار يحقق الرضا الوظيفي ، فحرية التعبير عن الرأي لها اهمية كبيرة لدى العاملين، وذلك لإتاحة الفرصة امامهم في المساعدة على بناء و تقدم المؤسسة التي هو جزء منها، ففتح مجال المشاركة في صنع القرار و تمكين الافراد من التعبير عن آرائهم يعبر عن اسلوب الادارة و ديمقراطية المؤسسة ، فهي تعكس تقبل و احترام افكار المرؤوسين ووجهات نظرهم حتى وان اختلفت عن افكار ووجهات نظر رؤساء العمل ، هذا ما يولد لدى العامل الشعور بأهمية دوره داخل المؤسسة ، بالتالي إخلاصه و تقانيه في العمل لينتج عنه رضا وظيفي لدى العامل ليتحسن سلوكه باتجاه زملائه و عمله ، فكلما زاد رضاه زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل ، فمن خلال السؤال المفتوح رقم 17 ان اغلبية العمال يرون ان أسلوب التسيير المؤسسة هو اسلوب ناجح و جيد، فعال هادف من اجل تحسين الأداء الوظيفي فهو يمتاز بديمقراطية مسؤولون نحو عمالهم، في حين نجد أقل نسبة والتي قدرت ب 8.88% صرحوا ان اراءهم تقابل بالرفض يمكن ان لا تكون لديهم القدرة و الكفاءة على تشخيص الأمور المتعلقة بالعمل .

الجدول رقم 12 : يوضح انجاز الاعمال بسرعة.

النسبة%	تكرار	انجاز العمل بسرعة
60	27	تبقى خارج فترة الدوام لتكمله
40	18	تتركه الى غاية اليوم الموالي
100	45	المجموع

القراءة الإحصائية:

- من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ ان أكبر نسبة قدرت بـ 60% للذين صرحوا انهم يبقون خارج فترة الدوام لإنجاز العمل بسرعة، تليها نسبة 60% ممن صرحوا انهم يتركون انجاز العمل الى غاية الدوام اليوم الموالي.

التحليل السوسيوولوجي:

- نلاحظ من الجدول أعلاه ان اعمال مؤسسة الاشغال العمومية يحرصون على انجاز العمل بسرعة وذلك من خلال بقائهم خارج فترة الدوام لإكماله حيث سجلت اعلى نسبة 60% ممن أقرؤا بذلك، وهذا يرجع لحبهم لعملهم وتفانيهم له لينجز عملهم في وقت قصير وبأقل تكلفة،

- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الاولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها المتعلقة بتفويض السلطة وولاء العاملين استنتجنا ما يلي:

- بينت الدراسة ان أغلب عمال مؤسسة الاشغال العمومية ذو مستوى جامعي بنسبة 68.88 لذا نجد أن الإدارة تستثمر وتستغل كفاءاتها العلمية، وذلك بمنحهم ثقنتها لتحقيق اهدافها، نستنتج انه كلما كان العمال ذو مستوى عال فإن الإدارة تثق في قدراتهم.

- كشفت الدراسة ان العمال يتمتعون بحرية في تحديد كيفية اداء العمل بشكل جزئي بنسبة 51.11% وذلك يشعروهم بالراحة في بيئة العمل، فقد تبين إعطاء العاملين هامشا من الحرية يجعلهم مرتاحين يعملون في بيئة عمل ملائمة تدفعهم الى الابداع والتميز في العمل.

- استنتجنا من هذه الدراسة ان الادارة تهتم بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات فيما يخص مشاكل العمل بنسبة 60% شعورهم بهذا الحق في المشاركة يجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، وأن مساهمتهم في حل مشاكل العمل تزيد ثقتهم بأنفسهم و قدراتهم و ان لهم دور ي هذه المؤسسة، كما استنتجنا ايضا ان الادارة تمنح موظفيها حق المشاركة في اتخاذ القرارات سواء كانت تخص مشاكل العمل او القرارات الادارية هذه المشاركة تولد للعامل رغبة الاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة .
- كما كشفت الدراسة ان هناك تقدير من الادارة لجهود العاملين و ذلك حسب طبيعة العمل بنسبة 60% هذا التقدير يجعل العاملين يسعون الى تطور و نجاح المؤسسة، استخلصنا ان إدارة المؤسسة الاشغال العمومية تركز على قيمة العمل وعلى اداء العامل مما يخلق للعامل الدافعية للعمل اكثر.
- استنتجنا أيضا أن المسؤولين في مؤسسة الاشغال العمومية يتقبلون اراء عمالهم ويأخذونها بعين الاعتبار بنسبة 51.11% وهذا ما يشعرهم بالرضا الوظيفي، اي ان السماح للعمال بإبداء آرائهم سوف يعزز من شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة.
- نستنتج أيضا أن عمال المؤسسة محل الدراسة يحرصون على انجاز أعمالهم في غير أوقات الدوام بنسبة 27 وهذا راجع لحبهم وتقانيهم في العمل وللتحفيزات المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة، لتتولد لديهم الدافعية والرغبة في انجاز الاعمال بسرعة.
- من خلال السؤال رقم 17 تبين ان اغلبية العمال يرون ان اسلوب تسيير المؤسسة اسلوبا ناجحا و فعال، هادف من اجل تحسين الاداء الوظيفي، حيث أنه يمتاز بديمقراطية المسؤولين نحو عمالهم .
- وعليه نستنتج ان الفرضية الجزئية الأولى محققة نسبيا .

5 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين العامل مع رؤسائه و زملائه و شعوره عند توجهه الى مكان العمل

المجموع		بالارتياح		بالضيق		شعور العامل عند توجه للعمل العلاقة بين العاملين
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
44.44	20	22.22	10	22.22	10	علاقة رسمية
55.55	25	53.33	24	2.22	1	علاقة ود و احترام
100	45	75.55	34	24.44	11	المجموع

القراءة الإحصائية:

- من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يوضح رأي المبحوثين في نوعية علاقة العامل برؤسائه و زملاءه و مدى شعوره عند توجهه لمكان العمل ،حيث نلاحظ ان استجابات المبحوثين الذين اقرروا ان علاقتهم برؤسائهم و زملائهم علاقة ود و احترام هي النسبة الأكبر والتي قدرت بـ 55.55% ، تدعمها في ذلك نسبة 53.33% ممن صرحوا انهم يشعرون بالارتياح عند توجههم لمكان العمل ، لتليها نسبة 2.22% صرحوا انهم يشعرون بضيق عند توجههم لمكان العمل و سجلت نسبة 44.44% ممن صرحوا ان علاقتهم برؤسائهم و زملائهم هي علاقة رسمية ، حيث دعمت بنسبة 22.22% ممن صرحوا انهم يشعرون بالضيق، لتليها نفس النسبة ممن يشعرون بالارتياح عند توجههم لمكان العمل.

التحليل السوسيولوجي:

- نستخلص من هذه المعطيات الإحصائية ان هناك علاقة منطقية و مترابطة بين نوعية علاقة العامل برؤسائه و زملائه و شعوره بالارتياح في مكان عمله حيث ان علاقات العمل داخل المؤسسة تؤثر على مدى شعور العامل بمكان عمله فقد تبين من خلال نتائج ان العلاقة السائدة داخل المؤسسة بين العاملين و الرؤساء علاقة ود و احترام بنسبة 55.55% مما يولد للعامل الشعور بالراحة و الطمأنينة و التكيف في

مكان العمل ، حيث سجلت نسبة 53.33% ممن يشعرون بالارتياح عند توجيههم لمكان العمل، اذا لا يمكن لعامل او موظف لا يحس بالراحة في مكان عمله ان يقدم الجودة في تنفيذ عمله ، حيث يرى "بارسونز" ان كل نسق يسعى لأن يكون في حالة من التوازن ، حالة من الاستقرار و العلاقات المتوازنة بين اجزائها المختلفة، ليخلق نوع من الرضا النفسي و المهني للعامل، و تكون لديه الدافعية و الرغبة لمكان عمله.

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين التعاون بين زملاء العمل والاندماج داخل المؤسسة.

المجموع		ليس كل العمال		مع كل العمال		الاندماج داخل المؤسسة التعاون بين الزملاء
		النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	
86.66	39	31.11	14	55.55	25	نعم
13.33	6	4.44	2	8.89	4	لا
100	45	35.55	16	64.44	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

- من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول ان نسبة 86.66% صرحوا انه يسود التعاون بين زملاء العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 55.55% ممن يشعرون بالاندماج مع كل العمال، تليها نسبة 31.11% ممن لا يشعرون بالاندماج مع كل العمال ، و نسبة 13.33% ممن صرحوا انه لا يوجد تعاون بين زملاء العمل ، تدعمها نسبة 8.89% من الذين يشعرون بالاندماج مع كل العمال ، تليها نسبة 4.44% لا يشعرون بالاندماج مع كل العمال.

التحليل السوسيولوجي:

- من خلال ما سبق يمكننا ان نستخلص من ان غالبية المبحوثين بالمؤسسة يرون انه يسود جو التعاون مع زملاء العمل بنسبة 86.66% و هذا يساعدهم على الاندماج مع العمال داخل المؤسسة ، حيث سجلت ما نسبته 55.55% ممن يشعرون بالاندماج ، هذا يبين ان هناك تعاون و اندماج داخل المؤسسة ، فقد لاحظنا من خلال سؤال رقم 106 لاقدمية في العمل حيث سجلنا ما نسبته 23% و 14% لذوي الاقدمية للفئة العمرية من 6 الى 11 سنة و من 12 سنة فاكثر، يمكننا ان نقول ان هذه المدة التي قضاها العاملون مع

بعضهم البعض تولد لديهم علاقات عمل ، علاقات اجتماعية، بالتالي تخلق لهم حب التعاون و مساعدة زملائهم ليشعروا بالاندماج فيما بينهم داخل المؤسسة ، فالبنائية الوظيفية تنظر الى المؤسسة كوحدة مكونة من جماعات متعاونة متكاملة ، فالتعاون بين زملاء العمل له العديد من الفوائد التي تعود على الفرد و المؤسسة معا كإنجاز الاعمال التي لا يقوى الفرد على إنجازها وحده ، زيادة قوة العاملين في مجال العمل ، مواجهة مشاكل ، التقدم و النجاح للمؤسسة تسهيل الاعمال و تيسيرها و شعور العاملين كفريق واحد ، في حين نجد ان اقل نسبة قدرت 13.33% ممن صرحوا انه لا يوجد تعاون بين زملاء العمل يمكن ان نرجع ذلك الى المنافسة الغير شريفة بين العاملين.

الجدول رقم 15: يمثل نوعية المنافسة داخل المؤسسة

النسبة%	تكرار	نوع المنافسة
48.89	22	تخدم المصلحة العامة
51.11	23	تخدم المصالح الشخصية
100	45	المجموع

القراءة الإحصائية :

- من خلال نتائج الجدول أعلاه ان نسبة 51.11% من المبحوثين صرحوا ان المنافسة داخل المؤسسة تخدم المصالح الشخصية، تليها نسبة 48.89% ممن صرحوا ان المنافسة داخل المؤسسة تخدم المصالح العامة

التحليل السوسيولوجي:

- نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه ان هناك منافسة داخل المؤسسة تخدم المصالح الشخصية حيث قدرت ما نسبته 51.11% ممن اقرروا بذلك ، هذه المنافسة تبرز الجانب الاناني لبعض العاملين و التي من الممكن ان تؤدي الى اثار سلبية كانهدام روح الفريق الواحد ، نجد هذا النوع من العاملين يعملون على أهداف مختلفة متجاهلين الأهداف و المصالح المشتركة بين فريق العمل ، كما سجلنا نسبة 48.89% للذين اقرروا ان المنافسة داخل المؤسسة تخدم المصالح العامة ، المنافسة الصحية تساعد الموظفين ان يكونوا منتجين و فعالين، كما انها تساعد على تحقيق الأهداف المشتركة التي تخدم المصلحة العامة.

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين فئة الاقدمية ومساهمة العمال القدامى في ارشاد وتوجيه العاملين الجدد

المجموع		لا		نعم		ارشاد وتوجيه العاملين الجدد الاقدمية
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
17.77	8	4.44	2	13.33	6	اقل من 5 سنوات
51.11	23	11.11	5	40	18	من 6 الى 11 سنة
31.11	14	8.88	4	22.22	10	من 12 فأكثر
100	45	24.44	11	75.55	34	المجموع

القراءة الإحصائية :

- من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين ان اعلى نسبة 51.11% كانت لفئة العمال ذوي الاقدمية من 6 الى 11 سنة ، تدعمها في ذلك نسبة 40% للمبحوثين الذين يرون ان العمال القدامى يساهمون في توجيه و ارشاد العمال الجدد ، تليها نسبة 11.11% لفئة العمال ذوي الاقدمية من 12 سنة فأكثر تدعمها نسبة 22.22% للذين صرحوا ان العمال القدامى يوجهون و يرشدون العمال الجدد ، تليها نسبة 8.88% ممن يرون غير ذلك ، و في الأخير تأتي نسبة 17.77% للمبحوثين ذوي الاقدمية اقل من 5 سنوات ، تدعمها نسبة 13.33% للمبحوثين الذين اقرروا ان العمال القدامى يساهمون في توجيه و ارشاد العمال الجدد تليها نسبة 4.44% للذين يقولون عكس ذلك.

التحليل السوسيولوجي:

- من خلال ما سبق نلاحظ ان غالبية المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة من ذوي الاقدمية من 6 الى 11 سنة بنسبة 51.11% كما بينت النتائج نسبة 40% ممن يرون ان العمال القدامى يساهمون في توجيه و ارشاد العاملين الجدد ، نلاحظ ان عمال المؤسسة لديهم اقدمية في مجال العمل كما ان لهم دور في توجيه و ارشاد العمال ذوي الخبر القليلة ، يصبح الافراد خبراء في مجال عملهم بتطوير انفسهم، و استغلال

مهاراتهم و دافعتهم للنجاح لينتقل الى مستوى الكفاءة في الأداء ، حيث يصبح الفرد ذو الخبرة سريعا في توصل الى الحلول المناسبة لمشكلات التي توجهه ، كما انه يصبح قادرا على أداء بطريقة لا تستلزم جهدا و لا تستغرق وقتا ولا تتطلب تكلفة و الاستفادة من خبراتهم في توجيه و ارشاد العاملين الجدد ، فموظفون ذو الاقدمية الطويلة سوف ينقلون خبراتهم ومعارفهم لمن بعدهم وبالتالي يكون هناك توارث مهني كما اننا نلاحظ انه لا يوجد صراع أجيال داخل المؤسسة .

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين أن التفاعل يؤدي إلى النجاح وفعالية العمل داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		عضو فعال التفاعل يؤدي الى النجاح
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
91.11	41	17.78	8	73.33	33	يؤدي
8.88	4	4.44	2	4.44	2	لا يؤدي
100	45	22.22	10	77.77	35	المجموع

القراءة الإحصائية:

- من خلال نتائج الجدول أعلاه، نستخلص أن نسبة 91.11% من مجموع الباحثين الذين أقرروا أن التفاعل يؤدي إلى نجاح العمل، تدعمها في ذلك نسبة 73.33% للذين صرحوا أنهم أعضاء فعالين داخل المؤسسة ، تليها نسبة 17.78% ممن صرحوا عكس ذلك، وسجلت نسبة 8.88% من الباحثين الذين صرحوا أن التفاعل بين أفراد الفريق لا يؤدي إلى نجاح العمل، تدعمها نسبة 4.44% للذين يرون أنهم فعالين داخل المؤسسة ، ثم تليها نفس النسبة ممن يرون عكس ذلك.

التحليل السوسيولوجي:

- من خلال ما تم الحصول عليه من نتائج تبين لنا أن العمال يرون أن التفاعل مع أفراد الفريق يؤدي إلى النجاح حيث سجلت أعلى نسبة 91.11% ممن أقرروا بذلك ، فالعامل عندما يرى أن هناك تفاعل بين زملائه ، وأن هذا التفاعل يؤدي إلى نجاح العمل سيشعر بأهمية دوره وفعاليتته داخل المؤسسة، حيث سجلت

ما نسبته 73.33% أنهم أعضاء فعالين في المؤسسة، فالتفاعل مع أفراد الفريق هو التعبير عن اشتراك أكثر من فرد لتحقيق هدف مشترك، فالأفراد لا يعملون داخل المؤسسة منعزلين عن بعضهم بل يتصلون ببعضهم، مما يجعلهم يؤثرون ويتأثرون، فنجاح المؤسسة متوقف على عامل التفاعل وتعاون العمال كوحدة متكاملة ومتداخلة تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها مما يشعر العامل داخل فريق العمل بعضويته ومكانته والدور الذي حققه.

الجدول رقم 18: يوضح رأي المبحوثين في طبيعة التمييز بين العاملين.

النسبة %	تكرار	التمييز بين العمال
55.56	25	الكفاءة
44.44	20	المحسوبية
100	45	المجموع

القراءة الإحصائية:

- يبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين في طبيعة التمييز بين العاملين، نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن نسبة 55.56% ممن صرحوا أن التمييز بين العمال يكون من خلال الكفاءة، تليها نسبة 44.44% ممن صرحوا أن التمييز بين العاملين يكون من خلال المحسوبية.

التحليل السوسولوجي:

- نستخلص من هذه المعطيات الإحصائية أن مؤسسة الاشغال العمومية تقدر الكفاءات، حيث سجلت نسبة 55.56% ممن صرحوا بذلك، فقد أضحت الكفاءات هيا لتي تمثل الفيصل بين المؤسسات، فهي تدفع بالمؤسسة نحو التطور والابداع والتميز، لذا وجب تقدير هذه الكفاءات لما لها من أهمية في نجاح عمل المؤسسة، فقد لاحظنا في السؤال المفتوح رقم 27 من خلال أجوبة المبحوثين أن الإدارة تقدم امتيازات معنوية ومادية لعمالها لتحفيزهم كما أنها تمتاز بترقية الكفاءات.

- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

تظهر النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المتحصل عليها في ميدان الدراسة والخاصة بمساهمة فرق العمل داخل المؤسسة إلى اندماج العاملين إلى ما يلي:

-استنتجنا من هذه الدراسة أن العلاقات داخل المؤسسة تمتاز بالود والاحترام بنسبة 55.56% فنوع العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تؤثر على نفسية العامل وعلى نظرتة لمؤسسته، فقد تبين أن العلاقة داخل مؤسسة الاشغال العمومية تعكس مدى أريحية العامل ورغبته للذهاب لمكان العمل.

-توصلنا إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أنه يسود جو التعاون بين زملاء العمل بنسبة 86.66% حيث أن علاقة العمل التي تبنى على التعاون والمساعدة تساعد على اندماج العاملين داخل المؤسسة وبالتالي فإن طبيعة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة تتطلب المشاركة والتعاون الجماعي.

-كشفت الدراسة أن هناك منافسة تخدم المصالح الشخصية بنسبة 51.11% وهذا يفقد روج الفريق الواحد، كما أنه يعرقل تحقيق اهداف المؤسسة.

-كما استنتجنا أيضا أن هناك دعم من العمال القدامى للعمال الجدد من خلال ارشادهم وتوجيههم، تأكيدا على وجود مبدأ التعاون داخل المؤسسة، وتأقلم واندماج العاملين رغم الفروق العمرية، بالتالي لا يوجد صراع أجيال داخل المؤسسة.

-كما كشفت الدراسة أن التفاعل بين أفراد الفريق يؤدي إلى نجاح العمل بنسبة 91.11% حيث أن نجاح المؤسسة مرتبط بتفاعل وديناميكية عمالها ومدى فعاليتهم داخلها.

-استنتجنا أيضا أن مؤسسة الاشغال العمومية تقوم بالتمييز بين عمالها من خلال الكفاءة بنسبة، وهذا يعني أن هناك تقدير للكفاءات، ذلك من أجل استثمارها فيما يخدم مصالح المؤسسة.

-تبين من هذه الدراسة أن المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها ماديا ومعنويا، لتشجيعهم على العطاء والابداع والتميز.

- ومنه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية محققة نسبيا.

6 الاستنتاج العام:

- بعد تطرقنا الى تحليل البيانات والمعطيات المتحصل عليها في ميدان الدراسة، بحيث حاولنا في دراستنا هذه التأكد من دور التمكين الإداري في تعزيز انتماء العاملين معتمدين في ذلك على ابعاد التمكين الاداري (تفويض السلطة و فرق العمل)، وأبعاد انتماء العاملين (اندماج وولاء العاملين).

- تبين وجود علاقة بين تفويض السلطة و ولاء العاملين، باعتبار ان المؤسسة تعتمد على بعض المبادئ الأساسية لتمكين الإداري كإعطاء العمال هامش من الحرية في كيفية أدائهم لتوفر لهم بيئة عمل مريحة، وذلك بوجود عامل الثقة بين الإدارة و عمالها، كما انها تهتم بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار لتعزيز ولائهم وانتماءهم للمؤسسة و رغبتهم للاستمرار في العمل و تقوم على تقدير جهود عاملها من خلال الاعمال المقدمة فهي تركز على قيمة العمل وعلى أداء العامل من اجل تطور و نجاح المؤسسة و تحفيزهم ماديا ومعنويا.

ان الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية يجعل العاملين وكأنهم أصحاب المؤسسة فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من اجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة ومنحهم الثقة، وهذا ما أدركته إدارة مؤسسة الاشغال العمومية فرع دائرة الأغواط.

- تبين وجود علاقة بين تعاون العمال كفرق عمل وتحقيق اندماجهم داخل المؤسسة ، بحيث ان العلاقات داخل المؤسسة تمتاز بالود و الاحترام ، تمكن المؤسسة العاملين على تكريس فكرة العمل الجماعي لديهم مما يعطيهم الاستعداد الذهني و العملي للاندماج ضمن فرق عمل فعالة ، وجود منافسة الا انها تخدم المصالح الشخصية ، تأقلم و اندماج العاملين رغم الفروق العمرية من خلال دعم العمال القدامى للعمال الجدد ، كما تمتاز المؤسسة بديناميكية في العمل من خلال التفاعل بين افراد الفريق و فعاليتهم داخلها ، تقدير الكفاءات و استثمارها لخدمة مصالح المؤسسة ، تقديم حوافز مادية و معنوية للتشجيع عمال المؤسسة على عطاء و الابداع ، الولاء لتحقيق انتماء العاملين .

- ومنه نستنتج ان مؤسسة الاشغال العمومية "فرع الأغواط" تتمتع بدرجة من التمكين الإداري و ذلك باعتماد على جملة من المبادئ الأساسية كتفويض السلطة و إعطاء الصلاحيات للعمال لأداء العمل وفق فرق عمل تربطها علاقات تساعد العامل على الاندماج داخل المؤسسة كون هذه الأخيرة تعمل على تقدير الكفاءات و تحفيز العاملين ، ومن كل هذه المبادئ التي حرصت المؤسسة على تجسيدها يعتبر التمكين

الإداري عاملاً مهماً في تعزيز الانتماء لدى العاملين وجعلهم يستمرون في العمل بجو من الإبداع و المنافسة للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة و العمال.

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية بعد عرض الجداول وتحليلها التحليل الاحصائي والسوسيولوجي الى صياغة مجموعة من النتائج التي تم من خلالها اختيار الفرضيات وبالتالي الخروج بالنتائج العامة حول الموضوع، حيث تم التوصيل الى ان التمكين الإداري يساهم في تعزيز انتماء العاملين، كلما كان هناك تفويض للسلطة داخل المؤسسة كان مستوى ولاء العاملين فيها أكبر، كما تساهم فرق العمل في اندماج العاملين داخل المؤسسة و هذا ما تثبته نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها.

الخاتمة

خاتمة:

بعد تناولنا و استعراضنا للجوانب النظرية لكل من موضوعي التمكين الإداري و انتماء العاملين التي انبثق منها المفهوم اللذان لم ينشأ من فراغ ، انطلقنا من مجموعة من النظريات و المفاهيم الإدارية التي تشكل في مجموعها ادبيات كل من التمكين الإداري و انتماء العاملين ، تبين لنا بأنه سياسة إدارية تستدعي البحث و دراستها للكشف عن واقعها في المؤسسات لما له من إيجابيات على المؤسسة و العامل على حد سواء فالتمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي بإقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار و كسر الحدود إدارية و التنظيمية و الداخلية بين الرئيس و المرؤوس ، كما انه يرتقي بالعنصر البشري الى مستويات عالية من التعاون و روح الفريق و الابداع و التفكير المستقل و روح المبادرة لغرس مفهوم الانتماء لدى عمالها حيث تعتبر الحاجة الى الانتماء من الحاجات المهمة التي تشعر العامل بأنه جزء من المؤسسة لذا يجب على المؤسسات ان تحرص على اشباعه لدى عاملها لما يترتب عليه من سلوكيات مرغوبة كالتعاون مع الغير ، عطاء، التضحية و كل هذه السلوكيات تنتج عن تبني المؤسسة لتمكين الإداري ، فكلما تعززت عملية التمكين الإداري فإنها تصل الى درجة ارقى و هي اندماج و ولاء، انتماء العامل للمؤسسة ، حيث يكرس كل طاقاته و امكانياته لخدمتها و التضحية من اجل بقائها و نجاحها وتميزها .

الإقتراحات

الإقتراحات :

- تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة أبعاده من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعاً لقدرات الموظفين و مشاركتهم في اتخاذ القرار .
- تبني الإدارة مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوسين مع تفويض السلطات للمرؤوسين بشكل متوازن مع مسؤولياتهم، مما يعزز انتماءهم للمؤسسات.
- تحسين الظروف المادية في العمل، والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
- تنمية روح الانتماء التنظيمي أكثر لدى العاملين من خلال تعزيز عامل الثقة وتحسين ظروف العمل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد عريقات ، وآخرون ، قضايا اداري معاصرة ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2011.
2. احمد عبد الرحمان هيجان ،الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، مطابع جامعة نايف الامنية ، الرياض ،1998.
3. اعتماد محمد العلام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، د ط ، مكتبة انجلو المصرية القاهرة ، 2004 .
4. افندي عطية ، تمكين العاملين "مدخل للتطوير و التحسين المستمر" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،2003.
5. أمين ساعاتي، تسيب كتابية البحث العلمي، الشركة السعودية للتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1991.
6. احمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، 2011.
7. احسان دهنس جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2011.
8. احسان محمد الحسن ، مناهج البحث العلمي ، ط1، دار وائل، الاردن 2005.
9. الهاني ايمن عودة ، الولاء التنظيمي ، سلوك منضبط و انجاز مبدع ، ط 1 ، عمان ، 1996.
10. السيد الحسني ،النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار قطرين الفجاءة ،قطر ، 1986.
11. ايان كريب ، ترجمة محمد حسين غلوم، النظرية الاجتماعية، عالم المعرفة.
12. اعتماد محمد علام ،دراسات في علم اجتماع التنظيم، ط1، مكتبة انجلو المصرية ، مصر .
13. حسين حريم ،سلوك الافراد و الجماعات ي المنظمات الاعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع الاردن،2004.
14. حسن عبد الرزاق منصور ،الانتماء و الاغتراب ، بدون ط، امواج للطباعة و النشر و التوزيع ، الاردن .
15. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية ، بيروت .
16. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ، بدون ط ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
17. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم لاجتماعية ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002.

قائمة المراجع

18. زكريا الدوري ، أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
19. زاهر عاطف، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة) ، ط1، دار الرياءة للنشر و التوزيع ، 2009.
20. سليمان شاكر عبد الحميد و اخرون، علم النفس العام ، ط2 ، دار اتون للنشر ، القاهرة ، 1989.
21. صلاح الدين عبد الباقي ،مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
22. عبد العزيز مصطفى ابو نبغة ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط2، الاردن.
23. علي الشراوي، التنظيم ، بدون ط ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية، بدون س.
24. عبد الفتاح المغزي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2008.
25. علي عبد الرزاق جلي، نظرية علم الاجتماع، ط 2، دار المعرفة الجامعية، 2005.
26. مازن عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، بدون ط ، الأردن ، 2006.
27. ¹ موسى اللوزي ، التنظيم الإداري الاساليب و الاستشارات ، ط1، زمزم للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010،
28. محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، ط1، دار حامد ، الاردن ، 2012.
29. محمد قاسم القريوتي ،السلوك التنظيمي ، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2009.
30. ¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة المجتمع المدني ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2017.
31. مهدي محمد القصاص، تصميم البحث الاجتماعي، ط1، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2014.
32. محمد النوبي، مقاييس الانتماء ، ط1، دار الصفاء الأردن 2001.
33. منصور طلعت و اخرون ،اسس علم النفس العام ، الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1984.
34. موفق الحمداني ، مناهج البحث العلمي ، المؤسسة الوراق لنشر ، عمان ، 2006.
35. موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون ، ط2، دار القصة للنشر الجزائر 2006.
36. ناهج القادري، محمد البواليد ، مناهج البحث الاجتماعي، ط 1 ،دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2004.
37. نادية عيشورة و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع ، 2017.

38. يحي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، الشركة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و دراسات ، القاهرة ، 2006.
- المعاجم:**
39. احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بدون ط ، مكتبة بيروت ، لبنان ، 1978
- الرسائل ا:**
40. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2014، 2015.
41. بن علي الغامدي ، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة الحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية.
42. جبالي كريمة ، أسلوب التسيير و علاقته بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة وهران ، 2016.
43. حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013 ،
44. خليل علي خليل أبو جراد، الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز، رسالة ماجستير تخصص علم النفس ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015.
45. حسن الفنجري، سيكولوجية الانتماء الإسلامي، دراسة في الشخصية والتنشئة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، القاهرة، 1994، ص 76.
46. ريم بلال، إبعاد تمثلات العمل واثرها على الشعور بالانتماء بالمؤسسة لدى اطارات و عمال التحكم، اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم، 2014- 2015.
47. سعود أمال ، التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سكرة، 2014، 2015.
48. عبد القادر محمدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، جامعة بسكرة ، 2015، 2016.
49. عبد السلام حمادوش، ثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي قطاع الصحة ، رسالة ماجستير تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، جامعة سطيف 2013-2014.
50. فريال بحباح، تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، رسالة الماجستير تخصص علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2008-2009.
51. كريمة جبالي ، أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة وهران، 2015، 2016.

المجلات:

52. الساعدي ، مؤيد يوسف ، "قياس استعداد منشأة الاعمال للعمل بإستراتيجية التمكين"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 3، العدد11، 2006.
53. أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة ، التمكين الإداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.
54. ¹باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد07، 2015.
55. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق، المجلد 12، العدد1، 2010.
56. سامر البشاشة، محمد الحراشنة، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 2، 2006.
57. محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي، في السلوك الإبداعي، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 33، العدد2، 2006.
58. ¹فهمي الفهداوي ، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي ، مودة للبحوث والدراسات ، المجلد 20، العدد4 ، 2005.
59. مرفت محمد السعيد، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 9، العدد1، 2013.
60. ¹حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد3، 4، 20011.
61. هدى مجيد حسين، الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد10، العدد 1، 2008.
62. محمد المبيضين، محمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين، دراسات العلوم الإدارية، المجلد38 ، العدد2، 2011.
63. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في ادارة، المنظمة ، السعودية ، 2005 .

المراجع اجنبية :

64. Shazia NAUMAN , Maliha ELAHI , Suhail IQBAL, Role of Empowerment in Uplifting an Organizations Excellence in Less Developed Ccountries (LDC)

, in proceeding of : Engineering Management Conference, Proceedings.vol
2 , 2010.

65. Clepe, Cevat, Teachers Organizational Commitment in Educational Organizations.National Forum of Teacher Education Journal, Vol 10.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث

في اطار تحضيرنا لمذكرة تخرج ممثلة للدراسة الموسومة بعنوان " دور التمكين الإداري في تعزيز انتماء العاملين".

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الأشغال العمومية بالأغواط وذلك لما يخدم بحثنا العلمي.

لذا نرجو من سيادتكم حسن تعاونكم وذلك باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرفة: د. بدران دليلة

الطالبة: العمري فضيلة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1 الجنس : ذكر انثى
- 2 السن :
- 3 الحالة الاجتماعية: اعزب(ة) متزوج (ة) مطلق (ة) ارملة(ة)
- 4 المستوى التعليمي:
- 5 الوظيفة : تقني اداري
- 6 الاقدمية في العمل : اقل من 5سنوات من 6الى 11 سنة من 12فاكثر

المحور الثاني: كلما كان هناك تفويض للسلطة داخل المنظمة كان مستوى ولاء العاملين فيها أكبر.

7 هل تثق الإدارة في قدراتك لأداء المهام الموكلة إليك؟ نعم لا

8 ترى انك تتمتع بحرية في تحديد كيفية أداء عملك؟ بشكل كبير بشكل جزئي

9 هل تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؟

قرارات ادارية مشاكل العمل فقط

10 هناك تقدير كافي من الإدارة لمجهود العاملين؟

حسب طبيعة العمل المقدم حسب المركز الوظيفي

11 عند التعبير عن ارائك فيما يخص العمل كيف يتقبل المسؤولون ارائك؟

يأخذونها بعين الاعتبار يسمعونها دون الأخذ بها يرفضون ذلك

12 اذا طلب منك ان تتجز عملا بسرعة ولم تكمله اثناء الدوام هل ؟

تبقى خارج فترة الدوام لتكمله تتركه الى غاية اليوم الموالي

13 هل تشعر بالارتياح في بيئة عملك؟ نعم لا

14 هل تفضل الاستمرار في العمل في هذه المنظمة ؟ افضل لا افضل

15 هل تسعى الى تطور ونجاح المنظمة؟ نعم لا

16 هل تشعر بالرضا الوظيفي في هذه المنظمة؟ اشعر بالرضا نوعا ما

17 ماهو تقييمك لأسلوب تسيير منظمتك.....

.....

.....

المحور الثالث: تساهم فرق العمل داخل المنظمة الى اندماج العاملين .

18 ترى أن علاقتك مع رؤسائك وزملائك علاقة:

علاقة رسمية علاقة ود واحترام

19 هل يسود جو التعاون بين زملاء عملك؟ نعم لا

20 ترى أن هناك منافسة داخل المنظمة هل هذه المنافسة:

تخدم المصالح العامة المصالح الشخصية

21 هل يساهم العاملون القدامى بارشاد وتوجيه العاملين الجدد في العمل؟

نعم لا

22 هل ترى أن التفاعل بين أفراد الفريق يؤدي الى نجاح العمل؟ نعم لا

23 عند توجيهك الى مكان العمل تشعر: بالضيق بالارتياح

24 هل تشعر بالاندماج داخل المنظمة؟

ليس مع كل العمال مع كل العمال

25 هل ترى انك عضو فعال داخل المنظمة؟ نعم لا

26 هل ترى أن هناك تمييز بين العمال من خلال:

الكفاءة المحسوبة

27 ماهي الامتيازات التي تقدمها الإدارة لعمالها؟

.....
.....

FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19
q20 q21 q22 q23 q24 q25

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu	12-mai-2019 12:16:12	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\spss\العمرى\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 /ORDER=ANALYSIS. </pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,000
	Temps écoulé	00:00:00,007

[Ensemble_de_données1] D:\spss\العمرى\Sans titre1.sav

Statistiques

		الجنس	العمر	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الوظيفة	الاقدمية في العمل
N	Valide	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		q21	q22	q23	q24	q25
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	32	71,1	71,1	71,1
أنثى	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
من 23 الى 32	9	20	20	20,0
من 33 الى 42	20	44,4	44,4	44,4
من 43 الى 53	14	31,1	31,1	31,1
أكثر من 53	2	4,4	4,4	4,4
Total	45	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعزب	7	15,6	15,6	15,6
متزوج	27	60,0	60,0	75,6
مطلق	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	31	68,9	68,9	68,9
ثانوي	12	26,7	26,7	95,6
جامعي	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني	18	40,0	40,0	40,0
اداري	27	60,0	60,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الإقديمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	8	17,8	17,8	17,8
من 06 إلى 11 سنوات	23	51,1	51,1	68,9
من 12 فأكثر	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	35	77,8	77,8	77,8
لا	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	22	48,9	48,9	48,9
لا	23	51,1	51,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide قرارات ادارية	18	40,0	40,0	40,0
مشاكل العمل فقط	27	60,0	60,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide حسب طبيعة العمل المقدم	27	60,0	60,0	60,0
حسب المركز الوظيفي	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide يأخذونها بعين الاعتبار	23	51,1	51,1	51,1
يسمعونها دون الأخذ بها	18	40,0	40,0	91,1
يرفضون ذلك	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تبقى خارج فترة الدوام	27	60,0	60,0	60,0
تتركه الى غاية اليوم الموالي	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	36	80,0	80,0	80,0
لا	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide افضل	34	75,6	75,6	75,6
لا افضل	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	32	71,1	71,1	71,1
لا	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اشعر بالرضا	21	46,7	46,7	46,7
نوعا ما	24	53,3	53,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide علاقة رسمية	20	44,4	44,4	44,4
علاقة ود واحترام	25	55,6	55,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	39	86,7	86,7	86,7
لا	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تخدم المصلحة العامة	22	48,9	48,9	48,9
المصالح الشخصية	23	51,1	51,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	34	75,6	75,6	75,6
لا	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	41	91,1	91,1	91,1
لا	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بالضيق	11	24,4	24,4	24,4
بارتياح	34	75,6	75,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q23

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليس مع كل اعمال	16	35.5	35.5	35.5
	مع كل العمال	29	64.4	64.4	64.4
	Total	45	100,0	100,0	

q24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	77,8	77,8	77,8
	لا	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q25

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الكفاءة	25	55,6	55,6	55,6
	المحسوبية	20	44,4	44,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	