

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

أثر التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي

" دراسة ميدانية: بمؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال

الأجراء وكالة ولاية بالجلفة "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

عزوز محمد بن علي

إعداد الطالبة:

أعمر نجاة

الموسم الجامعي: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتبة
١٤٢٠

شكر و عرفان

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار، الأول والآخر والظاهر والباطن، الذي

أغرقتنا بنعمه التي لا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا يفتى، وأثار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو

الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله " محمد ابن عبد الله " عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم

أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد . لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا

وألمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، بكل احترام وتواضع أهدي عملي هذا إلى من عمل

معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى صديقي ومسؤولي ورفيق دربي إلى من أرى التفاؤل بعينه، والسعادة في

ضحكته، إلى شعلة الذكاء والنور، إلى الوجه المفعم بالبراءة، لا يفوتني أن أعطي الشكر والامتنان والإهداء

(نواري ثامر محمد) وأقدره على عونته الدائم وجمده المبذول لمد كل وسائل المساعدة .

كما أشكر كل من زرعو التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والأفكار ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك

فلهم منا كل جزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر

وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام : بومانة - جلود رشيد - بن مسعود عطا الله -

دروم أحمد - براج- هجرسي- كما تتوجه بالشكر الجزيل بأسمى عبارات الامتنان والتقدير إلى الأستاذ :

عزوز محمد بن علي الذي تفضل بإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير، فله منا كل التقدير والاحترام

فإن قلت شكرا فشكري لن يوفيكم، حقا سعيتم فكان السعي مشكوراً.

الإهداء

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

إلى رمز الرجولة والتضحية، إلى من جرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حبة، إلى من
كلت أمانه ليخدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواق عن دربي ليهد لي

طريق العلم إلى القلب الكبير (والدي العزيز).

إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل، إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

(أمي الحبيبة)

إلى من بها أكبر وعليها أتمد ..إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

أختي الغالية (نائلة)

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله أفراد أسرتي خاصة (نور الدين - عثمان -

محمد - مهام)، وكل أولادهم كبيرهم وصغيرهم ونساءهم.

إلى زملائي وزميلاتي اللذين لم تدهم أمي (عزوز لمين، زيان بن سعدة، خضراوي

علي، فضيلي، جلول، الحاجزيان، عامر، محفوظ، مختار، بنساحد، قدور، لباز، زايري، محمدي،

عبير، رميدة، حيدة، نادية، فاطمة، نصيرة، فطيمة، صفاء، خديجة، هاريا، حنان

زاجية) إلى من تطلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى بنابيع الصدق الصافي، إلى

من معهم سعدت وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرية، إلى من كانوا

معني على طريق النجاح والخير، غلى من عرفني كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم،

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

إلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي، إلى كل محب لوطنه فيور على دينه

أعمر نجاة

ملخص الدراسة:

تناولنا في دراستنا " أثر التمكين الاداري في تنمية الولاء التنظيمي " و الذي يعد أهم ظاهرة تنظيمية في السياق التنظيمي الذي يتميز بالتغير محاولين بذلك تقصي واقع التمكين الاداري وأثره في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الجلفة والذي يعكس واقع المؤسسة الجزائرية، فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الاداري بأبعاده الخمسة

(الاتصال ومشاركة المعلومات - بناء فرق العمل - التأثير - حفز العاملين - القوة) في الولاء التنظيمي ومستوى تطبيق كل منهما في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية الجلفة وذلك من خلال طرح معالم المشكلة البحثية التي جسناها في

تساؤل مركزي : ما أثر التمكين الاداري في تنمية الولاء التنظيمي؟

و تم النزول إلى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التمكين الاداري والولاء التنظيمي.

و يتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فريق العمل.

2- توجد علاقة بين بناء فرق العمل والولاء التنظيمي .

3- توجد علاقة بين حفز العاملين والولاء التنظيمي.

4- توجد علاقة بين التأثير والولاء التنظيمي .

5- توجد علاقة بين القوة والولاء التنظيمي.

و قد تطرقنا في الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي ففي الأول تناولنا الإطار العام

للدراسة (الإشكالية- الفرضيات- أسباب اختيار الموضوع- أهمية الدراسة- أهداف

الدراسة- تحديد مفاهيم الدراسة- حدود الدراسة- متغيرات الدراسة- الدراسات السابقة)

و كذلك للتمكين الاداري (مفهوم التمكين الاداري-النظريات الأساسية للتمكين الاداري- مستوياته-أبعاده التمكين الاداري - أساليبه-أشكال التمكين الاداري-خطواته-عواقبه-مراحل-مقومات وخصائص التمكين الاداري- أهداف التمكين الاداري).

ثم الولاء التنظيمي (مفهوم الولاء التنظيمي- مراحل الولاء التنظيمي- أبعاده- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي-استراتيجيات الولاء التنظيمي - أهميته-أثار الولاء التنظيمي-وسائل قياسه-عوامل تنمية الولاء التنظيمي-دور التمكين الاداري في تنمية الولاء التنظيمي-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي - العوامل المساعدة في تحقيق الولاء التنظيمي- علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات التنظيمية)

أما الثاني فتطرقنا إلى إجراءات الدراسة الميدانية (مجالات الدراسة-التعريف بميدان الدراسة -إجراءات الدراسة - منهج البحث - العينة-أدوات الدراسة- والمعالجة الإحصائية).

ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة (عرض ومناقشة الفرضية الأولى- عرض ومناقشة الفرضية الثانية- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة- عرض ومناقشة الفرضية الرابعة- عرض ومناقشة الفرضية الخامسة- الاستنتاج العام-الخاتمة).تناولنا مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باختيار عينة طبقية عشوائية شملت 50 عاملا بنسبة 14% من مجتمع الدراسة، وحصنا على البيانات من خلال استمارة الاستبيان وترجمة هذه البيانات الكيفية إلى بيانات كمية.

و بعد ذلك قمنا بتحليل ومعالجة البيانات المتعلقة بفروض الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة. أين كشفت الشواهد الكمية المشار إليها في الفصول الميدانية عن أهمية العلاقة بين التمكين الاداري والولاء التنظيمي، ولعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو وجود علاقات ارتباطية بين المتغيرين التمكين الاداري والولاء التنظيمي.

قد أكدت الشواهد الواقعية والتحليلات الإحصائية أن التمكين الاداري يؤثر في تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

و على العموم فإن دراستنا قد أجريت في سياق اجتماعي متميز حيث توصلنا إلى عدد من النتائج التي تؤكد خصوصية هذا السياق، ومن ناحية أخرى، أكدت صدق الافتراضات المطروحة ولكن تبقى مسألة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي محل جدل ونقاش وفقا لطبيعة العينة والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة بأطر وأنظمة اجتماعية واقتصادية وسياسية متباينة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

Résumé de l'étude établie :

L'étude en question a été menée de façon aléatoire sur une administration publique afin de démontrer l'impact ou la relation de la loyauté administrative sur le développement structurel qui représente une combinaison parfaite pour une administration à caractère public.

Comme cité au paravent le choix de l'administration a été hasardeux cela dit « la caisse nationale des assurances de Djelfa » et qui reflète la réalité de l'administration algérienne en général, le but de cette étude est de définir les perspectives de la loyauté administrative sous ces cinq proportions.

- La communication et Le partage de l'information
- La constitution d'un groupe de travail
- L'impact direct
- Motivation du groupe
- La force

Pour la loyauté de l'organisation au sein du groupe de travail et le niveau d'application de chacun au cœur de la caisse nationale des assurances de la wilaya de Djelfa, il est à noter que l'étude de l'exposition elle-même nous mène à une question inévitable suivante : Quelle est l'impact de la loyauté administrative dans le développement de la loyauté à l'échelle de l'organisation ?

A cet effet on a conclu sur terrain les suppositions suivantes :

Il y a incontestablement une relation entre les deux processus, la loyauté administrative et le développement organisationnel.

Donc il faut prendre en considération que ces suppositions peuvent engendrer elles-mêmes d'autres suppositions secondaires.

Cette supposition se compose comme suite :

- 1) La relation entre la communication, le partage de l'information et l'efficacité du groupe de travail.
- 2) Une relation entre la mise en place d'un groupe de travail et l'inculcation de la loyauté organisationnelle.
- 3) Une relation entre la motivation du groupe de travail et la loyauté organisationnelle.
- 4) Une relation entre l'impact et la loyauté organisationnelle.

5) une relation aussi entre la force du groupe et la loyauté organisationnelle.

Nous avons exploré les deux cotés soit théorique et pratique.

Cotes théorique/

Le cadre général de cette étude la problématique, les suppositions, l'importance de cette étude, les butes e cette étude, la précision de cette étude, les limites de cette étude.les variables de cette étude, en fin les études précédentes.

Pour le pouvoir administratif: (la définition du pouvoir administratif-les théories principale du pouvoir administratif-ces niveaux-ces démentions-ces méthodes-ces différentes formes-ces étapes- ces empêchements-ces valeurs- ces butes).

Cotes pratique/

Dans le coté pratique nous nous sommes basé sur: (le cas des études- le milieu de l'étude- le comment de l'étude- méthodes de recherche- l'échantillon-les outille de l'étude- ...etc.).

En fin e notre étude on été amen' a faire un exposé général et soumis a l'analyse et la discussions de toutes les suppositions traite par cette étude, ou nous avons aboutis a une conclusion dominante sur toute les étapes de l'étude mené au sein de cette administration a caractère public l'importance de la relation entre le pouvoir de l'administration et la loyauté administratif.

D'où toute les donné portant sur cette étude démontre l'impacte du développement de la loyauté administratif au cœur de cette institution.

Conclusion général

En conclusion nous estimons que l'étude établie remarquablement dans un cadre sociale et nous somme arrivé a la conclusion que toute les suppositions qui on été posé son crédible faisons renforcé la théorie du mariage des deux suppositions dans le cadre de la création d'un groupe de travail solide et performant né au moins cette formule reste toujours un propos de doute qui reste a vérifier par un complément d'étude plus approfondie.

فهرس المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|---------|--------|
|---------|--------|

شكر وعرفان

الإهداء

ملخص الدراسة بالعربية

ملخص الدراسة بالفرنسية

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة

الباب الأول : الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1/ إشكالية الدراسة : 8
- 2/ الفرضيات : 9
- 3/ أسباب اختيار الموضوع : 10
- 4/ أهمية الدراسة : 10
- 5/ أهداف الدراسة : 11
- 6/ تحديد مفاهيم الدراسة:..... 12
- 7/ حدود الدراسة:..... 13
- 8/ متغيرات الدراسة: 14
- 9/ الدراسات السابقة:..... 16

الفصل الثاني: التمكين الإداري

| | |
|----|---------------------------------------|
| 25 | تمهيد: |
| 26 | 1/ مفهوم التمكين الإداري : |
| 29 | 2/ النظريات الأساسية للتمكين الإداري: |
| 30 | 3/ مستويات التمكين الإداري : |
| 32 | 4/ أهمية التمكين الإداري: |
| 35 | 5/ أبعاد التمكين الإداري: |
| 39 | 6/ أساليب التمكين الإداري : |
| 41 | 7/ أشكال التمكين الإداري : |
| 42 | 8/ خطوات التمكين الإداري: |
| 46 | 9/ عوائق التمكين الإداري: |
| 49 | 10/ مراحل عملية التمكين: |
| 50 | 11/ مقومات التمكين الإداري: |
| 52 | 12/ خصائص التمكين الإداري: |
| 53 | 13/ أهداف التمكين الإداري: |
| 55 | خلاصة: |

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

| | |
|-----|--|
| 58 | تمهيد : |
| 59 | 1/ مفهوم الولاء التنظيمي : |
| 61 | 2/ مراحل الولاء التنظيمي: |
| 63 | 3/ أبعاد الولاء التنظيمي: |
| 65 | 4/النماذج المفسرة للولاء التنظيمي : |
| 76 | 5/إستراتيجيات الولاء التنظيمي : |
| 78 | 6/ أهمية الولاء التنظيمي: |
| 81 | 7/ آثار الولاء التنظيمي : |
| 84 | 8/ وسائل قياس الولاء التنظيمي : |
| 87 | 9/ العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي : |
| 94 | 10/ العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي : |
| 97 | 11/ العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية : |
| 100 | 12/ دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين : |
| 102 | 13/مقومات وخصائص الولاء التنظيمي : |
| 105 | خلاصة : |

الباب الثاني : الجانب التطبيقي

الفصل الاول : اجراءات الدراسة الميدانية

- 108..... تمهيد :
- 109..... 1/مجالات الدراسة
- 110..... 2/التعريف بميدان الدراسة
- 120..... 3/اجراءات الدراسة الاساسية

الفصل الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 128..... تمهيد :
- 129..... 1/ تحليل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية
- 135..... 2/ عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
- 163..... 3/استنتاج الفرضيات:
- 164..... 4/الإستنتاج العام:

خاتمة

التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق : استمارة البحث

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): متغيرات الدراسة 14
- الشكل رقم (02): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي 67

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس 129
- الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب متغير السن 130
- الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي 131
- الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة 132
- الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية 133
- الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة 134
- الجدول رقم (07): يبين كيف تقوم الادارة بتفويض سلطات كافية لانجاز المهام 135
- الجدول رقم (08): يبين توفير فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية 135
- الجدول رقم (09): يبين تميز التعليمات و الاجراءات بالمؤسسة بالوضوح 136
- الجدول رقم (10): يبين توفر المؤسسة على وسائل الاتصال فعالة و متطورة 137

- جدول رقم (11) : يبين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة138
- جدول رقم (12) : يبين تقدير الادارة لجهود العمال.....139
- جدول رقم (13) : يبين تشجيع الادارة على تحمل المسؤولية.....140
- جدول رقم (14) : يبين معيار الكفاءة في نظام الترقية141
- جدول رقم (15) : يبين تناسب الراتب مع مجهودات العمل142
- جدول رقم (16) : يبين أهمية العمل الذي يقوم به العمال143
- جدول رقم (17) : يبين كسب الخبرة في المؤسسة.....144
- الجدول رقم (18) : يبين مهام العمال بالنسبة لهم على المستوى الشخصي145
- الجدول رقم (19) : يبين تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار حول كيفية القيام بالعمل146
- الجدول رقم (20) : يبين تعبير عن آراء بحرية فيما يتعلق بعمل العمال147
- الجدول رقم (21) : يبين التحكم فيما يحدث في القسم147
- الجدول رقم (22) : يبين الشعور بمشاكل المؤسسة.....148
- الجدول رقم (23) : مكانة المؤسسة بالنسبة للعمال148
- الجدول رقم (24) : يبين ولاء العمال للمؤسسة149
- الجدول رقم (25) : يبين استحقاق المؤسسة لالاخلاص وولاء العمال لها149
- الجدول رقم (26) : يبين المزايا التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الاخرى150

الجدول رقم (27) : يبين العلاقة بين السن وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات151

الجدول رقم (28) : يبين العلاقة بين سنوات الخبرة مع اتصال النظم بين المستويات الادارية ...153

الجدول رقم (29) بين العلاقة بين سنوات الخبرة ونظام الاتصالات بين المستويات الادارية فعال..155

الجدول رقم (30) بين العلاقة بين سنوات الخبرة مع اتخاذالقرارات المناسبة فيما يخص كيفية القيام

بالاعمال157

الجدول رقم (31) بين العلاقة بين المستوى التعليمي وفعالية نظام الاتصالات بين المستويات

الادارية159

الجدول رقم (32) بين العلاقة بين الرتبة و خوف العمال من ترك العمل بالمنظمة161

الجدول رقم (33) بين العلاقة بين الحالة الاجتماعية و تحفيز الرؤساء على تحمل مسؤوليات ..162

مقدمة

قد يعتقد البعض أن التنظيم هو مجرد ترتيب لبعض الأعمال على شكل خريطة بيانية تبين مدى تكامل الأعمال إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت غير ذلك. فالتنظيم الإداري ظاهرة سوسيو إدارية تحتاج إلى معارف وتقنيات أدمجت ضمنياً علم الاجتماع مع علم الإدارة، فهو ظاهرة لها قابلية التسيير والتنبؤ ضمن الوظائف الاعتيادية التي تقوم بها الإدارة في مسابقتها لكافة الظروف وهذا لا يكون إلا عن طريق أسلوب إداري يستطيع رسم الخطط وتحقيق الأهداف، فهي بهذا النمط تعني ضرورة اجتماعية ونجاحها يكمن في كفاءة أسلوبها وتماسك بنائها، ولعل التحديات التي يواجهها اليوم علماء اجتماع التنظيم لا تنحصر فقط في فهم تركيبة المجتمعات والمؤسسات أو في النمو الاقتصادي السريع والعولمة أو في زيادة رأس المال واستخدام التكنولوجيا. بل أصبحت أفكارهم وتحليلاتهم تبحث عن اعتماد أساليب مدروسة وأكثر فعالية تراعي أهمية القوى البشرية العاملة فالعامل المؤهل والكفاء هو أهم عناصر الإنتاج ونظراً لأهمية العنصر البشري والذي يعد المكون الأساسي للمنظمة فهو يتطلب الكثير من الاهتمام ابتداءً من الاختيار والتعيين المبني على أسس علمية وموضوعية وتوفير الميول والرغبة الأكيدة للعمل في المجال الإداري فيعتبر أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة بدون الاهتمام بالموارد البشرية، فقد يزداد اهتمامها بتطبيق المفاهيم الحديثة وتطوير أساليب العمل بها بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين، ومستوى أداء المنظمة ككل، كما يزداد اهتمامها ببناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهدافها مع أهدافهم وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي يدعم المشاركة الفعالة للموارد البشرية وخلق الشعور بالمسؤولية من خلال تمكينهم وهذا بدوره يؤدي إلى رضاهم عن العمل والتزامهم وولائهم للمنظمة باعتبارها تمثل تكاملاً بين جهود أعضائها فإنها تحتاج

إلى تفاعل مستمر فيما بينهم لضمان الاستقرار والنمو والتكامل والرضا والولاء التنظيمي، هذا المفهوم الأخير تعبير يشير عموماً إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها العامل تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل العامل لأهداف المنظمة وتقانيه في خدمتها. فيعد من المواضيع التي تحظى بالدراسة لأثاره في أداء وسلوك الأفراد وفي إنتاجية المؤسسات ككل وهو من أكثر المسائل التي أخذت تشغل أكثر تفكير إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في وضعية سلمية تمكنها من التكيف مع مستجدات المحيط ومن ثم الاستمرارية والبقاء فيه فكلما توافرت مشاعر الولاء لدى العاملين كلما كان هناك سبيل قوي للوصول إلى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة وموظفيها، وكلما زاد ذلك الشعور لديهم كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه، والموظفون اللذين لديهم ولاء كبير لمنظماتهم لديهم أيضاً الاستعداد الكامل لبذل جهد أكثر والتفاني في عملهم وحرص دائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم والعمل على تحقيق أهدافها مهما كانت، لكن ما يثار هنا هو مسألة البحث عن العوامل المساهمة في تحقيق الولاء التنظيمي وتنميته غير تلك المعروفة سلفاً كالتدريب أو التكوين والحوافز المادية والمعنوية، بل تعداه الأمر للتحويل إلى النمط الديمقراطي المشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة من خلال منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في القرارات وتحقيق فرصة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي. فالسماح بتدفق المعلومات وتبادل الثقة وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب تبرز فيه معالم السلوك الإبداعي. ومن هنا كانت الانطلاقة الحقيقية لاعتماد منهج أو طريقة تمكين العاملين وإشراكهم في تحقيق سياسة وأهداف المنظمة موازاة مع تطور النظرة إلى الأفراد داخل المنظمات وهذا ما يطلق عليه بمنهج التمكين الإداري، ويقوم التمكين عملياً على منح العاملين حرية وقوة التصرف مما يجعلهم ذلك يشعرون بأهميتهم عند الإدارة ويتقديرها لهم وثقتها بهم، ويرمي إلى إشراك العاملين في مشاركة القرارات، فهذا الأخير يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل

على رفع قدراتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بكل طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، واعتبار العاملين الثروة الحقيقية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وهذه تعتبر آليات أساسية يعتمد عليها تمكين العاملين في الإدارة ومنه فإن هذه الآليات والمؤشرات تنعكس على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة فهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها، ومن خلال ما سبق فإن هذه المؤشرات تؤدي إلى ما يسمى بالانتماء الوظيفي للمنظمة ومن خلاله يتكون لدى العاملين الشعور بالولاء لمنظمتهم .

وعليه فإن الدراسة الراهنة سعت إلى إبراز أثر التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي لأجل ذلك قُسم البحث إلى :

- الجانب النظري للدراسة، وقُسم هو الآخر إلى :

الفصل الأول : تطرقنا فيه للإطار العام للدراسة (الإشكالية، أهمية الدراسة، أهدافها، الفرضيات، والمفاهيم الأساسية للدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة، أسباب اختيار الموضوع، متغيرات الدراسة).

الفصل الثاني : تطرقنا فيه للتمكين الإداري (مفهوم التمكين الإداري، أهميته، نظرياته الأساسية، مستوياته، أبعاده، أشكاله، أساليبه، خطوات، مراحل، عوائق، مقوماته، خصائصه).

الفصل الثالث: تطرقنا فيه الولاء التنظيمي (مفهوم الولاء التنظيمي أبعاده،مراحل، استراتيجياته، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، أهميته، آثاره، وسائل قياسه عوامل تنمية الولاء التنظيمي،علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات

التنظيمية، العوامل المساعدة في تكوينه،العوامل المؤثرة في تكوين الولاء، مقوماته
وخصائصه)

- الجانب الميداني للدراسة، ويحتوي هو الآخر على :

الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية(مجالات الدراسة،التعريف بميدان لدراسة
إجراءات الدراسة، منهج البحث، العينة، أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية).

الفصل الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة (عرض ومناقشة نتائج الفرضية
الأولى، عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية، عرض ومناقشة نتائج الفرضية
الثالثة، عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة، عرض ومناقشة نتائج الفرضية
الخامسة، استنتاج الفرضيات، الاستنتاج العام، الخاتمة)

المباني الأول

المباني النظرية للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد

- 1- اشكالية الدراسة
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- حدود الدراسة
- 8- متغيرات الدراسة.
- 9- الدراسات السابقة

خلاصة

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ؟
- 2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ؟
- 3- ما المعوقات التي تواجه التمكين الإداري في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ؟
- 4- ما أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة/المشاركة في اتخاذ القرار / الاتصال الفعال / التدريب / التحفيز) في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة ؟

2. الفرضيات :

للإجابة عن التساؤلات السابقة تعين علينا دراسة مشكلة البحث بطريقة منهجية عملية تقتضي طرح مجموعة من الفرضيات للتأكد من صحتها أو خطئها إذ تصاغ بما يلي :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

و يتفرع عن هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية :

1. توجد علاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فريق العمل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .
2. توجد علاقة بين بناء فرق العمل والولاء التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

3. توجد علاقة بين حفز العاملين والولاء التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

4. توجد علاقة بين التأثير والولاء التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

5. توجد علاقة بين القوة والولاء التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

3. أسباب اختيار الموضوع :

إن دراسة الموضوع كان نتيجة لعدة أسباب أهمها ما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للموضوع.
- أهمية الموضوع والمكانة التي يحتلها مع تطور العلوم.

ب- الأسباب الموضوعية:

التعرف على التمكين الإداري والولاء الإداري كيفية سيرهما وأبعادهما وأساليبيهما أصبح اليوم موضوع إستراتيجية التمكين الإداري للعاملين أوسع وأشمل نطاق لأنه يراعي القيم الإنسانية، والدفاع عن المواد البشرية، وتحسيسها بالمكانة المهمة لها في أحضان المجتمع عموما والمنظمة خصوصا الاهتمام البالغ للخبراء الإداريين بإيجاد طرق جديدة في الإدارة الجزائرية التي تميز كلا الموضوعين.

4. أهمية الدراسة :

أهمية موضوع التمكين الإداري وأهمية موضوع الولاء التنظيمي فكلا الموضوعين يعتبران من المواضيع التي تحظى باهتمام خاص في علم الإدارة ، لعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات يمكن من خلالها تفعيل التمكين ومن ثم رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

أ- الأهمية العملية :

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية الموضوع لمجتمع الدراسة الذي يتناول أثر التمكين الإداري في المؤسسات وعلاقته بتتمية الولاء التنظيمي داخلها.

ب- الأهمية العلمية :

تتسم الدراسة في الإثراء المعرفي للتمكين الإداري من خلال مرتجعة العديد من المؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة .

تسليط الضوء على اتجاه ومدخل من مداخل الفكر الإداري وأثره على تنمية الولاء التنظيمي و بناء على ذلك فان أهمية هذه الدراسة بصورة عامة تأتي من أنها تقع في سياق الاستراتيجيات المهمة بالفرد العامل وكيفية تعزيز مساهمته في العمل من خلال إطلاق مواهبه والاهتمام بمبادراته الإبداعية بغية تجنب الركود الإداري، ولمواجهة التحديات الكبرى التي تنتظر المنظمات الإدارية المعاصرة مثل (القدرة على المنافسة - الجودة - الأداء وتميزه - حيازة رأس المال الفكري - تعزيز المعرفة التراكمية الخ) كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها على وجه الخصوص .

5. أهداف الدراسة :

- التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين و الولاء التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- تهدف هذه الدراسة إلى الإطاحة بالجانب المفاهيمي لموضوع تمكين العاملين وكذا الرضا الوظيفي في المؤسسات.
- بيان درجة التمكين لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- بيان درجة الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي قد يمكن من خلالها تفعيل التمكين في تنمية الولاء التنظيمي.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي قد يمكن من خلالها تفعيل التمكين في تنمية الولاء التنظيمي.
- التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

- التمكين :

يعرف الكبيسي (2004 م)، التمكين بأنه " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم" ص 136.

كما يعرف السلمي (2005 م)، التمكين بأنه " تقوية الأفراد، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية " ص 254.

بينما يعرف الخلف (2000 م)، التمكين بأنه " الإجراء الذي بموجبه يتم إعطاء العاملين مزيدا من القوة ليكون لهم السيطرة والمسؤولية الجماعية على الأعمال التي يقومون بها لتحسين الأداء " ص 1.

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

POWER: وتعني السلطة (القوة).

EM: وتعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة.

MENT: تشير إلى الالتماس الحقيقي والواقعي لبلوغ تلك السلطة.

كما عرف بأنه اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج.

- **التمكين النفسي :** هو أسلوب إداري ولكنه شعور بالمقام الأول بمعنى هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه.

كما عرفته (SPREITZER) التمكين النفسي بأنه : العنصر الدافعي والنفسي الذي يظهر من خلال أربعة أبعاد وهي : (المعنى : ويقصد به الإحساس أو الارتباط الشخصي بالعمل) و(الكفاية: ويقصد به أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد) و(التصميم الذاتي: ويقصد به الإحساس بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم) و(التأثير: ويقصد به اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره) وهذه الأبعاد الأربعة مع بعضها البعض تلعب دورا ايجابيا لا سلبيا في توجيه العاملين تجاه دورهم في العمل ص 144.

- الولاء التنظيمي :

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الزوايا التي ينظرون منها الباحثين .
فعرفه " التو وهريينك " أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة .

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة .

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

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

و يعرف كذلك بأنه يعبر عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمها .

7. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

الحدود الزمانية: حيث تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين شهرين فيفري ومارس 2016

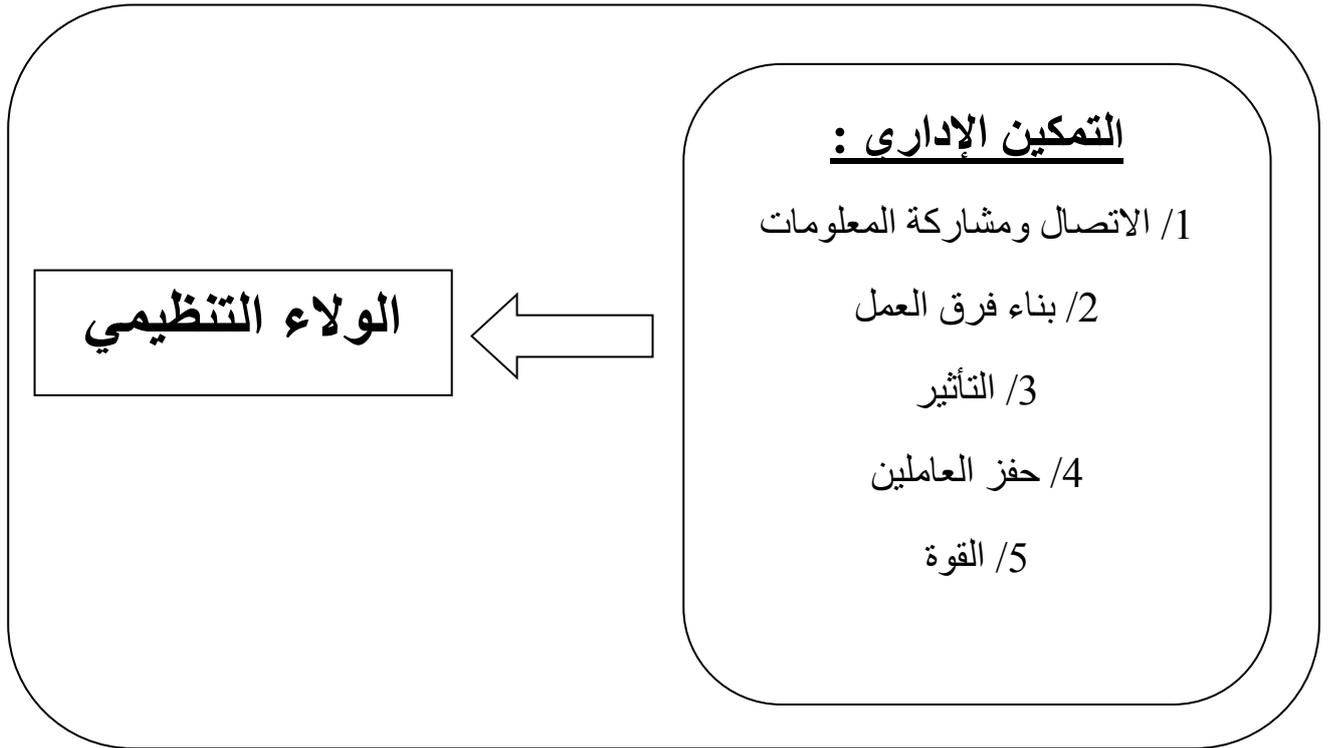
الحدود الموضوعية : مفاهيم التمكين الإداري والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما.

8. متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على متغير مستقل، وهو التمكين الاداري، ويشتمل على خمسة أبعاد يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع التمكين الاداري، لتكون محلا للدراسة وهي كما يلي :

1* المتغير المستقل (التمكين الاداري) :

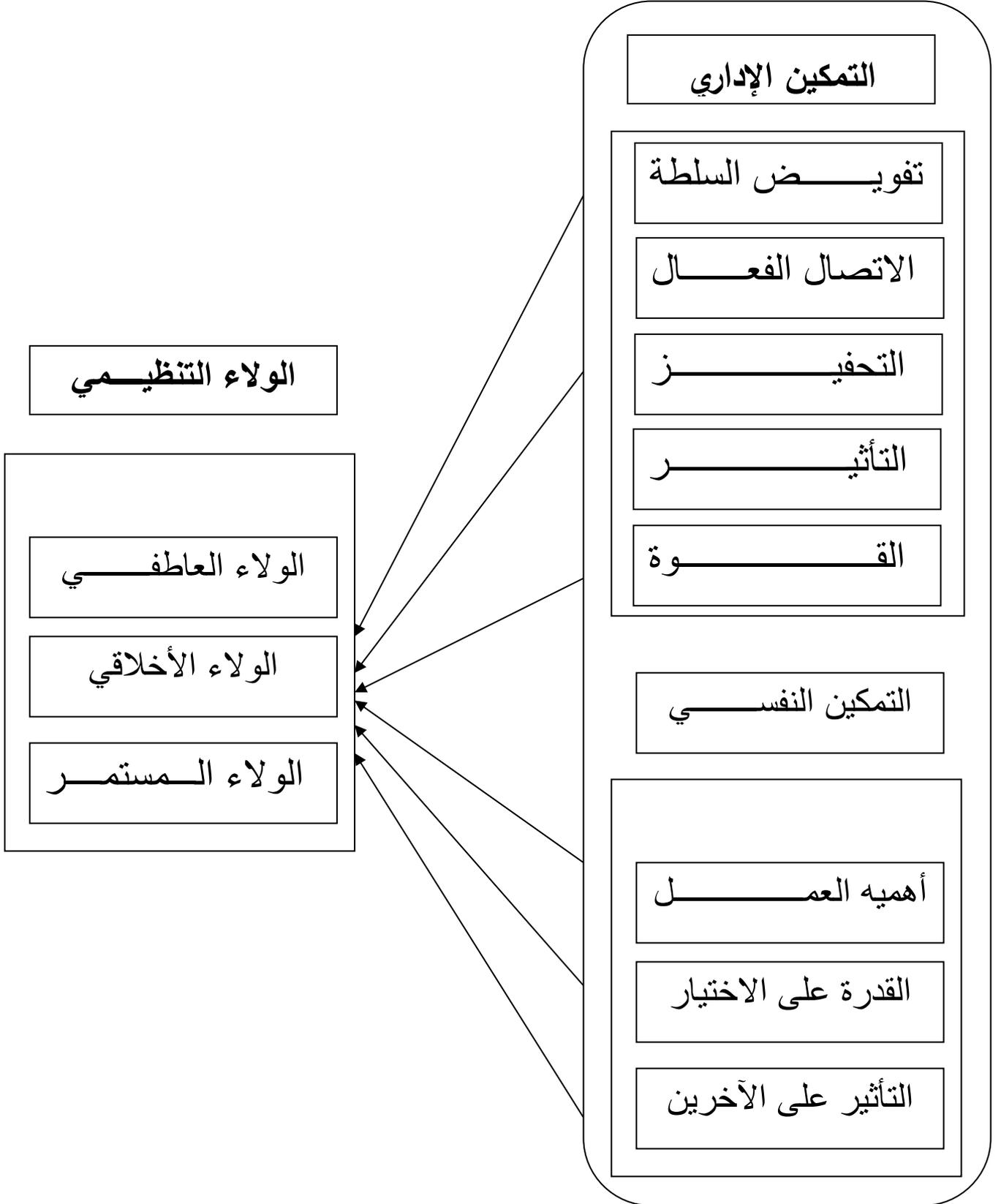
- 1- الاتصال ومشاركة المعلومات.
- 2- بناء فرق العمل.
- 3- التأثير .
- 4- حفز العاملين.
- 5- القوة.



المصدر: جرد بواسطة الباحث

شكل رقم (01) : يوضح متغيرات الدراسة

2* المتغير التابع (الولاء التنظيمي):



9. الدراسات السابقة :

أ - الدراسات المتعلقة بالتمكين :

دراسة عربية :

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

الإطار النظري للدراسة :

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

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

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

وقد كانت فرضيات الدراسة كما يلي :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استعداد المنظمة بإرادتها لتمكين العاملين بها وما بين تمكينهم
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين عملية تمكين الموظفين والإدارة الفعالة للأزمات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين قوة التمكين والخروج من الأزمة بأقل الخسائر .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

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

ومن أهم المراجع والكتب التي استعملت في هذه الدراسة كانت حول التخصص (علم اجتماع الإدارة والعمل) ،ولها علاقة وثيقة بموضوع الدراسة .

الإطار المنهجي للدراسة :

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

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، وذلك لأن هذا القطاع يعتبر من أكثر القطاعات حساسية للأزمات سواء كانت مالية، أو تكنولوجية، أو معرفية أما عينة الدراسة فتتكون من كل من بنك الإسكان والتجارة والتمويل، و البنك التجاري الأردني، وشركة سنابل الدولية .

أساليب وطرق جمع البيانات :

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

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

تشير نتائج الدراسة ونتائج تحليل البيانات إحصائيا إلى ما يلي :

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

السلطات والمسؤوليات بشكل يساهم في عملية تمكين العاملين مساهمة فعالة وأساسية .

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

دراسة أجنبية :

دراسة (Henry Ongori,2009) ؛ " Managing behind the scenes : A view point on Employee Empowerment"

تهدف هذه الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الاستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في المنظمة، وتخفض معدلات دوران العمل فيها، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج :

- تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة، لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتخفيض معدل دوران العمل.
 - تمكين العاملين هو أحد الاستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم.
 - تمكين العاملين يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.
- كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات:
- ضرورة إشراك العمال في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم.
 - ضرورة أخذ التمكين كإستراتيجية لانجاز أهداف المنظمة.

▪ ضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في المنظمات لنجاح التمكين.

ب / دراسة سابقة متعلقة بالولاء التنظيمي:

دراسة عربية:

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

الإطار النظري للدراسة:

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

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

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي الموجود في شركة مصانع الإسمنت الأردنية ؟
- هل يوجد أثر معنوي لمستوى الولاء التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات ؟
- هل هو أثر الخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي ؟

فكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة مصانع الإسمنت الأردنية "لافارج" قد كان ضعيفا ولا يعكس مستوى طموح العاملين.
- لا يوجد أثر معنوي للولاء التنظيمي لدى العاملين على إجمالي الدخل من المبيعات في شركة مصانع الإسمنت الأردنية * لافارج * .

■ لا توجد فروق معنوية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة مصانع الإسمنت الأردنية * لافارج* تعود إلى الخصائص الشخصية (النوع البشري، الفئات العمرية، الدخل الشهري، التأهيل العلمي).

و هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

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

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

الإطار المنهجي للدراسة:

عينة الدراسة ومجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة مصانع الإسمنت الأردنية * لافارج* و البالغ عددهم الكلي (1028) موظف حتى تاريخ 2009/12/31 وقد تمثلت عينة الدراسة بـ (1028) موظف وبما نسبته حوالي 10% من متوسط العدد الكلي للعاملين في الشركة خلال فترة الدراسة.

طرق جمع البيانات :

لقد تم جمع البيانات الأولية والثانوية بالاعتماد على الأدوات التالية:

- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية.
- التقارير السنوية لشركة مصانع الإسمنت الأردنية * لافارج*.
- اعتمادها على الأسلوب الإحصائي (SPSS) في تحليلها لفرضيات الدراسة.

توصل الباحث إلى النتائج التالية في دراسته:

• إن المتوسطات الحسابية لكافة مكونات الولاء التنظيمي قد كانت تتراوح ما بين (3.189) وما بين (3.676) درجة، وأن الانحرافات المعيارية قد كانت تتراوح ما بين (58.4%) و(73.7%) .

• إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه قيمة المبيعات في شركة مصانع الإسمنت الأردنية قد كان بدرجة متوسطة لاسيما وأن الانحراف المعياري قد بلغت نسبته حوالي (65.7%)، وقيمة (T) عند درجة حرية (129) ومستوى دلالة (0.05) قد بلغت حوالي (39.702) وهي أكبر من قيمتها الجدولية.

• إن قوة الارتباط (R) بين الولاء التنظيمي وإجمالي الدخل من المبيعات قد كانت تساوي (91.9%) .

و معامل التحديد (R²) قد كان يساوي (75.1%) وأن قيمة معامل تأثير المستقل على المتغير التابع (B) قد كانت كبيرة حيث بلغت (1.018) وأن قيمة (F) بين المتغيرين قد كانت أكبر من قيمتها الجدولية حيث بلغت عند مستوى دلالة (0.05) حوالي (337.439).

وجود علاقة معنوية بين الولاء التنظيمي وكافة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ، لاسيما وأن مستويات الدلالة (SIG) لجميع خصائص عينة الدراسة قد كانت دون مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05).

دراسة أجنبية:

دراسة (Onne Jandsen, 2004) "The Barrier Effect Of Conflict with Superiors In The Relationship Between Employee Empowerment & Organizational Commitment"

تناولت الدراسة الصراع القائم بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك في العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وانطلق الباحث من افتراض أن العلاقة الصراعية بين المشرفين والموظفين تشكل عائقا للعلاقة الايجابية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية تمكين العاملين ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي . وقام الباحث بتوزيع (91) استبانته لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا وقد دعمت

نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن الصراع مع المشرفين قد يعيق تمكين العاملين وهذا بدوره يؤثر على الالتزام.

• لمحدد والبالغ (0.05).

دراسة محلية: متعلقة بالتمكين الإداري والولاء التنظيمي

دراسة: شريط، الشريف محمد، مذكرة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم، تحت عنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابه، جامعة منتوري محمد قسنطينة، الجزائر، (2009).

و هدفت الدراسة على الوقوف ميدانيا على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال والولاء عند الإطارات الوسطى الذين يمثلون حلقة وصل بين الإطارات العليا والمنفذين داخل أية مؤسسة، فهم بحكم موقعهم هذا يؤثرون ويتأثرون بطبيعة الاتصال وسلوكهم وبالتالي سواء تم عن ولاء أم غير ذلك إنما يعكس إلى حد كبير العلاقة بين الاتصال السائد ومستوى الولاء للمؤسسة هذه الأخيرة بحياتها وديمومتها متعلقة بمدى وفاء وولاء أعضائها، وسعيهم الجاد إلى سير بها قدما.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.
- اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موحية ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي .
- وجود علاقة موحية متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء.
- وجود علاقة موحية متوسطة بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني

التمكين الإداري

الفصل الثاني : التمكين الإداري

تمهيد

1. مفهوم التمكين الإداري .
2. النظريات الأساسية للتمكين الإداري.
3. مستويات التمكين الإداري
4. أهمية التمكين الإداري
5. أبعاد التمكين الإداري.
6. أساليب التمكين الإداري.
7. أشكال التمكين الإداري
8. خطوات التمكين الإداري.
9. عوائق التمكين الإداري.
10. مراحل التمكين الإداري
11. مقومات التمكين الإداري
12. خصائص التمكين الإداري.
13. أهداف التمكين الإداري.

خاتمة.

تمهيد:

لاشك في أن الموارد البشرية تؤدي دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق نجاح والنمو لها، لذلك فإن من الضروري الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتمييزها، فهي تلعب دور مهم في عملية اكتساب المنشأة ميزة تنافسية وذلك من خلال استثمارها استثمارا أمثل. ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات ايجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية مثل ظاهرة العولمة وظروف المنافسة والتطورات التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات ومن بين هذه الاتجاهات : التمكين الإداري فقد حظي موضوعه باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال آراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في الإدارات نظرا لارتباطه بالموارد البشري والذي يعد أهم مورد في المؤسسة . فالتمكين يعتبر استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل الإدارة، وهنا في هذا الفصل سنتطرق لموضوع التمكين الإداري من خلال العناصر التالية : مفهوم التمكين الإداري، الأسس النظرية للتمكين الإداري، الخصائص، الأهمية، الأبعاد، المستويات، المقومات، المراحل والخطوات، أساليبه وأشكاله، النماذج وأخيرا معوقات تطبيقه.

الفصل الثاني : تأطير نظري للتمكين الإداري

1/ مفهوم التمكين الإداري :

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة (1).

وهناك من نظر إلي التمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفيه وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى (2).

التمكين لغة :

يعرف حسب ما ورد في معجم لسان العرب (3) بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه .

1- ملحم، يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006 ، ص 95
2- أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 105
3- ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل، معجم لسان العرب، ط 3 ، دار صفاء، بيروت، لبنان، 1994 ، ص 145.

التمكين اصطلاحاً :

يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الكتاب، وفيما يلي نورد بعض هذه التعريفات.

وعرفه الشقاوي (1) بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونماؤها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق هذه الرسالة.

أما أفندي (2) عرفه بأنه " إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة ".

وعرفه عبد الوهاب (3) أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.

أما الرشودي(4) فقد عرف التمكين بأنه " : العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة ".

1- الشقاوي، عبد الرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 55.

2 - أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص 135.

3 - عبد الوهاب على، بناء خطوة على طريق النجاح، دار النشر والتوزيع الإسلامية، بورسعيد، مصر، 2000، ص 84.

4- الرشودي، خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2009، ص 150.

ويرى الشهراني (1) بأنه " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات."

هذا وإنه يمكن القول مما سبق أن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين التي تطرقنا إليها، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعارفهم.

و عرفة kook بأنه وصف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عمل صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم. (2)

كما تعني كلمة التمكين (3) (التقوية أو التعزيز)، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ونحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه .

1- الشهراني، عبد الله عوض، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص 96.

2 - سيد محمد، جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 253.

3 - مازن، عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، عمان، 2006، ص 01.

2/ النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين:

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين، إذ يمكننا توضيح ذلك من خلال ذكرها كآلاتي (1) :

1-2 / الأساليب الكلاسيكية في الإدارة :

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام : نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية، والنظرية البيروقراطية، والتي سيتم التفصيل فيها وفقا لما يلي:

2-2 / نظرية الإدارة العلمية:

كانت من طرف فريدريك تيلور (Frederick Taylor) في عام 1911 ، قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا.

أما فيما يخص عملية التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي .

بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1920 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر، وان تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله (2).

1- يحي سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2006، ص 33-35.
2- مازن عبد العزيز، المرجع السابق، ص 75.

2-3/ دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية Hawthorne :

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي.

2-4/ الأساليب الحديثة في الإدارة:

يوجد العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة إذ حاولنا الاهتمام بالنظريات التي تبرز دور الفرد داخل المنظمة وتجعله شريك فيها وليس منفذ للأوامر، ونذكرها على النحو التالي:

- حركة الجودة والتميز:

التي تعني أن يقوم المسؤول بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، لأن أي مسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون الموظف لأنه العنصر المحوري في تلك العملية، لأن الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة لتحقيقها.

مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه مباشرة نحو مفهوم التمكين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

3/ مستويات التمكين الإداري :

إن أي عملية تغيير تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم، وهي تتم على مراحل إلى تحقيق الغايات المرجوة، وبما أن التمكين يمثل إستراتيجية ضرورية

للمنظمة، وبالآتي لا بد أن تتبناها نظرياً وعملياً، وقد حدد باستور (Pastor, 1996) المشار إليه⁽¹⁾ في أربعة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي :

- **المستوى الأول :** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- **المستوى الثاني :** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.
- **المستوى الثالث :** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أولاً، ويعلم الفريق بذلك.
- **المستوى الرابع :** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.
- **المستوى الخامس :** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات. وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر يعد الأفراد مصدراً أولياً لقوة المدير، وليس تكلفة وإنفاقاً يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين، وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيباً من الأرباح وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة.

1 - العبيدين، بشينا، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموائى الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص 112.

4/ أهمية التمكين الإداري:

سنحاول إبراز أهمية التمكين في النقاط التالية يؤدي التمكين إلى تهذيب إطار المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية قدرات العامل المبدع داخل المؤسسة¹.

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

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

كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع⁽²⁾.

و كذلك يمكن إبراز أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة والمدراء والمرؤوسين وكذا العملاء والمراجعين⁽³⁾.

1- يحي سليم ملحم، المرجع السابق، ص 95.

1- مطلق الدوري زكريا، علي صالح أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

2- جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2008، ص 33.

4-1/ أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة، ويتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل ويغير الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة، ويساعد المنظمة على طريقة تبني إدارة المشاريع بدلاً من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات تحوي أفراداً من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة كما يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد ويعد أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين، ويدعم إدارة الجودة ويعزز الأداء الكلي في المنظمة، ويمنح الفرصة للأفراد للمشاركة في محيط مناسب في إدارة الجودة، وهو يعطي قوة دافعة لثقافة الإنجاز وله دور حيوي في تطوير ودعم المواطنة التنظيمية ودوره الإيجابي في خلق مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي، كما أنه وسيلة تحسن بها المنظمة وتطور مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى حيث يساعد على إثراء الوظائف بالمعارف الجديدة والمهام المستحدثة، كما يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم زيادة نطاق الإشراف، ويضم وجوده إطارات قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى (1).

4-2/ أهمية التمكين بالنسبة للمدراء والمرؤوسين :

إن التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين بأهداف وأغراض المنظمة، وبعض

1-جمال أبو المجد محمد، مرجع سابق، ص 34.

المدراء يميلون إلى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة، كما يجعلهم متفرغين تماما للقضايا الإستراتيجية المهمة، وبتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل، ويدعم علاقتهم بمرؤوسيههم ويخلق بينهم مناخ من الثقة، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس المهام ويعد التمكين مكونا حيويا لدعم إستراتيجية التغيير التنظيمي، كما يحافظ على معنويات المدراء وإنماءهم التنظيمي أثناء التغيير، في حين يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحصر الأفكار السلبية، فهو يساعد على خلق وتدعيم القدرة الإبتكارية لديهم، ويساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات، وعدم الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات الإدارية للمنظمة، وهو يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات ويساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات، كما يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار وأراء ومهارات كل المرؤوسين، يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة أهداف المنظمة ونقاط ميزتها التنافسية، والأنظمة الفرعية والمتعلقة بمسؤولياتهم، وكذلك شرح خصائص الأهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وإنجازها بشكل متقن، كما أنه يتيح قناة تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل، ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مسارههم الوظيفي.

4-3/ أهمية التمكين بالنسبة للعملاء والمراجعين:

يساعد التمكين المنظمة على التركيز على العملاء والمراجعين فمن خلاله تتوفر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين، كما أنه يساعد على سرعة تفاوض الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها، ويساعد أيضا على ربط

وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء والمراجعين، ويفرض القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة للحصول على إذن مسبق من السلطة العليا⁽¹⁾

5/ أبعاد التمكين الإداري:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

5-1/ الاتصال ومشاركة المعلومات:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة⁽²⁾ وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود⁽³⁾ حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل⁽⁴⁾.

1- جمال أبو المجد محمد، مرجع سابق، ص35.
2- الرشودي، خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص 132.
3 - الجميلي، مطر بن عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 102.
4 - سلامة، ممدوحة محمد، عرض كتاب الكاريزمية لرونالد ريجيو، مجلة علم النفس، ع 14، القاهرة، مصر، 1990، ص 45.

2-5/ بناء فرق العمل:

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي (1).

3-5/ التأثير:

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية (2) وقد وضح (اندراس ومعاينة، 2008) التأثير على أنه مدى مساهمة الفرد في نتائج المنظمة ككل.

1- عارف، عالية عبد الحميد، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2004، ص 128.

2- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyder man, B, **The Motivation to Work**, New York Wiley 1990, P:51

4-5/ حفز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين⁽¹⁾ ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة⁽²⁾.

5-5/ القوة:

ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماج أو متابعة لفرص التمكين⁽³⁾.

وفيما يلي نتطرق إلى ما ذكره بعض الباحثين الآخرين في دراسات عن أبعاد التمكين:

حيث يذكر اندراوس ومعاينة (2008) أربعة أبعاد أساسية للتمكين وهي:

- 1- علاقي، مدني عبدالقادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، السعودية، 2009، ص 75.
- 2 - الجميلي، مطر بن عبدالمحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم، السعودية، 2008، ص 85.
- 3- الجعبري، دعاء، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص 95.

أ- المعنى أو الإحساس بالجدوى : وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

ب - المقدرة : وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة.

ج -حق الإدارة الشخصية : ويعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله.

د -التأثير : وهو اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.

وفي دراسة المعاني ورشيدة (2009) فقد أتت الدراسة على أبعاد التمكين وهي:

أ. تفويض السلطة.

ب. فرق العمل.

ج. تدريب العاملين.

د. الاتصال الفعال.

هـ. حفز العاملين.

أما (2005 HenkinK) فيرى أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي :

أ. التأثير Impact.

ب. الكفاءة Compétence.

ج. ج-الاختيار Choice.

د. معنى العمل Meaning of work

بينما أورد (2005 Specror) بعدين أساسيين للتمكين هما :

أ. **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال

التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة¹.

ب. **البعد الإداري :** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

6/ أساليب التمكين الإداري :

6-1/ أسلوب القيادة :

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

6-2/ أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت الإدراكية (Cognitive) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

1- علاقي، مدني عبدالقادر، المرجع السابق، ص 95.

3-6 / أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا⁽¹⁾.

أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency) كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق⁽²⁾.

4-6 / مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.

1- الجميلي، مطر بن عبدالمحسن، المرجع السابق، ص 36.

1- يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 40.



6-5/ أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول هونلد (Honold 1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا : أنا اليوم أشعر بالتمكين "فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

7/ أشكال التمكين الإداري :

يذكر ماكشان وغلينو أن عملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة ومنها :

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

2. عمليات التمكين غير الرسمية : التي تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف .

3. عملية التمكين الطوعية التي لا تستند إلى أي أسس مؤسسية

4. عملية التمكين المؤسسية : نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين في عملية صنع القرارات في المؤسسات ، حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح على تسميته بـ (التحديد المشترك للقرارات) .

5. عملية التمكين المباشرة : وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات .

6. عملية التمكين التمثيلية : وتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية (التحديد المشترك للقرارات) المشار إليها أعلاه (1) .

8/ خطوات التمكين الإداري:

تتعدد وتتدرج مستويات التمكين وذلك اعتمادا على عاملين أساسيين هما:

1-درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين

2-مقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وحسن استخدام

السلطة العتبيي وذكر "العتبيي"⁽¹⁾ أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية :

1- اندراوس وومعاينة ، عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 118.

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير. وأياً كان السبب، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف إلى توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المدراء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث أنه لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

- الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

1 - العنبي، سعد بن مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، السعودية، 2004، ص 50.

- الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل:

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً⁽¹⁾.

- الخطوة الخامسة :المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يسهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

- الخطوة السادسة :اختيار الأفراد المناسبين:

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

- الخطوة السابعة :توفير التدريب:

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل

1- العتيبي، سعد بن مرزوق، المرجع السابق، ص 51.

المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

- الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل⁽¹⁾.

- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

1- العتيبي، سعد بن مرزوق، المرجع السابق، ص 52.

9/ عوائق التمكين الإداري:

من جهة أخرى لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول رصدها واستعراضها، فالتمكين الإداري ليس اختيارا سهلا، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها:

تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين⁽¹⁾.

ويرى الباحث انه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:

أ- دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كما يلي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.
- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة.
- تبني مفهوم القيادة التحويلية.
- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.
- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي.

تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات و الأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة و إحلال محلها الرقابة الضمنية.

1- اندراوس وومعابعة، عادل سالم، المرجع السابق، ص 95.

ب- سلطة المدير لا تستمد فقط من درجة إعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد، بل تستمد أيضا من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها تخلق اقتناع داخلي لدى الأفراد للمكانة التنظيمية للمدير بعكس السلطة المستمدة من المركز الوظيفي والذي يخلق اقتناع خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم الثواب.

ج- نجاح الأفراد وإثباتهم لكفاءاتهم في مواقع العمل، يعد في حد ذاته نجاح للمدير كونه نجح في زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدى الأفراد، وبالتالي فالنجاح هو مشترك بينهما.

تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها.

ويرى الباحث أنه لنفادي هذه العوائق يجب على الإدارة أن تنتقي الأفراد الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وتعمل على تقوية نقاط القوة لدى الأفراد الذين تنقصهم الثقة والتدريب من خلال تبني مدخل التمكين الإداري، أما الأفراد الذين يظهرون نقاط ضعف وليس لهم استعداد لتحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين لكونهم يصنفون ضمن الخصوم وليس من ضمن الأصول التي يمكن للمنظمة أن تصل من خلالها إلى التمكين⁽¹⁾.

1- اندراوس وومعابعة، عادل سالم، المرجع السابق، ص96.

1- الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر للتمكين سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث يشير (الخطيب، 2000) ⁽¹⁾ انه في الوقت الذي تتطلب فيه هذه العملية إلى وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف.

2- الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن (Benchmarking)، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة (Distinctive Competency)، التي تتوافر في المنظمة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.

3- تغيير مدير جديد قد يغير في فلسفة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين.

4- قيام المنظمة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.

5- عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هو (Downsizing) أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية.

6- سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي (Flattening).

1 - محمود أحمد الخطيب، "إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، مصر، أبريل 2005، ص 51.

10/ مراحل عملية التمكين:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة (Step By Step)، حيث يصفها كل من (Goetsch & Davis, 1997) ⁽⁴⁾ بالتسلسل التالي:

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور لكل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق (Team Coordinator) الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

1- Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B., "introduction to Total Quality", 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey,U.S.A .1997,p. 188 .

4- مرحلة التطوير:

ويتم فيه هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

11/ مقومات التمكين الإداري:

هناك عدد من المقومات والركائز الأساسية لعملية التمكين، أهمها ما يلي (1):

• العلم والمعرفة والمهارة :

يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين، و من خلال المعرفة، يمكن منح العاملين حرية في التصرف ثم المشاركة التمكين، فكلما زادت خبرة لفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية اكبر، كما تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فبدون المعلومة الصحيحة، المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.

يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة، وثقافة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته، ويقصد بثقافة المنظمة أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها، كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة.

1- مطر بن عبد المحسن الجميلي المرجع السابق، ص61.

• الاتصال وتدقيق المعلومات :

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

• الثقة بين القائد والمرؤوسين : تعتبر الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات

التمكين حيث يرى هارت أن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم وأمانتهم، أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه، وهي إحدى نتائج التمكين، ويتحقق اكتساب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين، وإن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر، وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحضى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبني كالبناء من خلال استمرار الاهتمام المتواصل والعلاقة القائمة على النفع المتبادل. كما تعد الثقة مؤشرا مهما على رضا الأفراد على مؤسساتهم، ويرى كوزس وبوشنر أنه عندما يخلق القائد مناخا من الثقة، فإنه بذلك يستبعد السيطرة ويسمح للعاملين أن يحدثوا ويساهموا، لذا فإن القادة ذوي الثقة يكتسبون الوضوح والانهماك، والرضا الشخصي، ومستويات عليا من الالتزام بالامتياز⁽¹⁾.

• الحوافز المادية والمعنوية: تشير الكثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد

مسؤولية تبادلية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع، فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج، وتحمل المسؤولية، وهو ما يتطلب نظاما

1- مطر بن عبد المحسن الجميلي المرجع السابق، ص64

للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين، فمن يستثمر التمكين لتحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز مرتبطة أكبر وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين، نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

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

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

12/ خصائص التمكين الإداري:

يتسم التمكين الإداري بخصائص معينة هي (1) :

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

■ يعني التمكين تزويد الأفراد بروح المسؤولية على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.

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

- يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم .
- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم .

و يرى " الكبيسي " إن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وإن من خصائص التمكين ما يلي :

- **التقرير الذاتي** : ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة والمفضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم .
- **الأهمية الذاتية** : هي إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم والاهتمام الذي يحضون به حين تأديتهم لواجبهم بشكل جيد.
- **الثقة بالنفس** : وتعني ثقة العاملين بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- **قدرتهم على التأثير**: تعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم وأن الآخرين يشعرون بهم ويسمعون بهم ويسمعون بنصائحهم ويستأنسوا بمقترحاتهم والاستفادة منها.

13/ أهداف التمكين الإداري:

أشارت دراسة (Ugboroobeng) إلى أن الهدف الرئيسي لتمكين الأشخاص العاملين هو إيجاد قوة عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأشخاص العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة لخدمة المتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها⁽¹⁾.

1 - مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2011، ص ص 168، 169.

أما (Lawson) فقد حدد أهداف التمكين كما يلي :

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة وزيادة ربحية المنظمة مما يحقق النمو.
- يمكن استخدام التمكين بوصفه أداء مهمة في تطوير استراتيجيات التي لا يمنع استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المجتمع وأهدافه.
- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم.
- يعمل على زيادة التزاماتهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي مهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية وبمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار (1).
- زيادة قابلية المدراء على إنجاز الأعمال.
- إعطاء المدراء مزيدا من الوقت لمتابعة أعمالهم.
- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية (2).

1 - الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص 141 .
2 - المغربي، عبد الفاتح عبد الحميد، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، جامعة طنطا، مصر، 2001، ص 4 .

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الإداري حيث سلطنا النظر في لمحة عن ظهور التمكين الإداري داخل المنظمات فقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين الإداري فمنهم من يرونه بأنه إعطاء العاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية لممارسة السيطرة والاختيار في اتخاذ القرارات ومنهم من يرونه بالإضافة إلى تلك : بأنه منح المرؤوسين القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات وتنفيذها ومهما اختلف الباحثون في إدراج مفهوم موحد للتمكين إلا إنهم اختلفوا في بعض النقاط مثل : تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير، كما استخلصنا مجموعة من الخصائص والمقومات والمستويات . كما تطرقنا إلى جانب ذلك الأبعاد وكذا المتطلبات الواجب توافرها وأهم المراحل والخطوات والنظريات والأهمية.

كما نستنتج أن عملية التمكين تنتهج أساليب حديثة منها أسلوب القيادة وأسلوب تمكين الأفراد، وأسلوب تمكين الفريق، وكذا أشكاله العديدة ونماذجها والمعوقات التي تواجهها في المنظمة.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي .
- 2- مراحل الولاء التنظيمي
- 3- أبعاد الولاء التنظيمي
- 4- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
- 5- استراتيجيات الولاء التنظيمي
- 6- أهمية الولاء التنظيمي
- 7- آثار الولاء التنظيمي (نتائج)
- 8- وسائل قياس الولاء التنظيمي
- 9- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
- 10- العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي
- 11- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية
- 12- دور التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي
- 13- مقومات وخصائص الولاء التنظيمي .

خلاصة

تمهيد

إن موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المثيرة للجدل فقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، فهو يرتبط بأهم مورد تملكه المنظمة ألا وهو المورد " البشري" باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا لنجاح المنظمة واستمرارها فالولاء يمثل قديما قيمة من قيم التي تطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بعراقيل متعددة منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليه، وما إذا كان فطريا أم مكتسب، وأول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المنظمات لغرض الرفع من مستوى الأداء ونواتج العمل، ثم جاء علماء الإدارة والاقتصاد قاموا بتبني هذا الموضوع وذلك باعتبار أن الإنسان كائن عملي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اقتصادية عملية ومنظمة تضم مشاعر الفرد وولائه وانتماءه للمنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي أصبح مفهوم الولاء من المفاهيم المهمة للأفراد من حيث البيئة الاجتماعية والاقتصادية للعملية في أن واحد، وبهذا نجد أن العديد من المنظمات تعمل على كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليها لذلك لا بد من بذل أقصى الجهود لتنميته إذ يعد من المواضيع قديمة المنشأ والحديثة الاهتمام هو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والتي يبديها الفرد اتجاه المنظمة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة، وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على موضوع الولاء التنظيمي من خلال ما تطرقنا إليه من العناصر التالية: مفهوم الولاء التنظيمي، الخصائص الأبعاد، الأهمية، العوامل لتحقيق الفعالية في الأداء المساعدة في تكوينه، المقومات، العوامل المؤثرة النماذج المفسرة، الاستراتيجيات، وأخيرا الآثار.

1/ مفهوم الولاء التنظيمي :

الولاء في اللغة : " العهد والالتزان والنصرة والقرب" (1) وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان، باعتباره كائنا اجتماعيا، يعيش مع أفراد الآخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء " (2). والولاء في الفكر الإداري هو الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وينعكس ذلك على زيادة تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف. ويرى القحطاني " أن هناك اتجاهين بناهما العلماء لتحديد مفهوم الولاء التنظيمي وهما : "الاتجاه التبادلي الذي يقوم على تبادل المنافع والمزايا بين الفرد والمنظمة أي أن ولاء الفرد يزيد بزيادة ما يحصل عليه من المميزات والعطايا، والاتجاه النفسي الذي يقوم على البناء النفسي للفرد تجاه المنظمة ككل، إن الولاء التنظيمي يعني الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وأن أسس هذا الالتحام تعني الخضوع والتوحد والتذويب " (3)

و تذكر الأحمدى " الباحثين يرون أن الولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يحدد البعض ثلاثة جوانب للولاء التنظيمي هي : الشعور بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمنظمة والاقتناع بأهدافها وقيمها، والانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع فرد بالدور الذي يقوم به، والإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة بالبقاء في المنظمة في جميع الأحوال (4).

1- أنيس إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مجمع اللغة، القاهرة، 1960م، ص 68
2- هاشم، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1980م، ص 42
3 - القحطاني، بدر محمد ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000 م، ص 69
4- الأحمدى، حنان عبد الرحيم، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية : المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13 ، العدد 03، 2006 م، ص 305-377.

كما يذكر العتيبي والسواط " إن الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء " (1).

و يعرف العجمي الولاء التنظيمي بأنه " الحالة التي يكون الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة، يرتبط بأهدافها، ويرغب الاستمرار بها كموظف " (2).

كما يعرف هيجان الولاء التنظيمي بأنه " اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها " (3).

و يرى عبوي " انه مفهوم الولاء التنظيمي إنما يعبر عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها " (4).

كما يرى الطجم " انه الحالة التي يصبح فيها الفرد محدداً بأفعاله، وتمثل الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها، النابعة من تفكيره، ومعتقداته التي تحدد نشاطاته وارتباطاته " (5).

1 - العتيبي، سعود محمد والسواط ، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه مسقط، مجلة الاداري، المجلد 19، العدد 70، عمان م، 1997، ص ص 13-67.

2 - العجمي، راشد شبيب، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية الإدارية، مجلة الاداري، عدد 72، سلطنة عمان، 1998، ص ص 71-95 .

3 - هيجان، عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1998م، ص 95.

4 - عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري مبادئ وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006م، ص 95.

5- الطجم، عبد الله عبد الغني ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 01، السعودية، 1996م، ص ص 103-104.

2/ مراحل الولاء التنظيمي:

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم قصرها من قبل ولشتي ولافان في مرحلتين هما (1) :

2-1/ مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

و في أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطموحه.

2-2/ مرحلة الولاء التنظيمي

و في هذه المرحلة يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

أما أورالي فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي :

2-3/ مرحلة الإذعان أو الالتزام :

تعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

1- بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 15.

2-4/ مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة :

و هنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من اجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

2-5/ مرحلة التبني :

و هنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافا وقيما له. ويكون الولاء ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه. وأشار ردايدة بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيمااتهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي :

2-6/ مرحلة ما قبل العمل :

و هي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

2-7/ مرحلة البدء في العمل :

و هي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضوا في التنظيم⁽¹⁾.

2-8/ مرحلة الترسخ :

و تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

1- بلبل نادر، المرجع السابق، ص 75.

3/ أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك.

و يتفق هذا مع " ستاو" و " سالانيك" عندما حدد أبعاد الولاء بأنها : (1)

3-1/ المدخل الإتجاهي :

و يقصد من خلاله العمليات التي تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها. ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على انه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

3-2/ المدخل السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعصويتها، ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى

1 - دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص ص 31،32 .

الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

و نستخلص مما سبق أن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة تحدد مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات أي تطابق أهداف وقيم المنظمة، والفرد فهو مدخل نفسي والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن كسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه المنظمة.

أما "ماير" وزملاؤه فقد حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي :

1- الولاء العاطفي : ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (1).

2-الولاء المستمر : إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقدتها والتحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى

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

الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

3- الولاء الأخلاقي :

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، وليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي يشارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة⁽¹⁾.

4/النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما تعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنه لم تستطع الخروج بنموذج واحد لدراسة الولاء التنظيمي وسوف نستعرض عددا من نتائج المفسرة لهذه الظاهرة وذلك على النحو التالي⁽²⁾:

1 - خلف سليمان الرواشدة، المرجع السابق، ص 89.

2- محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، 85.

4-1/ نموذج (Etzioni 1961) :

تعتبر كتابات Etzioni من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، وهذا ما يسمى بالولاء ويأخذ ثلاث أنواع هي:

أ- الولاء المعنوي:

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بالأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب- الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة :

وهو أقل درجة من الولاء المعنوي من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة⁽¹⁾.

ج- الولاء الاعترابي :

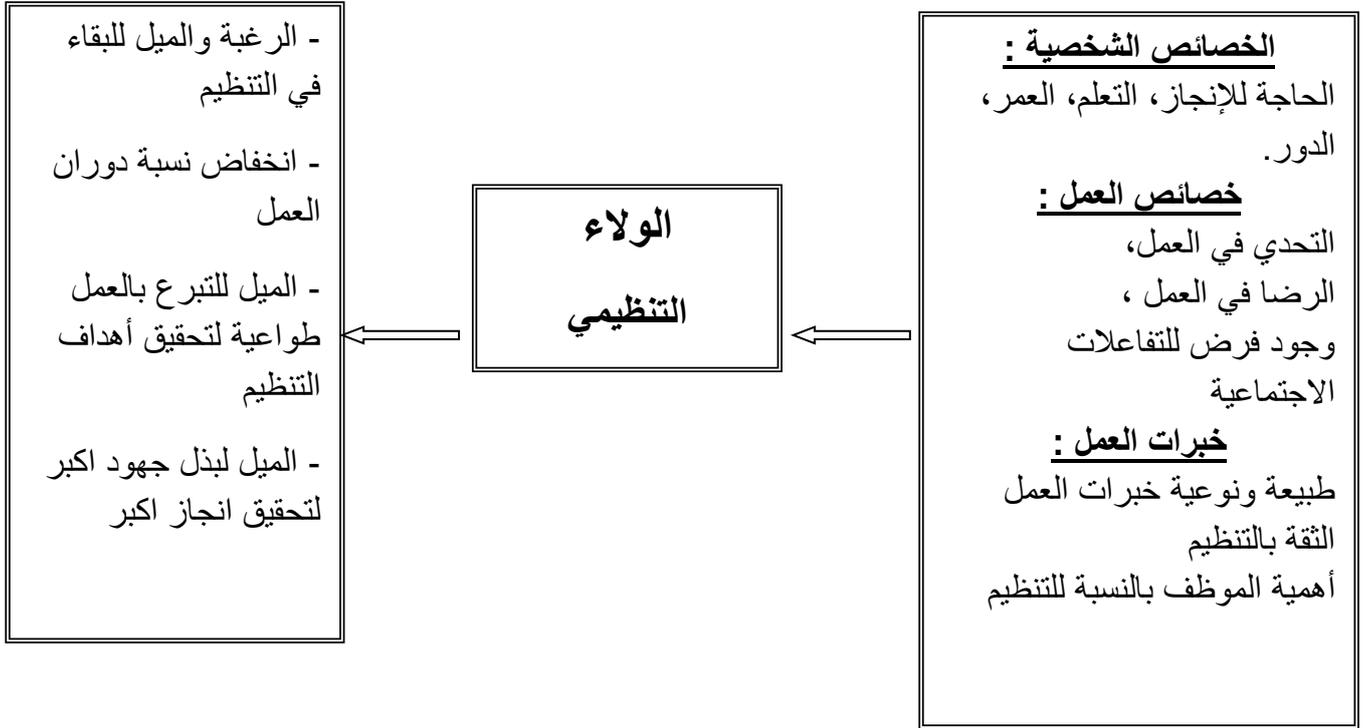
وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد مع منظمته يكون رغما عن إرادته بالنظر إلى طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة عليه.

1- إيهاب أحمد عويضة، المرجع السابق، ص 50.

4-2/ نموذج (Setters 1977):

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل تتفاعل معا كمدخلات لتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في ترك المنظمة وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من جهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين Setters في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل رقم (03) :

شكل رقم (03) : مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند Setters



المصدر: ختام عبد الله علي غنام، مذكرة ماجستير في الدارة التربوية، اللمسات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص 42 .

يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة لخلق الولاء التنظيمي ونتائجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات أو خصائص وهي :

الخصائص الشخصية، خصائص العمل، وخبرات العمل.

حيث قام ستيرز باختبار هذه العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي، فكانت النتائج على النحو التالي :

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.55 وقيمة 0.64 بالنسبة لخصائص العمل، أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل باعتبار قيمته 0.71⁽¹⁾.

3-4 / نموذج (staw and salanich 1977) :

أكد الباحثين على ضرورة التفرقة بين الولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي وهما الولاء الموقفي والولاء السلوكي :

أ- الولاء الموقفي أو الإتجاهي :

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل والتنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، كخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل . بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

1- شريط محمد الشريف، مذكرة ماجستير، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونغاز عنابة، الجزائر، 2009، ص 81 .

ب- الولاء السلوكي :

ويعكس هذا النوع وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي والتي تشير إلى السلوكيات التي ينتهجها الفرد العامل من أجل تطوير علاقته بمنظمتها، حيث يصبح مقيدا بها داخل المنظمة، وتعود أساسا إلى إطلاعها إلى بعض المزايا والمكافآت المشجعة على تبني تلك السلوكيات، والتي جعلته يدرك أن عدم التحلي بها أو الإقلاع عنها سوف يؤدي به إلى فقدان تلك المزايا.

وقد سماه البعض الآخر بالاتجاه التبادلي : كون العلاقة بين العاملين والتنظيم هي علاقة تبادلية ايجابية من الأخذ والعطاء، ومن أهم رواده (Simon) و (Bermad) . فأصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى الولاء في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تبادلية تعتمد على إدراك الأفراد للتوازن بين الإغراءات التي تقدمها المؤسسة ومساهمات الأفراد العاملين⁽¹⁾.

ومؤخرا جرت محاولات للعمل على تكامل النوعين، حيث رأى بعض العاملين أمثال (Coopey) أما أبحاث الولاء ستكون لها قيمة أكبر فيما لو تم الأخذ بالنوعين معا، فضلا عن النوعين يشكلان وجهين لعملة واحدة، فتم إضافة نوع ثالث هو الولاء المعياري : وهو نوع ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية للموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل بها.

1- إيهاب أحمد عويضة، المرجع السابق، ص 56.

4-4 / نموذج Stevens 1978 :

يتقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين هما:

أ. الاتجاه التبادلي:

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كمصالح متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها فإن توفرت له مزايا أفضل في المنظمة أخرى فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها (1) .

ب. الاتجاه النفسي:

وهذا الاتجاه أورده Stevens وتبناه Porter & Sémité 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه توجه ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها . وهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد لاجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها ، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز كمقياس لدرجة التزام الفرد، وهو يشير إلى ارتباط أعضاء المنظمة بمنظمتهم لاعتبارات تتعدى اعتبارات العوامل المادية، فمنظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا بقيم المنظمة وأهدافها .

1- إيهاب أحمد عويضة، المرجع السابق، ص 58.

4-5 / نموذج Angel & Perry 1983 :

يركز الباحثين في هذا النموذج على مصادر تكون الولاء لدى الفرد العامل، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما :

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي :

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاتها باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة، والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم⁽¹⁾ .

ب. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي :

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وأنه لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى " بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين . الفرد والمنظمة لكنها لا بد وأن تؤدي بشكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة .

1- إيهاب أحمد عويضة، المرجع السابق، ص 97.

بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد لمنظمتها بحيث المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، ومن ثم فإن هذا النموذج يقوم على نوع من الالتزام المتبادل بين الفرد العامل وبين منظمته .

4-6/ نموذج Kantar 1986 :

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي هي :

أ. الالتزام الدائم أو المستمر :

والذي يبدي فيه الأفراد استعدادهم للتضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، فهؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها⁽¹⁾ .

ب. الالتزام التلاحمي :

يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال مثلا المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة، وفيها تنتهز المنظمة فرصة الاعتراف بجهود الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات للعاملين كإعطاء البطاقات الشخصية مما يوطد ذلك من العلاقات الطيبة بين العاملين ومنظمتهم.

1- إيهاب أحمد عويضة، المرجع السابق، ص 98.

4-7/ نموذج Allen & Meyer 1990 :

يعرف هذا النموذج بـ "العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي"، بأنه يستند في نظريته للولاء إلى ثلاثة عناصر مكونة له هي (1) :

أ. الولاء العاطفي :

و هذا الولاء يعكس علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها الموظف لمنظمتها، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض معدلات التغيب والدوران وارتفاع مستوى الأداء والإنتاج، وهذا بالطبع يتأثر بمدى إدراك الموظف لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة برؤسائه ومرؤوسيه، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات .

ب. الولاء المستمر :

لا يعد هذا النوع عملية عاطفية أو أخلاقية، إذ يقوم على أساس القيمة النفعية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبالنظر إلى الفرص المتاحة له، مما يؤثر ذلك على مدى رغبته في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، فإذا كانت النتيجة ايجابية مقارنة مع ما هو متاح له من فرص بديلة يكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح .

1 - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حارس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بعنوان، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص ص 55-56.

ج. الولاء المعياري :

وهذا النوع يعبر عن درجة إحساس الموظف الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة التي يعمل فيها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة كلما زاد التزام الموظف بتنفيذ أنظمة وتعليمات المنظمة (أي ولاؤه) والعكس بالعكس ..

هناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن هذا النوع يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي أكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة. أي من الأسرة أو المجتمع أو عقب التحاقه بالمنظمة، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

يمكن القول إجمالاً أن الولاء التنظيمي يعتبر حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما الذي لديه ولاء أخلاقي فيبقى بدافع أخلاقي .

4-8/ نموذج Kidron : فيحدد في صاحبه بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي :

أ. الولاء الأدبي : ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

ب. الولاء المحسوب : ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة رغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل (1) .

1 - الجريسي بدر محمد، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 55-60.

4-9/ نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية :

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وفي مجال الولاء التنظيمي قدمت المدرسة نموذجا جديدا لدراسة وتفسير هذه الظاهرة "الولاء التنظيمي" باعتبار أن ثقافة المنظمة تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد وهي تتشكل من القيم الموجودة بالمنظمة وبالذات قيم المديرين، والجانب المادي والتنظيمي فيها وغيرها... من جهة نظر هذه المدرسة يعد الولاء التنظيمي الأسلوب الملائم لضبط وتوجيه الموظفين خاصة وأن أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمة هو الكيفية التي يتم بها ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يعد أحسن كيفية يمكن من خلالها حل هذا المشكل.

ويعني الولاء التنظيمي من جهة هذه المدرسة توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء . ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظمتها نوعا من الولاء إلى جانب استعداده إلى الدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب المدرسة يكون تابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي له علاقة ببعض المظاهر التنظيمية، مما يساهم ذلك في الحد من بعض المظاهر السلبية المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة⁽¹⁾.

1- الجريسي بدر محمد، المرجع السابق، ص 99.

5/ إستراتيجيات الولاء التنظيمي :

إن المؤسسة الناجحة والتي تبحث عن التميز، هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء وتعتمد على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم ، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة لاختيار وتطبيق سياسات للتدريب والمشاركة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها.

إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على يد عمالها وولائهم لها وذلك من خلال إدماجهم وربطهم بها ولكي يتحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته الاستراتيجيات الخمسة التالية: (1)

5-1/ بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

إذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها البشرية، فبإمكانها أن تقدم هاته الموارد أعلى مستويات الأداء، الرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالسير الحسن للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتهم فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمتهم وذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف من إنسان له تفردته وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه " الوظيفة " مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا ؟ فهل يستطيع أن يعمل، وهو يعلم إلى أين يصل ؟ هذا هو الفرق بين المنهجين فالموظف يقوم بأفضل الأداء. (2)

1- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى لمؤسسة سونغاز رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، الجزائر، ص 88،90.
2- الشقاوي، عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 56.

5-2/ التلاحم والاندماج:

هو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غايته. فعلماء النفس لم يجدوا شعورا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فيجب أن يكون للعامل رابطا يشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنها ليس لكسب الرزق فحسب بل لتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

5-3/ تحقيق الاستقرار العائلي :

إن المؤسسة عندما تولي اهتمامها بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي السكن، المنح، وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى والدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه هو وعائلته الأسرية، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسري في إطار الحياة الاجتماعية.⁽¹⁾

5-4/ تعزيز التعلم والتدريب :

إن المهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة وذلك بتحقيق الأمن الوظيفي للعامل وبالتالي يمنح المؤسسة الولاء وقيمة الأداء.

1- شريط الشريف محمد، مرجع سابق، ص 91، 92 .

و كذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج تدريبية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، والاجتماعات العلمية الهادفة عقد حلقات شهرية لمشاهدة احد أفلام الفيديو التعليمية وهذا كله توفره المؤسسة للعامل من خلال إستراتيجية التعلم والتدريب.

5-5/ التمكين وتحرير الفعل :

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص بالتمكين.

6/ أهمية الولاء التنظيمي:

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي مفادها أن الولاء عند الفرد هو من أهم العوامل التي تحد من فعالية وكفاءة المنظمة حيث يرى "حمادات" ⁽¹⁾ أن الولاء يعتبر من العوامل التي ترتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها ويضيف "الرواشدة" ⁽²⁾ أنه لضعف الولاء آثار سلبية في جوانب متعددة أهمها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع درجات الضغط وانخفاض معدلات الأداء.

1- حمادات محمد، "قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 67.

2 - الرواشدة خلف سليمان، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار حامد، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

وتزداد أهمية دراسة الولاء التنظيمي إذا ما كان في بيئة عربية حيث يشير (الدخيل الله)⁽¹⁾ أن مثل هذه البيئة التي يعاني العاملون من تأثيراتها على نوعية الولاء وما يرتبط به من تأثيرات كالتسرب الوظيفي وضغوط العمل والتدني في نوعية الأداء و الإنتاجية وعلية تتبع أهمية الولاء التنظيمي من خلال:

1. يعتبر الولاء التنظيمي حلقة الوصل التي تربط الإدارة بالأفراد وهو عامل مهم في خلق الحافز اتجاه تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
2. يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملا أكثر أهمية من الرضا على اعتبار أنه أشمل منه ويعطي صورة واضحة للأفراد بخصوص إمكانية بقاءهم لمدة أطول في المنظمة.
3. يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر هام للتنبؤ بفعالية المنظمة.
4. يعتبر الولاء التنظيمي حسب (خضير وآخرون)⁽²⁾ من المسائل المهمة التي تشغل بال المنظمات كونه يرتبط بالمحافظة عليها في حالة صحية وسليمة وضمان استمراريتها وبقائها لذلك ظهرت أهمية دراسة السلوك الإنساني لغرض تحفيزه وزيادة ولاءه لأهداف وقيم المنظمات.
5. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاحها واستمراريتها وزيادة إنتاجيتها.

1 - الدخيل الله، " مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية"، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 7، 1، السعودية، 1995، ص 33-77.

2 - خضير نعمة، و النعيمي عدنان، و النعيمي فلاح، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، لبنان، 1996، ص 76.

ويرى (أبو النصر) ⁽¹⁾ أن الولاء التنظيمي هو ظاهرة سلوكية توضح مدى ارتباط الأفراد بمنظمتهم ويرى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للولاء للأسباب التالية :

1. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة ذوي المهارات والمعارف المميزة.
2. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية ويؤدي للأداء المتفوق.
3. خلق الدافع الداخلي من أجل بذل أكبر جهد لصالح المنظمة.
4. إن العامل هو جوهر وجود المنظمة وشعوره بالولاء ينمي لديه الحافز على العمل واستمرار تواجد منظمته في بيئة الأعمال.
5. إن الفرد هو المسؤول الأول و الأخير عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال إبداعاته وأفكاره وجهوده مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.
6. إن الوصول إلى الأهداف المرجوة يرتبط بالكفاءات المتميزة (Distinctive Competency) والتي يديرها الفرد ويسيطر عليها ويصوبها التصويب الصحيح.
7. إن شعور الأفراد بالولاء يعزز الثقة الذاتية لديهم ويخفف العبء على الرؤساء في توجيههم.

1 - أبو النصر مدحت محمد، " تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة "، إيتراك، القاهرة، مصر، 2005، ص 49.

8. يعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد مشاعر الارتياح و الاستقرار و الأمان الوظيفي، وكلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدتهم ذلك على التجاوب أكثر مع فكرة التغيير وعدم مقاومته.

7/ آثار الولاء التنظيمي :

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمنظمة، وكما أن له آثارا ايجابية فقد يكون للولاء التنظيمي آثارا سلبية في بعض الحالات، وفي ما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة على الفرد والمنظمة (1):

7-1/ آثار الولاء التنظيمي على الفرد :

7-1-1/ حياة الموظف الخاصة :

ومن جهة أخرى فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على الحياة الشخصية للأفراد العاملين فارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل يؤدي إلى زيادة مشاعر الانتماء، والأمان والقوة لديه، والإحساس وبالسعادة والراحة خارج أوقات العمل، مما يخلق لديه حالة من الرضا النفسي، ويمتد ذلك التأثير إلى علاقاته العائلية ليضمن استقرارها وتوازنها .

7-1-2/ الاستفادة من المزايا التي تمنحها المنظمة :

يقوي الولاء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله ويجعله أيضا يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها كما لو كانت أهدافه ومن ثم يعمل جاهدا لتحقيقها، كما أن الفرد ذو الولاء العالي يكون أكثر حماسا للعمل، مما يجعل إنجازته

1- الجريسي بدر محمد، مرجع سابق، ص ص 84-88.

متميزا، مما يجعل لديه حظوظا أكبر في المزايا التي تمنحها المنظمة كالترقية لمراتب وظيفية أعلى .

7-2/ آثار الولاء التنظيمي على المنظمة :

▪ احترام أخلاقيات المهنة والالتزام بها :

تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات ايجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بالولاء التنظيمي عالي تجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات .

▪ ارتفاع نسبة الإنتاجية والتحسين في نوعيتها :

فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة والذي يتجلى في زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها .

▪ الحد من تسرب الموظفين⁽¹⁾ :

يؤدي الولاء التنظيمي إلى الحد من تسرب الموظفين فالتسرب الوظيفي يعد ظاهرة تنظيمية خطيرة، إذ لها انعكاسات سلبية على المنظمة منها :

▪ تعطيل الأداء من الناحيتين :

من ناحية فقدان كفاءة العاملين قبيل ترك أعمالهم، وتكلفة شغور الوظيفة، تعطيل العمل، وتكلفة البحث عن بديل من ناحية أخرى .

1- أبو النصر مدحت محمد، المرجع السابق، ص 95.

▪ ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات :

خاصة لما يكون تاركو العمل ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة إذ يتأثر بقية العاملين بمغادرتهم لهم، مما ينعكس ذلك على درجة تماسك الجماعة وتكاملها .

▪ انخفاض المعنويات :

عندما يرى العاملون في تنظيم معين إن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، تضعف بينهم الروابط، كما تضعف روحهم المعنوية، فتتخفص نسبة إنجازهم، مما يؤثر ذلك تأثيرا سلبيا على المنظمة .

▪ زيادة عبئ العمل على الموظفين في التنظيم :

فكثيرا من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة (1).

▪ خفض نسبة الغياب : إن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين

لأعمالهم مما يزيد من إصرارهم على التواجد المستمر بالمنظمة باستمرار .

▪ اتخاذ القرار الصحيح :

يمكن الإشارة إلى أن قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته، يتم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة لا من منظور الأهداف الشخصية للعاملين .

1- أبو النصر مدحت محمد، المرجع السابق، 96 .

■ سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة :

بينت إحدى الدراسات أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين، إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا، لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام إليها .

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك احتمال وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي العالي، فالموظف الذي لديه ولاء بهذا المستوى يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته لعمله وما يخدم أهداف المنظمة ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل مما يجعل العمل يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله وعلى حساب حياته الشخصية . وهذا قد يؤدي إلى عزل الموظف عن الآخرين، الأمر الذي قد يولد لديه ضغوطا نفسية قد تؤثر على أدائه وعلى صحته وعلاقاته الاجتماعية الخارجية وكنتيجة لإصرار الموظف على البقاء في المنظمة والاستمرار بها قد يضحي الفرد العامل أيضا بفرص وظيفية أفضل في منظمات أخرى مما يولد لديه مشاكل وضغوط نفسية وعائلية قد تصل إلى حد الركود المهني (1) .

8/ وسائل قياس الولاء التنظيمي :

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة جهودا وتكاليف شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة تساعد على تصحيح الأخطاء في الممارسات الإدارية .

و نظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم لتقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها .

1 - الجريسي بدر محمد، المرجع السابق، ص 89.

و تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها ⁽¹⁾ حيث يصنف "عبوي" وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي :

1. المقاييس الموضوعية : وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل عدد من الظواهر المعبرة من درجة الولاء التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل :

- رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة .
- مستوى أداء العاملين .
- الغيابات عن العمل .
- دوران العمل .
- تعطل الآلات .
- كثرة الحوادث في العمل .

و يرى "عبوي" أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها .

2. المقاييس الذاتية : هذا النوع من المقاييس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة

1- الجريسي بدر محمد، المرجع السابق، ص 90 .

الولاء سلبي أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبيين :

أ. إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تجديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولةها .

ب. ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد .

و تعتبر عملية قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أبرزها ما يلي (1) :

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيه مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها .
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية إنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .
- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .

1 - مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، السعودية، 1982، ص 74.

■ إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة .

■ تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرات على أحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل .

و يمكن القول بأن المنظمات تسعى لإشباع حاجات العاملين فيها أملا في الحصول على ولائهم، لأن العلاقة بين التنظيم والعامل هي علاقة تبادلية بحيث يوفر التنظيم ما يحتاجونه، بدورهم يسعى العاملون لتحقيق أهداف المنظمة .

لذلك يجب على المنظمة متابعة نشاطها من وقت لآخر للتعرف على آراء العاملين نحو التنظيم لتصحيح الأخطاء ضمانا لولائهم⁽¹⁾.

9/ العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي :

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

1/ المدخلات : تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي إن من أهم

العوامل التي تساهم في تنمية الولاء العاملين لتنظيماتهم وهي :

1- مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، المرجع السابق، ص 75.

- المكانة الاجتماعية :

يقصد بها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها وذلك لأن فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطرار إلى ترك التنظيم. (1)

- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاتهم:

حيث يلتحق العامل بأي مؤسسة من أجل تحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة إشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته (2) يعني هنا أن المؤسسة إذا قامت بإشباع حاجات العامل ورغبته هذا يساهم في نمو الولاء التنظيمي له.

- المناخ التنظيمي :

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات

1 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص، 211، 212.

2 - دانا لطفى حمدان، مرجع سابق، ص 34.

التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم وتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي. أن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح، التعاون، العدالة، المساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي، ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة، لذا يعتبر الجو أو المناخ الذي يسود التنظيم من أهم العوامل الفعالة في تكوين وبناء ولاء تنظيمي لدى العاملين (1).

- بناء الثقة التنظيمية :

تعني توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أو جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم لأنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين، لذا فالمنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فان لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع (2).

-التطبيع التنظيمي :

و نعني به العمليات التي يكتب فيها الفرد القيم والاتجاهات، والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة

1 - زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 214 .

2 - نفس المرجع، ص 215 .

المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة (1).

-وضوح الأهداف:

يساعد هذا العامل على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، ويتطابق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة تكون واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم (2).

يتبين هنا أن كلما كانت الأهداف والوظائف واضحة ومحددة بدقة كانت مفهومة من طرف الفرد، مما يؤدي إلى زيادة وتقوية الولاء التنظيمي.

-الرضا الوظيفي :

يرى " هيرزبرغ" أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكانية التقدم في الوظيفة فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة في سياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة، والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف، وبهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة . وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له.

1 - زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 217 .

2 - موسى اللوزي، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل، ط 2، عمان، الأردن، 2003، ص 192 .

-مشاركة العاملين في التنظيم :

تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعات المنظمة مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها، إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم نحن ويعتبرون أية مشكلة في العمل مشكلتهم وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلا له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية، وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال ويقصد هنا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات فيما يخص إشرافهم عليها فالمشاركة تؤدي إلى زيادة في الولاء التنظيمي فيصبح لديهم أداء مرتفع وثقة زائدة في المنظمة⁽¹⁾.

-أسلوب القيادة :

يشير أسلوب القيادة إلى النمط الذي يتبعها القائد فهو المساهم الأول في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال وكذلك من خلال إتباعه أسلوب الإشراف ليشعرهم بأنه مشرف وليس مراقب ليدفعهم للإبداع.

وبالتالي فإن كل هذه العوامل تساعد على نمو الولاء التنظيمي حيث أن إشباع حاجات العمل عن طريق المنظمة التي ينتمي إليها، فيولد بذلك ولاء لها، فالحوافز بأنواعها تزيد من دافعية العامل، وحماسه للعمل، وكذلك وضوح وتحديد أهداف، فإذا العامل تحدد له بوضوح وعرف ماهية الأهداف التي تسعى إليها منظمته سعى لتحقيقها، ومن جهة أخرى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار أسلوب القيادة له دور كبير في غرس الولاء التنظيمي لدى العامل عن طريق الإشراف، والتحفيز والتشجيع كل هذه العوامل تؤدي إلى تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل.

1- زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 218.

2/ المخرجات :

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي :

-شعور العاملين بروح معنوية عالية :

لقد تعددت تعاريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة إقرانهم بحماس ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية، ويرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي :

- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها
- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها
- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم
- الكفاءة التنظيمية للمجموعة
- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة

و قد بينت الدراسات أن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه لتحقيق أهداف منظمته⁽¹⁾.

1- زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 219.

و في هذا يمكن القول أن الروح المعنوية من النتائج الايجابية التي تنبثق عن الولاء التنظيمي للمنظمة، حيث تنتج عن ثقة أعضاء التنظيم بعضهم ببعض فيعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

-الحد من تسرب الموظفين:

و هي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، ولا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

فنستنتج من هذا أن الحد من تسرب العاملين عملية مهمة جدا، لأن خطر تسرب العاملين أو تسرب الوظيفي له انعكاسات على المنظمة بالدرجة الأولى وعلى العاملين بها (1).

-الإنجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكن أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم، ويسعى تلقائيا لإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه. لذا فالإنجاز المبدع والمتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، إذ يعد أهم هدف تسعى المنظمات إلى تحقيقه، إن لم يكن هو الهدف الأسمى لها، فالإنجاز المبدع

1- زيد منير عبوي، المرجع نفسه، ص 220.

يؤدي إلى ارتفاع إنتاج التنظيم وبالتالي الربح السريع والأکید الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها وهذا بفضل حسن أداء عاملها.

10/ العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي :

ظهرت عدة نماذج توضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد من أهمها :

أنموذج ستيرز:

أشار ستيرز إلى ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد، وهي: صفات الفرد، صفات العمل، والخبرة أثناء العمل.

و فيما يلي عرض بإيجاز تأثير كل من العوامل السابقة في الولاء التنظيمي للفرد :

-الصفات الشخصية:

تشمل الصفات الشخصية : العمر والتعليم، مدة الخدمة، الجنس، الحالة الاجتماعية، فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالعمر، وجود علاقة ايجابية بين العمر والولاء التنظيمي⁽¹⁾ في حين لم تجد دراسات أخرى علاقة بين العمر والولاء التنظيمي⁽²⁾. أما فيما يتعلق بالتعليم فقد تبانت النتائج حيث دلت نتائج بعض الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي⁽³⁾

1 - العتيبي، ادم غازي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت : المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 1، الكويت، 1997، ص ص 109-134.

2 - المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الاداري، العدد 78، مسقط، عمان، ص ص 73-39.

3 - الطجم عبد الله عبد الغني، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 1، السعودية، 2006، ص ص 103-125.

في حين أظهرت دراسات أخرى وجود علاقة سلبية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي (1).

أما في ما يتعلق بمدى الخدمة فقد وجدت بعض الدراسات علاقة جوهريّة بين مدة الخبرة والولاء التنظيمي (2).

في حين لم يجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة والولاء التنظيمي كما أثبتت الدراسات أن الإناث أكثر ولاءً للتنظيم من الذكور، وقد فسّر هذا بأن فرص المرأة في الحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال وبالتالي فهي تحاول أن تؤدي عملاً جيداً في منظماتها، وفيما يخص الحالة الاجتماعية فإن المتزوجين أكثر ولاءً لمنظماتهم من نظرائهم غير المتزوجين (3).

-صفات العمل :

تؤثر خصائص العمل الذي يقوم به الفرد على الولاء التنظيمي من عدة جوانب أهمها : درجة مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الفرد بأهمية نتائج العمل نفسه، ومعرفة الفرد بمسؤولية المباشرة عن تلك النتائج، حيث يرتفع الولاء التنظيمي للفرد بزيادة درجة استقلاليته وحرية في أداء العمل دونما ضغط أو إجبار، وأن الولاء التنظيمي للفرد ينخفض في حالات صراع الدور، وغموض الدور، وعدم تفويض السلطة التي تتناسب وحجم المسؤولية.

-الخبرة في العمل :

1 - العضايلة، علي محمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتمنة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6، عمان، الأردن، 2006، ص ص 53-97.

2 - الطجم عبد الله عبد الغني، مرجع سابق، ص ص 126.

3 - الأحمدى، طلال عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، السعودية، 2008، ص ص 1-44 .

تلعب الخبرة دورا مؤثرا في الولاء التنظيمي للأفراد، فهم ينضمون لمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة، ورغبات وأهداف محددة، يعمل كل منهم من أجل تحقيق ومساهمة المنظمة وقدرات متفاوتة، ورغبات وأهداف محددة، يعمل كل منهم من أجل تحقيقها، ومساهمة المنظمة بفعالية لتحقيق تلك التوقعات يزيد من درجة الولاء التنظيمي لهم، وعلى العكس من ذلك فإن إخفاق المنظمة في توفير الفرص والتسهيلات اللازمة في هذا المجال يؤثر بصورة سلبية على انتماء الفرد لمنظمتة وولائه لها.

ب. نموذج مارش ومناري :

يوضح هذا النموذج عدة عوامل تتمثل بالمكانة الاجتماعية، والرضا عن العمل وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل، تساعد في تكوين ولاء الأفراد العاملين في منظماتهم.

ج. نموذج ديكوتيز وسمرز :

هذا النموذج يفسر عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة، حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد ورضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي، وأدائهم لعملهم كما ونوعا (1).

11/العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية :

-**الروح المعنوية** : تشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية.

-**الأداء المتميز** : يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء المتميز الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الولاء التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الإداري، كما يشير المعاني (1) إلى هناك علاقة قوية بين الولاء التنظيمي والإبداع التنظيمي، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الإداري.

-**تسرب العاملين** : يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لإعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويشير المعاني إلى أن هذا التسرب تترتب عليه آثار سلبية منها:

1 - المعاني أيمن عودة، مرجع سابق، ص 88 .

-تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة التكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، وخاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

-الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

- تدني المعنويات :

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر فان ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

- ارتفاع التكاليف:

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، مثل الإعلان عن وظائف جديدة، ثم تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة (1).

-زيادة في أعباء الأعمال :

نتيجة ترك العاملين للعمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وتكاليف عالية تستغرق أحيانا فترات زمنية طويلة، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد، الأمر الذي ينعكس سلبيا على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان عمل آخر.

-العقد النفسي :

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وإن من يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقبل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي يرتبط به الأفراد مع التنظيم، وبالتالي فإن إهمال هذين العقدين يترتب عليه إهمال وضعف الولاء التنظيمي من ثم بدء المحاولات للانتقال إلى مكان عمل آخر (2) .

1- المعاني أيمن عودة، المرجع السابق، ص 90.

2 - اللوزي، موسى، المرجع السابق، ص 42

12/ دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين :

سنتعرف فيما يلي على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين من خلال الأبعاد التالية : تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تحفيز.

12-1/ دور تفويض السلطة في تنمية الولاء التنظيمي :

و يمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين من خلال :

1. خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.

2. تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.

3. إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يكسب القائد من خلال تفويض سلطة ثقة وولاء العاملين بدلا من سلطة الجزاء التي تكسبه خوفهم منه

4. يؤدي التفويض إلى خلق وتعزيز الدافعية والثقة والولاء في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كما يتيح التفويض الفرصة للعاملين لتعلم واكتساب معارف

ومهارات وخبرات جديدة وتميبتها ،و يساعد على بناء وإعداد كوادر قيادية للمؤسسة في المستقبل (1).

12-2/ دور الاتصال الفعال في تنمية الولاء التنظيمي:

إن الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية، فالإتصال هو وسيلة الإدارة في نقل المعلومات وتبادلها والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية.و الإتصال أداة فعالة للتأثر في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء وبالتالي ولانهم للمنظمة. وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة. كما يحقق الإتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء تفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

يسهم الإتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين (2).

12-3/ دور التحفيز في تنمية الولاء التنظيمي :

تلعب الحوافز دورا مهما في حفز العاملين على العمل وزيادة إنتاجيتهم، وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء

1- وصفية سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشور، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين، 2009، ص ص 80-81.

2 - محمد بن على المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2006 ص ص : 14-15 .

حيث إن للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى مهم على رفع مستوى أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي وبالتالي ولائهم للمنظمة، وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد فيما يلي :

- رفع مستوى رضا الفرد وإيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الزملاء وتكون قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس .
- إشباع حاجات الفرد المادية المعنوية.

وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر له المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعروهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمؤسسة ورضاهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هنا نجد أنه تقع على المؤسسات مسؤولية الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعروهم أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم . (1)

13/ مقومات وخصائص الولاء التنظيمي :

أ. مقومات الولاء التنظيمي:

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

و بهذا يمكن القول بأن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها:

1 - أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية، "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال"، مج، 2009، الأردن، ص ص : 234-235.

- قبول أهداف المنظمة وقيمها .
- بدل مستوى عالي من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن يكون على درجة عالية من الاندماج الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة .
- الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً.⁽¹⁾

ب. خصائص الولاء التنظيمي :

يذكر (المدهون الجزراوي)⁽²⁾ أن الولاء التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي :

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا إن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

1 - محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، مج 17، ع 02، سوريا، 2001، ص 195.

2 - المدهون موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا إداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 2005، ص 508.

بينما يرى (العتبي والسواط)⁽¹⁾ أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد

و لكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. وإن هناك أسبابا لذلك التعدد تتمثل فيما يلي :

- إن أي منظمة مكونة من عدة فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتله واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين. و بناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها، و هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى فئة ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف⁽²⁾.

1 - العتبي، وآخرون، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، : مجلة الاداري، مجلد 19، العدد 70، مسقط، عمان، 1997، ص 67.

2- محمد سرحان خالد المخلافي، المرجع السابق، ص 196

خلاصة :

نستنتج من خلال دراستنا لهذا الفصل أن موضوع الولاء التنظيمي حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والالتزام والوفاء والارتباط بقيمة هامة في حياة الفرد، وبهذا يعد الولاء التنظيمي حالة نفسية شعورية تكمن في الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وأهدافها وقيمها ورغبته في البقاء فيها، والإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه فهو ذلك الشعور الذي ينمو داخله بالانتماء إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة وبذلك يتوحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافه ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها فتناولنا هنا إلى استراتيجياته وأهميته ومراحله ومقوماته والعوامل المساعدة في تكوينه كما تطرقنا إلى النماذج المفسرة له وأثاره وأخيرا وسائل قياس الولاء التنظيمي.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية

2- التعريف بميدان الدراسة

3- إجراءات الدراسة الأساسية

تمهيد :

بعد استعراضنا لمختلف وأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة التمكين الاداري والولاء التنظيمي فإن الترابط بين كل من الموضوعين والذي كان محل دراستنا والذي تبين عنه أن مفهوم الولاء التنظيمي يشمل أبعاد وعوامل مختلفة، إنطلاقاً من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف، فقد بينت لنا الدراسة المتغيرات العديدة والهامة المرتبطة بتمكين العاملين وكيفية تأثيرها على الولاء التنظيمي مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال وبعد تعرضنا للفصول الثلاثة السابقة سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأثر على ارض الواقع بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة، حيث اخترنا لأجل ذلك العمال بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية محل الدراسة كمجتمع بحث وتجسيد ما طرح من الأهداف وما أثارت الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الامبريقي.

إجراءات الدراسة الاستطلاعية :

1/ مجالات الدراسة :

أ-المجال المكاني:

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية باختيار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية الجلفة "CNAS". التي يتواجد مقره بحي بن جرمة بمدينة الجلفة وتظم هذه الوكالة عدة مديريات : نيابة المديرية للإدارة الوسائل العامة، نيابة المديرية للمالية والتحصيل، نيابة المديرية للرقابة الطبية، نيابة المديرية للإعلام الآلي ونيابة المديرية للتعبؤصات وهذه الأخيرة تنفرع إلى عدة مراكز وفروع فاخترنا منها الأقرب وهو مركز الدفع لحي بن جرمة الشهيد قوا درية بلول.

ب-المجال الزمني:

وهي الفترة التي استغرقتها الدراسة إذ كانت البداية بجولة استطلاعية في 2016/02/01 أين تم ضبط موضوع الدراسة وتحديد جوانبه، بعدها مرحلة جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، وبعدها تم وضع استمارة الاستبيان ومناقشتها مع الأستاذ المشرف والموافقة على توزيعها على أفراد عينة البحث وذلك ابتداء من تاريخ 2016/03/13 إلى غاية 2016/03/24.

ج-المجال البشري :

ويتمثل المجال البشري في جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والبالغ عددهم 358 موظفا وموظفة بالصندوق ، إذ تم اختيار العينة من عدد العمال المتواجدين في مقر المديرية المتواجدة بحي بن جرمة والبالغ عددهم 218 منهم الإطارات

العليا ستة، الإطارات المتوسطة أربعة وثلاثون، المتحكمين 101 المنفذين 77 والتي تم تحديدها بنسبة 14% والتي قدرت ب 61 مبحوث.

2-التعريف بميدان الدراسة :

مر الضمان الاجتماعي بالجزائر منذ استرجاع البلاد لسيادتها إلى غاية الإصلاحات التي عرفها القطاع وحتى اليوم بعدة مراحل . إذ يعد الضمان الاجتماعي من أهم الآليات الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار الناجمة عن مختلف المخاطر التي يتعرض لها العامل خلال حياته المهنية وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه عن العمل بسبب المرض أو العجز ... الخ، وقد يكون هذا البديل على شكل تعويض أو معاش، بما يضمن للعامل ولذوي حقوقه حياة كريمة ومستقرة حتى بعد وفاته عن طريق منحة التقاعد بالأيلولة أو المنح والريوع الأخرى التي تؤول إلى ذوي الحقوق بمفهوم الضمان الاجتماعي، حيث تولي الجزائر عناية فائقة لسلامة الدخل والعامل ووقايته من المخاطر المهنية، عبر تطويرها لنظام وطني للضمان الاجتماعي وفق متطلبات العصر⁽¹⁾.

في تاريخ 1978/07/01 وفي إطار السياسة الجديدة الخاصة باللامركزية تم خلق نظام جديد حيث أصبح لهيئة الضمان الاجتماعي تسمية جديدة وهي صندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة وفي شهر أوت 1985 تغيرت تسميتها وظهرت تسمية جديدة " CNAST " وتعني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحدوث العمل والأمراض المهنية ثم تم تقليص هذه التسمية الأخيرة لتصبح " CNAS " وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. Caisse National D'assurance Social.

التعريف بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي:

يتركز مفهوم الضمان الاجتماعي على مبدأ التضامن بين العمال، وصندوق الضمان الاجتماعي هو مؤسسة تابعة للقطاع العام مهمتها الخدمات الرئيسية تكمن في تقديم الخدمات للمواطنين والمؤمنين من الأمراض المهنية وحوادث العمل ومؤسسة الضمان الاجتماعي ملكية جماعية للعمال وعائلاتهم، إن مصدر تمويل الضمان الاجتماعي الأساسي هو العمل أي بواسطة الاشتراكات التي تقطع على أساس قاعدة ومبدأ تحقيق التضامن بين جميع العمال والمر لا يتعلق بالمساعدة بل بالاحتياط إجباري ويؤسس قانون رقم 11-83 في 1983/07/03م بنظام وحيد للتأمينات الاجتماعية وذلك حسب ما نصت عليه المادة 167 من القانون رقم 78/12 المؤرخ في 1978/08/05 المتعلق بالقانون العام بالعمال.

على مستوى صناديق الضمان الاجتماعي تم فصل العمال غير الأجراء على المستوى الوطني ذلك سنة 1999م بالإضافة إلى هذا التعريف فان المؤسسة هي هيئة مصرفية تقدم على أساس تقديم خدمات اجتماعية لكل المواطنين.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء:

لا يوجد هيكل تنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية الجلفة.

التنظيم الإداري والخدمات للضمان الاجتماعي:

بموجب المرسوم 07/92 المؤرخ في 04/01/1992 الذي ينص على الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي بالإضافة إلى التنظيم الإداري والمالي، فالضمان الاجتماعي في الجزائر ممثل في التنظيمات التالية:

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS).

- الصندوق الوطني للتقاعد (CNR).
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS).
- الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي (CNRSS).
- الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عند سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري (CACOBATPH).

هذه الصناديق ليست إدارية عامة إنما تنظيمات للحق الخاص لها شخصية معنوية واستقلالية مالية، وهي موضوعة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي ولها مقرات مركزية على مستوى الجزائر العاصمة، تحتوي هذه الصناديق على:

- المصالح المركزية .
- وكالات محلية وجهوية.
- لوائح المؤسسات والإدارات.
- مراسلو مؤسسات أو إدارات.

التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS :

- حدد المرسوم رقم 07/92 السالف الذكر جميع المنح والوظائف وكذا النشاطات الطبية الموكلة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وهي :
- تسيير الاداءات المقدمة إلى الأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الدولية للضمان الاجتماعي.
 - ترقيم المؤمنين الاجتماعيين، وكذا أرباب العمل وتزويدهم بأرقام وطنية.

- اتخاذ إجراءات من حوادث العمل والأمراض المهنية والقيام بنشاطات لصالح، قطاع التربية والإعلام الصحي.
- تنظيم وتنسيق النشاطات المراقبة الطبية والصحية.
- إقامة اتفاقيات من المهنيين الطبيين ومع منشآت العناية الخاصة.
- انجاز منشآت ذات الطابع الصحي والاجتماعي.
- الضمان في المعلومات خاصة للمؤمنين وأرباب العمل.

كما أن هناك وظيفة إدارية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، نظمت من خلال جهازين للتسيير هي: مجلس الإدارة والمدير العام ويتكون من:

أ- مجلس الإدارة:

يتكون من مختلف الهيئات المهمة والمعينة للسياسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وهي :

- ممثلون للعمال معينين من طرف التنظيمات الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.
- ممثلون للعمال معينين من طرف التنظيمات المهنية منهم ممثلان (02) عن الوظائف العمومية.

ب- تعيين الإداريين :

إداريو الصندوق يعينون من طرف الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي باقتراح من التنظيمات المهنية والنقابات المعينة، و تدوم عضوية المتصرفين أربع (04) سنوات قابلة للتجديد كما انه لا يمكن تعيين الآتية أوصافهم في منصب متصرفي الصندوق:

- الأشخاص ذوي الجنسية الأجنبية.
- الأشخاص الذين لا يتمتعون بحقوقهم المدنية.
- الأشخاص غير منخرطين أو الذين لم يستوفوا التزاماتهم في مجال الاشتراكات .
- الأعوان المكلفون بمهام الرقابة والوصايا على الصندوق .
- الأشخاص الذين يمارسون وظائف متصرف أو مدير أو مسير في شركة أو مؤسسة أو هيئة تستفيد من إعانات يقدمها الصندوق أو تساهم في تنفيذ أشغال وتقديم الاداءات أو الخدمات لصالح الصندوق.

تنظيم المصالح للتأمينات الاجتماعية:

ينقسم الصندوق الوطني إلى خمسة نيا بات فرعية تابعة لمديرية الصندوق وهي:

- نيابة مديرة المالية والتحصيل .
 - نيابة الرقابة الطبية .
 - نيابة الإدارة والوسائل العامة.
 - نيابة مديريةية الإعلام الآلي.
- و كل هاته النيابةات تنقسم إلى مصالح وفرع ومراكز .

1/المديرية العامة للإدارة:

يرأسها المدير حيث يقوم بتسيير المؤسسة وكذلك مراكز الدفع المتواجدة بكل من الدوائر الكبرى للولاية، حيث يستجيب المدير لأوامر التي تصدر من الإدارة المركزية المتمثلة في المديرية العامة بالجزائر العاصمة والاتصال يكون دائما معها، ونيابة المديرية يشرف عليها

نائب المدير من الجانب الاداري ويكون هذا الأخير على اتصال دائم بالمديرية ويقوم بتنفيذ جميع الأوامر الصادرة منها، كما يقوم بإدارة المؤسسة في حالة غياب المدير تحت أي داعي (مهمة عمل، عطلة سنوية).

-نيابة الإدارة والوسائل العامة:

ويرأسها نائب المدير ويقوم بتنفيذ جميع الأوامر المقدمة من طرف المدير ليقوم بإصدارها إلى مصلحة المستخدمين إذا كانت إدارية، أو إلى مصلحة الوسائل العامة، إذا كانت تتمحور مشتريات أو ترميمات ويشرف عليها رئيس مصلحة، وهذه الأخيرة تقوم بكل المشتريات سواء كانت عتاد أو أدوات مكتب، وأهم عمل تقوم به هو تميل الوكالة بإمكانيات مادية من اجل السير الحسن وتأدية العمال لمهامهم في أحسن الظروف، وكذا الاهتمام بالهيكل الخاصة بالموظفين ومختلف احتياجاتهم على مستوى الوكالة.

2/نيابة مديرية المالية والتحصيل:

وهي النيابة الأكثر نشاطا تصدر منها الأوامر والقرارات بالنسبة للعمال فتقوم جميع المصالح والأقسام الفرعية لها بما يأتي :

1-مصلحة التحصيل: وتنقسم إلى ثلاث فروع :

أ- فرع التسجيل والترقيم: ويقوم المشتركين وأرباب العمل من تجار وحرفيين وأطباء

ب- فرع المحاسبة والفوترة:

ودورها تعيين المشترك وكذلك تذكير المشترك بالديون المترتبة على عاتقه في حالة عدم التصريح وفي حالة عدم الاستجابة يرسل الملف إلى مصلحة المراقبة، أما المحاسبة

فيتم فيها تجميع أموال المشتركين وتوزيعها على (التأمينات الاجتماعية 12.5 % التأمينات على البطالة 1.25 % ، حوادث العمل 1.25 % ، الشيخوخة المسبقة 0.5 % ، الشيخوخة 9.5 % ، أي ما مجموعه 25 %).

ج- فرع مراقبة المستخدمين :

يهتم بمتابعة التسويات والتصحيح للتصاريح بالعمال والتدقيق فيها بالإرسال والأعذار للمتأخرين عن التسديد وتحويل كشوف الديون إلى مصلحة المنازعات في حالة الامتناع عن التسديد.

2/ مصلحة المنازعات : تعتبر أهم عصب في الوكالة نظرا لما يقوم به من خدمات حيث أن الهدف الرئيس للمصلحة هو متابعة القضايا من أجل تحصيل ديون الوكالة التي هي على عاتق المؤمنين بالطرق القانونية.

3/ نيابة مديرية التعويضات:

و هي الجهة التي تقوم بإصدار الأوامر والقرارات لجميع المصالح التابعة له تنقسم هذه النيابة إلى عدة مصالح:

1- مصلحة الإدارات والعجز :

تتبع هذه المصلحة إيرادات وحوادث العمل من حيث التكفل بالمصابين في حوادث العمل والأرامل والأيتام.

2-مصلحة الوقاية والخلية:

فتحت هذه المصلحة عام1988م في جميع الولايات ولها علاقة بعدة مصالح فهي المنسق بين المنازعات ومراكز التعويضات والمراقبة الطبية واختصاصها إجراء تحقيقات في حوادث العمل والتصاريح الخاصة ومدى صحة ما ذكر في هاته وعلاقة الوفيات بالحادث.

3/مراكز وفروع الدفع : وتضم 15 مركزا وفرعا موزعين عبر دوائر ولاية الجلفة منهم 3 مراكز داخل البلدية.

4/نيابة المراقبة الطبية:

لهذه النيابة عمل خاص تقوم به حيث تقوم بمراقبة المؤمنين بدون استثناء وذلك من طرف أطباء مختصين لذلك حيث يحددون التعويض بجميع الحالات التي تتطلب ذلك وهذه المصلحة جاءت لتكمل التنظيم الاداري كما تعتبر هذه الهيئة القطاع الأكثر نشاطا من التأمينات الاجتماعية وتشمل المراقبة الطبية:

▪ مراقبة التوقيف عن العمل (العطل المرضية-العجز)

▪ المراقبة الطبية لتمديد مدة العطلة المرضية أو العجز.

▪ مراقبة استئناف العمل بعد المرض البسيط

▪ تقديم حالة العجز

▪ المراقبة النظامية للمهاجرين.

5/ نيابة مديرية الإعلام الآلي:

في سنة 2000م تم إنشاء مركز الإعلام الآلي بستة عمال آنذاك رئيس مركز وعوني حجز وعوني إدارة، إذ تعتبر هذه النيابة القلب النابض للصندوق فهي يتوقف عليها عمل جميع المديرية والرابط الأساسي للمديرية العامة.

تتمثل مهامها في :

- شبكة المعلومات (الوارد والصادرة بين : المراكز والفروع والمصالح، بين المديرية، بين مديرية الصندوق والمديرية العامة)
- ثبات ومصادقة وتأكد جميع المعلومات الداخلة والخارجية.
- التبديل والتحويل الملفات
- تصحيح الأخطاء .
- حفظ البيانات
- تركيب وتصليح أجهزة الإعلام الآلي وكذلك البرامج الخاصة بنظام المؤسسة .

و في عام 2009م ومع الإصلاحات الجديدة لمعالي الوزير جمال ولد بلعباس أدخلت بعض البرامج الجديدة للصندوق منها :

- بطاقة الشفاء وتثبيت برنامجها.
- تثبيت البرامج مع الأطباء والصيدلة ومركبي النظارات.
- تحيين مفاتيح ممتهني الصحة.

إصلاحات المنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي :

أطلق قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر برنامجا إصلاحيا خلال العشرية الأخيرة مرتكزا في ذلك على:

- تحسين نوعية الاداءات ولاسيما عبر تطوير الهياكل الحوارية ونظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية الذي امتد إلى العلاج الصحي عن طريق جهاز التعاقد مع الطبيب المعالج.
- تطوير النشاطات الصحية كفتح المراكز الجهوية للتطوير الطبي الإشعاعي والعيادات المتخصصة.
- عصرنه تسيير إدارة الضمان الاجتماعي وتحديث البنى الهيكلية وتعميم العمل بالإعلام الآلي وتأهيل الموارد البشرية وإدراج البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا (بطاقة الشفاء) وهو النظام الفريد نوعية قاريا وعربيا والذي يمثل اكبر مشروع في مجال العصرنه ويهدف إلى إستراتيجية تعويض الأدوية التي تهدف أساسا إلى ترشيد نفقات التامين عن المرض وعقلنة فاتورة الدواء بواسطة تشجيع تصنيع المنتجات الصيدلانية محليا.

3/ إجراءات الدراسة الأساسية:

3-1/ منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة التمكين الإداري وأثره في الولاء التنظيمي، لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، هنا يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها بشكل دقيق وصفا كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، إما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (1).

إذ يعرف المنهج : هو الطريقة علمية منظمة، تسعى من خلالها الباحثين إلى كشف الحقائق معتمدين على قواعد موضوعية تقودنا إلى فرز الحقائق وتبويبها وتحليلها ثم نستخلص منها المبادئ والقوانين العامة (2).

كما يعد المنهج بمثابة العمود الفقري في تعميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث (3). فالمنهج هو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها حيث له تعريف هو " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة، هذه النتيجة التي ينتهي إليها الباحث من طرف التساؤل كيف يمكن حل مشكلة ومن خلال هذا التساؤل يضع خطة مدروسة تمكن من حل المشكلة وهذه الخطة هي ما

1- عبيدات، وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته، وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001م، ص، 87 .
2- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الجسر، الجزائر، 2008، ص 43.
3- مورييس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الإشراف والمراجعة مصطفى ماضي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات عملية – دار القصة، الجزائر، ط2، 2006، ص 105.

ندعوه بمنهج⁽¹⁾. كما أن المنهج يعتبر مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم والطريق التي يتبعها الباحث في دراسته في اكتشاف الحقيقة.⁽²⁾

غير أن طبيعة الدراسة وأهدافها بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه، وبما أن هذه الدراسة تتدرج ضمن الدراسات الوصفية وقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة⁽³⁾.

فقد تم استخدام المنهج من خلال تجميع المادة العلمية من خلال جمع المراجع والكتب التي تعرضت للموضوع ثم قمنا بدراسة ميدانية استطلاعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ثم القيام بجمع البيانات من الواقع ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائج عامة في نهاية الدراسة.

3-2/مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة أي جميع الأفراد اللذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة⁽⁴⁾.

فقد تم اختيار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة، وتم اخذ جميع العاملين (ذكور وإناث) وقد بلغ عدد أفرادها 358 عامل.

1- عيد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1968، ص 43.
2- عمار بوحوش ومحمد محمود (الذبيبات)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر 2007، ص 8.
3- محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي وأسس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص 30.
4- عبيدات وآخرون، المرجع السابق، ص 131.

3-3/ عينة الدراسة :

نظرا لطبيعة مجتمع الدراسة وإمكانيات الباحث لإتمام بحثه السوسولوجي يتم جمع المعلومات حول الظاهرة وإثراء الجانب الميداني . استوجب على الباحث استخدام احد الأسلوبين (العينة أو الحصر الشامل) ونظرا لأن مجتمع بحثنا مجتمع كبير نوعا ما ارتأينا استخدام أسلوب العينة⁽¹⁾. الذي يعتبر شائعا في مجال العلوم الاجتماعية ، كما عرفت أيضا " اختيار جزء من مجموعة المادة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها " ⁽²⁾ ، كما عرفها " عبد الله عبد الرحمان الكندي" تلك المجموعة من أفراد مجتمع البحث التي يختارها الباحث ليحتك بها مباشرة أثناء تنفيذه لبحثه فقد يدرس الباحث مجتمع الدراسة ككل إذا كان حجم مجتمع الدراسة أكبر من أن يستوعب طاقة وإمكانيات البحث لهذا يلجأ الباحث إلى اختيار مجموعة أفراد هذا المجتمع الذي يدرسه.

كذلك تعرف بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين ⁽³⁾.

يتم هذا الاختيار وفق أسس علمية بحيث تكون النتائج المحصل عليها بالمجتمع بأكمله وقدرت عينة البحث ب 50 فردا من مجتمع البحث والذي عدده 358 هذا بنسبة مختارة قدرها 14 % وذلك وفقا للعملية الحسابية التالية :

$$358 \times (14 \div 100) = 50.12 \text{ أي } 50 \text{ فردا.}$$

حيث تم توزيع على المبحوثين 50 استمارة وتم استرجاع على 48 استمارة .

1- عبد الله عبد الرحمان الكندي ومحمد أحمد عبد الدايم، المنهجية العلمية في البحوث الاجتماعية، منشورات ذات سلاسل، ط2، 1998، الكويت، ص 415 .

2- عبد الفتاح دويدار، أسس علم النفس التجريبي، دار النهضة العربية، ط4، بيروت، لبنان، 1995، ص 53.

3- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، ط06، القاهرة، مصر، 1977، ص 82.

مقسمة فيما يلي :

-أعوان التنفيذ يبلغ عددهم 78 فردا

-أعوان التحكم يبلغ عددهم 271 فردا

-الإطارات يبلغ عددهم 109 فردا وينقسمون إلى إطارات وإطارات ساميين . وبالتالي تشكلت لدينا 3 طبقات تضم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى، تتصف عينة الدراسة بعدة خصائص شخصية وأخرى وظيفية والمتمثلة في : الجنس - العمر - المؤهل العلمي - وعدد سنوات الخبرة- الحالة الاجتماعية.

و بالتالي تكونت لدينا عينة طبقية شملت جميع الفئات المهنية، أما كيفية اختيار مفردات العينة في كل طبقة فلقد استخدمنا الطريقة العشوائية البسيطة والتي اختيرت بطريقة يكون لكل عنصر في المجتمع نفس فرصة الاختيار، وأن اختيار أي عنصر لا يرتبط باختيار أي عنصر آخر⁽¹⁾، هذا في كل فئة مهنية.

أما فيما يتعلق بأساليب التحليل، فقد تم استخدام نظام SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيقا الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية⁽²⁾.

1- ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي : أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2002، ص 149.
2-وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS دار الهجرة، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص 3.

و في دراستنا هذه نستخدم الأساليب التالية : (1)

اختبار مربع كاي: يطلق عليه أيضاً اختبار كاي المربع أو اختبار χ^2 ، وهو أي اختبار فرضيات إحصائي يكون فيه توزيع عينات إحصائيات الاختبار هو توزيع لمربع كاي عندما تكون فرضية العدم صحيحة، أو أي متقارب صحيحاً، بمعنى أن توزيع العينة (إذا كانت فرضية العدم صحيحة) يمكن أن تجرى وفقاً لأقرب توزيع لمربع كاي بالقرب المراد لجعل حجم العينة كبيراً بما فيه الكفاية.

درجات الحرية : أو df هي عدد القيم القابلة للتغير في حساب خاصية إحصائية ما، يعتمد حساب الخصائص الإحصائية المختلفة على مجموعة من المعلومات أو البيانات. يسمى عدد المعلومات المستقلة عن بعضها والتي تدخل في حساب خاصية إحصائية معينة (كالتباين Variance ، والارتباط Correlation ، ... الخ) بدرجات الحرية (df) بشكل عام، عدد درجات الحرية في تقييم خاصية إحصائية معينة يساوي عدد القراءات المستقلة التي تدخل في حساب الخاصية الإحصائية (تباين، ارتباط، ...) ناقص عدد الخصائص الإحصائية المستخدمة في حساب الخاصية الإحصائية المطلوبة

الدلالة الإحصائية (أو الاعتداد أو المغزى الإحصائي أو المعنوية) هي وصف توصف بها نتيجة لتجربة أجريت عندما تكون القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الدلالة عند القيام بإجراء علمي جيد فإنه غالباً ما يتم اختيار مستوى الدلالة قبل جمع البيانات، وعادةً ما يكون هذا المستوى 0.05 (5%) يمكن أيضاً استخدام مستويات دلالة أخرى مثل 0.01، وذلك حسب مجال الاختصاص والاستخدام).

1- شفيق العتوم، طرق الإحصاء (تطبيقات اقتصادية أو إدارية باستخدام SPSS ، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

3-4/أداة الدراسة:

ويقصد بها الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات إذ تختلف هذه الأدوات حسب إشكالية الدراسة والأدوات هي الوسيلة التي يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى أهداف وتساؤلات البحث . لا بد من الاختيار السليم لأدوات وتقنيات جمع البيانات ،التحقق من مصداقيتها للكشف عن الظاهرة محل الدراسة، إذ يحتاج كل منهج إلى أدوات جمع البيانات ،فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب اختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملًا أو متغيرًا ولا يمكن استغناء أي دراسة علمية عن أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ،و لنوع المنهج المختار وتطبيقه في الدراسة (1) من هنا نرى أن دراستنا تستوجب الآتي :

انطلقنا في بحثنا هذا بدراسة استطلاعية إذ قمنا بزيارة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مدة سبعة ايام للملاحظة وأخذنا ببعض آراء العمال والعاملات حول موضوع الدراسة وذلك باستخدام استمارة استبيان كأداة مساعدة فهي " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من أفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب " (2) وقد تمت صياغة أسئلة استمارة استبيان بشكل يعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية والتساؤلات، وقد تم مراجعتها وتعديلها ثم طرحت في شكلها النهائي أين تضمنت 26 سؤالاً موزعة على ثلاث محاور أساسية هي :

المحور الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوث وهي من السؤال 01 إلى 06.

المحور الثاني : عبارة عن بيانات تتعلق الفرضية الأولى وهي من السؤال 07 إلى 12 .

1- محمد صبري فؤاد النمر، التفكير العلمي النقدي في البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص299.

2- الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي : تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل، عمان، الأردن، 1998، ص181 .

المحور الثالث: عبارة عن بيانات تتعلق بالفرضية الثانية وهي من السؤال 13 إلى 16 .

المحور الرابع : عبارة عن بيانات تتعلق بالفرضية الثالثة وهي من السؤال 17 إلى 22

المحور الخامس: عبارة عن بيانات تتعلق بالفرضية الرابعة وهي من السؤال 23 إلى 26

المحور السادس: عبارة عن بيانات تتعلق بالفرضية الخامسة وهي من السؤال 27 إلى 30

الفصل الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1- تحليل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

3- استنتاج الفرضيات

4- الاستنتاج العام

تمهيد:

نظرا لوجود ظاهرة العولمة التي تتسبب في اشتداد التنافس بين المؤسسات المحلية والدولية أصبح البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتمكين العاملين ضرورة من الضروريات وأساسيات نجاح هذه المنظمات، وبعد تعرضنا في الإطار النظري لمفهوم كل من الموضوعين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، ومدى اهتمام المؤسسات الجزائرية في تمكين العاملين ومدى ولائهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز سيتم في هذا الفصل تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات والتأكد من صحتها من عدمه وذلك من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، فهذا الفصل الثاني من الدراسة الذي يحتوي على نتائج الدراسة التطبيقية الناتجة عن دراسة الميدان بعد توزيع الاستمارة على عينة مجتمع البحث وقمنا بتفريغها وتحويلها إلى جداول إحصائية من أجل أن نقوم بقراءتها ومحاولة تفسير نتائجها، ومناقشة الفروض التي اقترحناها كإجابة مؤقتة تحمل علاقة افتراضية بين متغيرين، على سؤال الاشكالية الذي هو محور هذه الدراسة يحتوي هذا الباب على الجداول الاحصائية تحوي على قراءة احصائية وأخرى سوسولوجية ومناقشة الفروض والتأكد من اثباتها أو نفيها.

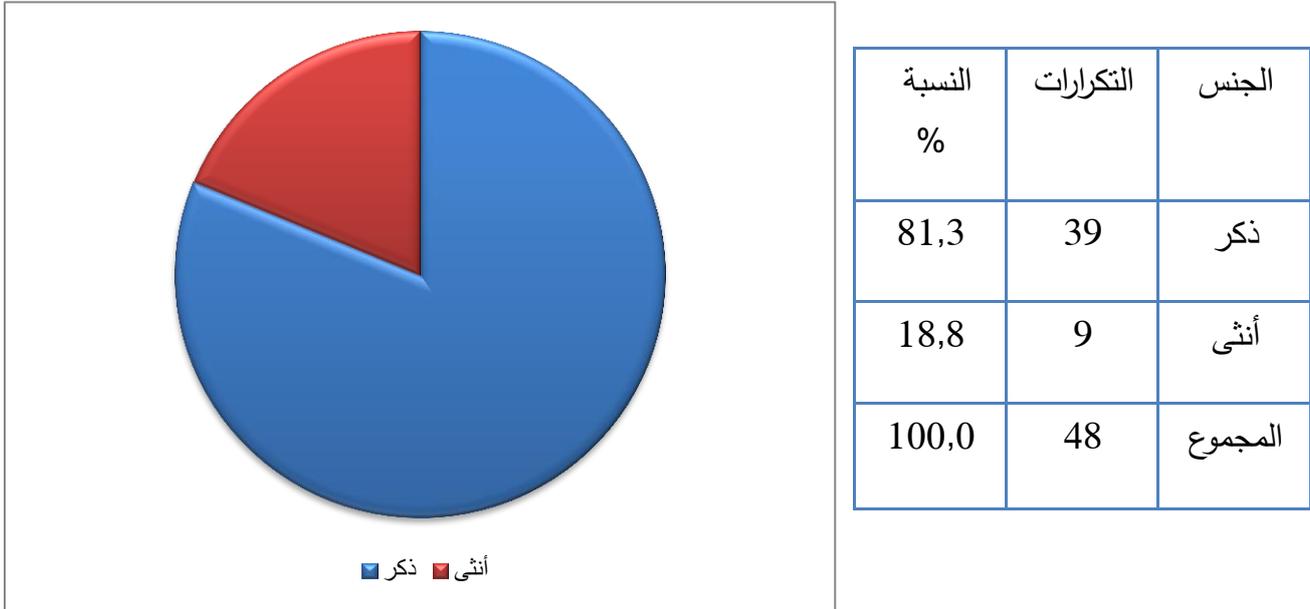
أولاً: عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

1- تحليل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

أ/ توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب الجنس

الشكل رقم (01) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه يتعلق بالعنصر الأول المتمحور حول الجنس يتضح بأن مجتمع الدراسة يتكون من جنسين وهذا ما يوضح لنا الاتجاه العام بالنسبة لفئة الجنس يمثل نسبة 81.3 % أي 39 عامل حيث يمثلون الأغلبية مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 18.7 % أي 9 عاملات، أي أن هذه المؤسسة تعتمد أكثر على الذكور في مختلف المستويات .

بعد القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة من جنس الذكور وذلك راجع إلى طبيعة المجتمع الذي لا يشجع عمل المرأة في الإدارة كون هذا العمل يتطلب الاختلاط بالرجال وهو ما يتنافى وعادات المنطقة ما يضطر الرجل إلى تفضيل البيت لزوجته على العمل.

ب/ توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

الجدول رقم (02) : توزيع المبحوثين حسب السن

الشكل رقم (02) توزيع المبحوثين حسب متغير السن

| النسبة % | التكرارات | السن |
|----------|-----------|------------------|
| 10,4 | 5 | من 25 إلى 30 سنة |
| 33,3 | 16 | من 30 إلى 35 سنة |
| 12,5 | 6 | من 35 إلى 40 سنة |
| 43,8 | 21 | من 40 فما فوق |
| 100,0 | 48 | المجموع |



من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه يتعلق بالسن، نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل كيفية توزيع أعمار المبحوثين حيث نسجل نسبة 43.8 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 فما فوق أما نسبة 33.3 % من المبحوثين أعمارهم من 30 إلى 35 سنة في حين نجد نسبة 12.5 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 35 إلى 40 سنة وأخيرا نجد نسبة 10.4 % من المبحوثين أعمارهم من 25 إلى 30 سنة .

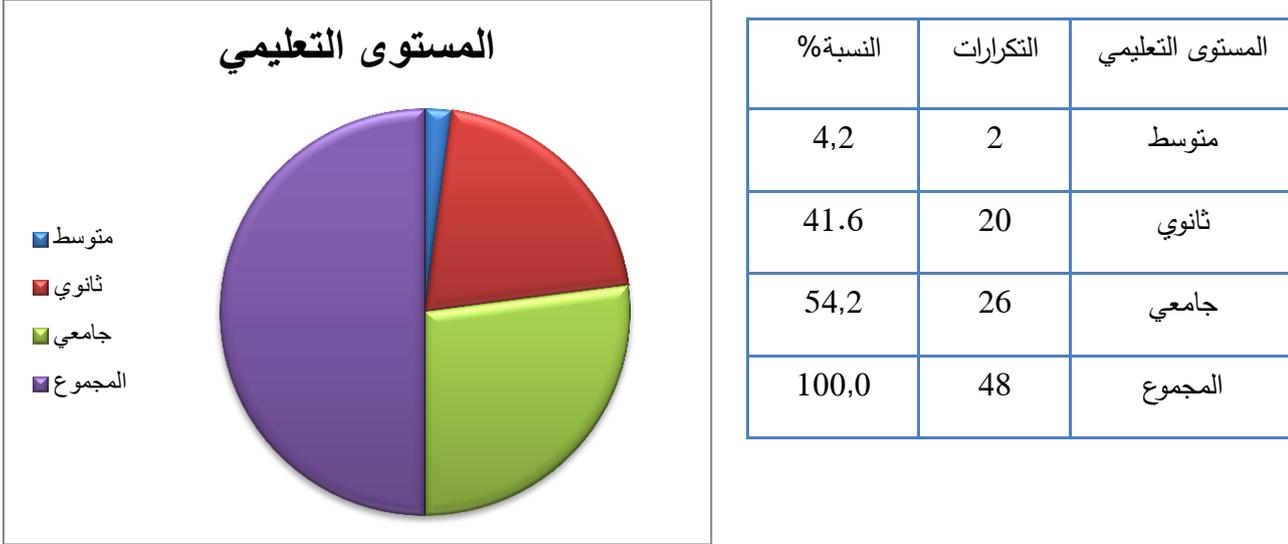
بعد القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن الإدارة بحاجة إلى عمال يجمعون بين الخبرة والرزانة وهذا ما يتوفر عليه العمال الذين تتراوح أعمارهم من 40 فما فوق وكذا العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 35 سنة حيث أن هاتين الفئتين السابقتين متقاربتان، كذلك هي بحاجة إلى الكفاءات الجديدة التي تلقت تكوينات على أحدث البرامج والتقنيات التي تزيد من تمكين العاملين وهذا تتوفر عليه فئة العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، كما أنها بحاجة إلى الخبرة الكبيرة والاطلاع الواسع الذي تمثله فئة العمال الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة، وهذا من أجل ضمان سير الإدارة . وأكبر دليل في زيادة تمكين العاملين هو رفع ثقة

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

العاملين في قدراتهم ومهاراتهم وكذلك التناسق الكبير بين مختلف عمال الإدارة حيث نلتبس فيها التعاون الجماعي والذي يعتمد على المزج بين الخبرات بين العاملين .

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (03) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



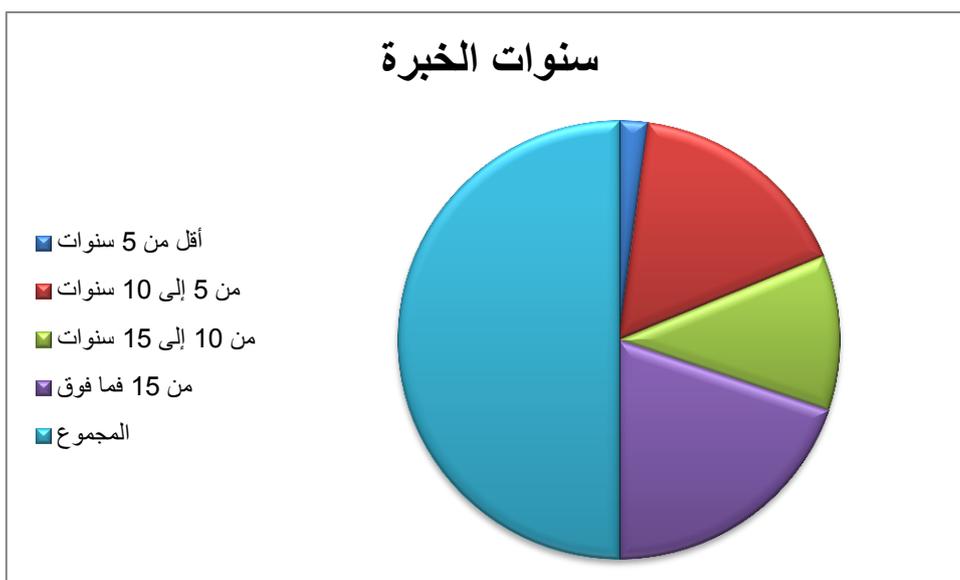
من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم 03 أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 54.2 % من المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي مقابل نسبة 41.6 % من المبحوثين لديهم مستوى ثانوي وفي الأخير نجد نسبة 4.2 % من المبحوثين مستواهم التعليمي متوسط .

بعد تحليل الأرقام الإحصائية يتضح لنا أن معظم عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لديهم مستوى جامعي مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات أكثر في العمل والسبب راجع إلى كون التوظيف بالأساس يتطلب كفاءات علمية عالية كالمستوى التعليمي الجامعي بالإضافة إلى عامل الخبرة .

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

| النسبة % | التكرارات | سنوات الخبرة |
|----------|-----------|--------------------|
| 4,2 | 2 | أقل من 5 سنوات |
| 33,3 | 16 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 22,9 | 11 | من 10 إلى 15 سنوات |
| 39,6 | 19 | من 15 فما فوق |
| 100,0 | 48 | المجموع |

الشكل رقم (04) توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



من خلال قراءتنا للجدول رقم 05 نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 39.6% من المبحوثين الذين يتراوح سنوات الخبرة لديهم من 15 فما فوق سنة، في حين أن الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5-10 سنوات قدرت نسبتهم ب 33.3 % ونجد نسبة 22.9% من المبحوثين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 10 إلى 15 سنة وفي الأخير نجد أن نسبة 4.2 % تمثل الأشخاص الذين يمتلكون خبرة اقل من 5 سنوات .

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

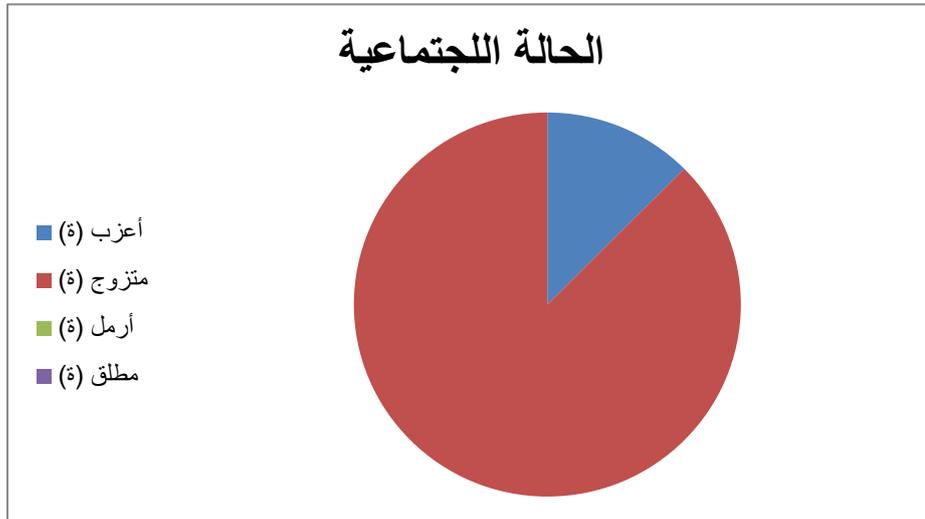
من خلال القراءة الإحصائية اتضح لنا أن ارتفاع نسبة العمال الذين لديهم سنوات اقدمية تتراوح بين فئة 15 فما فوق سنة ومن 5- 10 سنوات وهذا يدل على أن عمال هذه المؤسسة في استقرار، والسبب في ذلك يرجع إلى تولي عناية كبيرة بالعامل وتهتم به بتطوير ورفع قدراته ومهاراته.

في حين أن نسبة العمال الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة فهذا يدل على كون المؤسسة عرفت عملية تشغيل معتبرة في الآونة الأخيرة، أما نسبة العمال الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغت 4.2% أي أن العمال ليس لديهم خبرة كافية في مجال العمل والسبب راجع لأنه تم توظيفهم مؤخرًا .

جدول رقم (05) : توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية

| النسبة % | التكرارات | الحالة الاجتماعية |
|----------|-----------|-------------------|
| 12,5 | 6 | أعزب (ة) |
| 87,5 | 42 | متزوج (ة) |
| 00 | 00 | أرمل (ة) |
| 00 | 00 | مطلق (ة) |
| 100,0 | 48 | المجموع |

الشكل رقم (05) توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية



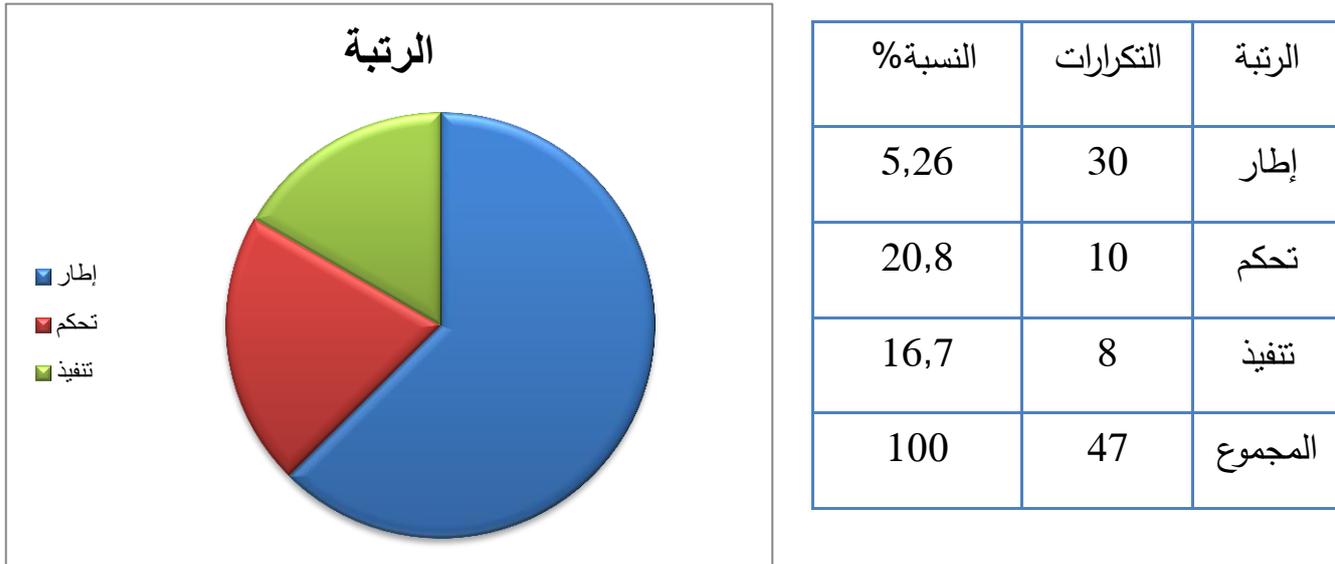
الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية، بأن نسبة 87.5% من أفراد عينة البحث متزوجين يعود هذا إلى شعور المتزوجين بالاستقرار الأسري والوظيفي وهذا ما أدى بهم إلى الرفع من مستوى الأداء في حين نجد نسبة 12.5% من العزاب أما الحالات الاجتماعية الأخرى : أرملة - مطلق فكانت نسبتهم منعدمة .

من خلال القراءات الإحصائية اتضح لنا انه يرجع سبب عزوف المبحوثين العزاب عن الزواج لتدني القدرة الشرائية، ومستوى المعيشة مما أثر سلبا على معنوياتهم في العمل، بعكس المبحوثين المتزوجين الذين يشعرون بالاستقرار الشخصي، وكذلك لارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي مصدر أرزاقهم .

الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة

الشكل رقم (06) توزيع العينة حسب متغير الرتبة



حسب قراءتنا للجدول رقم 06 نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 20.8% من المبحوثين الذين يشغلون منصب عون تحكم في حين أن نسبة 16.7% م المبحوثين الذين يشغلون منصب تنفيذ ونسبة 5.26% من المبحوثين الذين يشغلون منصب إطار .

من خلال القراءات الإحصائية تبين لنا أن اغلب أفراد العينة من ذوي المناصب الوسطى الذين ينتمون إلى فئة الأعوان والسبب يرجع بالأساس وحسب ما لاحظناه أن الإدارة تتطلب كما كبيرا

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

من هذه الفئة نظرا للدور المهم الذي يقوم به العمال في الإدارة وهو قد لا تتوفر عليه كل فئة الإطارات والمنفذين .

ثانيا / عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضيات :

الجدول رقم (07) : يبين تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 62.5 | 30 | نعم |
| 37,5 | 18 | لا |
| 100 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 62.5 % من المبحوثين يرون أن الإدارة تقوم بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام مقابل نسبة 37.5% أقرروا بأن الإدارة لا تقوم بتفويض سلطات كافية.

من خلال القراءة الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإدارة تعتمد على القيام بعملية التفويض لكي تنجز مهامها بشكل جيد وسريع في إدارتها وذلك من أجل إنجاز أعمالها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للإدارة في حين أن هناك نسبة قليلة ترى أن الإدارة لا تقوم بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام.

الجدول رقم (08) : يبين توفير فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 39,6 | 19 | نعم |
| 60,4 | 29 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 60.4 % من المبحوثين صرحوا أن توفير فرصة اتخاذ القرارات ليست باستقلالية مقابل نسبة 39.6% يرون أن فرصة اتخاذ القرارات تتوفر باستقلالية .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين اقرروا أن الإدارة لا تتوفر فيها فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية وهذا ما يدل على أن المؤسسة صارمة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمبحوثين حيث أنها لا تتمتع بالاستقلالية الكافية لعمالها هذا يدل على وجود تعاون وثقة متبادلة بينهما في حين أن النسبة التي صرحت إن الإدارة توفر فيها فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية وهذا ما يقلل من شعور العامل بالاحترام والتقليل من قيمته .

الجدول رقم (09) : يبين تميز التعليمات والإجراءات بالمؤسسة بالوضوح

| النسبة% | التكرارات | |
|---------|-----------|---------|
| 60,4 | 29 | نعم |
| 39,6 | 19 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

خلال قراءتنا للجدول رقم (09) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 60.4% من المبحوثين أجابوا ب نعم و 36.6% بالنسبة للذين أجابوا ب لا .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن غالبية الموظفين نجد انه لديهم علم واسع بالإجراءات والتعليمات التي تقوم بها المؤسسة وتتبعها وأن لديهم الخبرة في هذا المجال حيث يبين لهم بإيجاز سير أعمالهم بخبرات في العمل وهذا راجع للاحترام والتقدير للعمال مما يشير إلى أن الاتصال بين العامل ومسؤوله وخبراتهم الكافية مما يزيد من تحسين اداء العمال وزيادة ولاءهم للإدارة .

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (10) : يبين توفر المؤسسة على وسائل الاتصال فعالة ومتطورة

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 66,7 | 32 | نعم |
| 33,3 | 16 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 66.7% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تتوفر على وسائل اتصال فعالة ومتطورة مقابل ذلك نجد نسبة 33.3% صرحوا بأنها عكس ذلك.

من خلال نتائج الجدول يمكننا القول بان المؤسسة تبين لنا أن أغلبية المبحوثين قد صرحوا بان المؤسسة تتوفر على وسائل الاتصال فعالة ومتطورة وهذا ما يساهم في الرفع من أداءهم الوظيفي من خلال تبادل الآراء وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتبع تطورات الحاصلة أمامها من حيث التكنولوجيا التي تعتمد عليها والاعتماد على الوسائل الحديثة .

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (11) : الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 52,1 | 25 | نعم |
| 47,9 | 23 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

يبين الجدول رقم (11) أعلاه أن نسبة 52.1% من المبحوثين يرون أنهم يستطيعون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة في حين نجد 47.9% من المبحوثين يقرؤا انه عكس ذلك .

من خلال القراءات الإحصائية وجدنا أن نصف نسبة المبحوثين صرحوا بان الإدارة تمنحهم وتفتح المجال للموظفين لديها للتعبير عن مشاكلهم وشرح مواقفهم وبطرح آراءهم ومناقشتها من دون مشاكل في حين يرى البعض الآخر عكس ذلك أن الإدارة لا تمنحهم الفرصة لشرح مواقفهم والوصول إلى أصحاب القرار .

الجدول رقم (12) : يبين تقدير الإدارة لجهود العمال

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 47,9 | 23 | نعم |
| 52,1 | 25 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه (12) نلاحظ أن نسبة 47.9% المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تقدر جهود العمال داخل المؤسسة في حين نجد 52.1% من المبحوثين يصرحوا بان الإدارة لا تعمل على تقدير جهودهم .

من خلال القراءة الإحصائية وجدنا أن أغلبية العمال يقرون بان الإدارة لا تقدر جهود عملهم وهذا راجع لان الإدارة لا تبالي بمجهودات العمال لديها والسبب أن الإدارة لا تعير الاهتمام للعاملين لديها أي اهتمام من حيث المجهودات والأعمال التي يقومون بها في حين يرى البعض الآخر أن الإدارة تقدر جهودهم وتعمل على الاهتمام بهم .

الجدول رقم (13) : يبين تشجيع الإدارة على تحمل المسؤولية

| النسبة% | التكرارات | |
|---------|-----------|---------|
| 43,8 | 21 | نعم |
| 56,3 | 27 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (13) نلاحظ ان الاتجاه العام يمثل نسبة 56.2% من المبحوثين أكدوا أن الإدارة لا تقوم بالتشجيع على تحمل المسؤولية مقابل نسبة 43.8% صرحوا بان الإدارة تشجعهم على تحمل المسؤولية .

من خلال القراءة الإحصائية يظهر لنا أن التقارب بين النسبتين حيث نستنتج أن الإدارة لا تقوم بتشجيع العمال لديها بتحمل المسؤوليات الملقاة عليهم وهذا راجع لعدم ثقة الإدارة بخبرات العمال ومستوى الجهد لديهم .

الجدول رقم (14) : يبين معيار الكفاءة في نظام الترقية

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 33,3 | 16 | نعم |
| 66,7 | 32 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أعلاه أن أغلبية المبحوثين والذين تمثل نسبتهم 66.7% صرحوا بان الإدارة لا تعير اهتمام لمعيار الكفاءة في نظام الترقية مقابل نسبة 33.3% اقروا على عكس ذلك .

من خلال قراءتنا الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان العمال لا يعيرون اهتمام بمعيار الكفاءة في نظام الترقية وهذا راجع إلى أن الإدارة لا تعتمد على كفاءة وعمل الموظفين فلأسف انعدم الاهتمام بمعيار الكفاءة يؤثر على سياسة الترقية فقد أكد العمال بان الإدارة لا تقترح الأكفاء .

رقم (15) : يبين تناسب الراتب مع مجهودات العمل

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 79,2 | 38 | نعم |
| 20,8 | 10 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (15) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 79.2% من المبحوثين صرحوا بان هناك تناسب الراتب مع مجهودات العمل في حين نجد بالمقابل نسبة 20.8% من أفراد العينة يرون انه لا يوجد تناسب لذلك .

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن راتبهم الشهري يتناسب مع المجهودات التي يبذلونها في العمل وهنا نستنتج أن الراتب الذي يتقاضاه العمال يتناسب مع العمل والمجهودات المبذولة التي يقوم بها المبحوثين وهذا راجع إلى أن الإدارة تحفز موظفيها ماديا للعمل بجهد. وهذا التناسب يساهم بطبيعة الحال في الرفع من اداء الموظفين وزيادة ولاءهم للإدارة فالحوافز تلعب دورا فعالا في تحفيز العامل لبذل جهد اكبر وتحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (16) : يبين أهمية العمل الذي يقوم به العمال

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 77,1 | 37 | نعم |
| 22,9 | 11 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلا قراءتنا للجدول أعلاه (16) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل النسبة الغالبة ب 77.1% من المبحوثين الذين يرون أن لديهم أهمية للعمل الذي يقومون به العمال ونسبة 22.9% من يتناقضوا معهم في الرأي .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن أغلبية المبحوثين يرون انه يجب أن يهتم بالعمل الذي يقومون به حيث يبين لهم مدى أهمية عملهم لسيره الجيد وهذا ما يزيد من شعور العامل بالاحترام والاهتمام الجيد والمحكم والمتواصل وهذا ما يؤثر ايجابيا على ولاءهم التنظيمي للإدارة، وبهذا يرجع السبب إلى أن العمال يقدرون العمل الذي يقومون به.

الجدول رقم (17) : يبين كسب الخبرة في المؤسسة

| النسبة% | التكرارات | |
|---------|-----------|---------|
| 87,5 | 42 | نعم |
| 12,5 | 6 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه (17) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة بـ 87.5% أي أغلبية المبحوثين صرحوا أن كسبهم للخبرة ناتج عن عملهم في المؤسسة مقابل نسبة 12.5% يرون عكس ذلك .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن أغلبية المبحوثين اقروا بان يعود ارتفاع غالبية هؤلاء العمال وظيفوا في بداية انطلاق نشاط المؤسسة وهذا راجع لمدة اكتساب مدة طويلة في العمل وبهذا يكسبون العمال خبرة من خلال عملهم واستقرارهم في هذه المؤسسة .خاصة أن المؤسسة تولي عناية بالعامل وتهتم به عن طريق تطوير مهاراته وقدراته .

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (18) : يبين مهام العمال بالنسبة لهم على المستوى الشخصي

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 83,3 | 40 | نعم |
| 16,7 | 8 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (18) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 83.3% من المبحوثين يرون أن المهام التي يقومون بها بالنسبة لهم على المستوى الشخصي .

من خلال القراءة الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن المهام أو العمل التي يقومون بها بالنسبة لهم أن لها أهمية بالغة وكبيرة بالنسبة لهم على المستوى الشخصي والقيام بها بضمير وجدية وبتقّة وهذا ما يدل على السير الجيد للعمل في الإدارة في حين أن النسبة التي صرحت بعكس ذلك .

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (19) : يبين تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار حول كيفية القيام بالعمل

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 85,4 | 41 | نعم |
| 14,6 | 7 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (19) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 85.4% من المبحوثين صرحوا أن يتحملون المسؤولية في اتخاذ القرار حول كيفية القيام بالعمل مقابل نسبة 14.6% يرون أنهم لا يتحملون المسؤولية .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين اقرروا أن تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار حول كيفية القيام بالعمل هذا ما يوضح ثقة ورضا العمال على إدارة المؤسسة، بينما أقرت 14.6% من حجم العينة على عدم تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار وهذا لعدم ثقة ورضا العمال على إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (20) : يبين تعبير عن آراء بحرية فيما يتعلق بعمل العمال

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 68,8 | 33 | نعم |
| 31,3 | 15 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم(20) أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 68.8% من المبحوثين صرحوا أن حرية التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بعملهم مقابل نسبة 31.2% يرون أنه لا يجدون حرية في التعبير عن آرائهم .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن غالبية المبحوثين أقروا أن لديهم حرية التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بعملهم وهذا راجع إلى أن المؤسسة غير متشددة مع آراء العاملين لديها والنظر إلى مقترحاتهم بعين الاعتبار والتصرف بحريتهم فيما يتعلق بعملهم.

الجدول رقم (21) : يبين التحكم فيما يحدث في القسم

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 62,5 | 30 | نعم |
| 37,5 | 18 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (21) أن أغلبية المبحوثين الذين تمثل نسبتهم 62.5% أقروا بأنهم يتحكمون فيما يحدث في القسم مقابل نسبة 37.5% يرون أنه لا يستطيعون التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن نسبة أغلبية المبحوثين يرون أنهم يتحكمون في كل ما يحدث في القسم الذي يعملون به ونستنتج من خلال هذا الجدول أن العمال لديهم مؤهلات تمكنهم في التحكم في أعمالهم داخل المؤسسة التي يعملون بها، في حين أن هناك نسبة قليلة ترى عكس ذلك.

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (22) : يبين شعور بمشاكل المؤسسة

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 66,7 | 32 | نعم |
| 33,3 | 16 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (22) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 66.7% من المبحوثين يشعرون بمشاكل المؤسسة مقابل نسبة 33.3% أقرروا أنهم لا يشعرون إطلاقاً بمشاكل المؤسسة. من خلال القراءة الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أنهم يتحلون بالشعور بمشاكل المؤسسة وهذا راجع لولائهم لعملهم داخل المؤسسة وإلى اهتمامهم الكبير للمؤسسة وإلى روح المسؤولية التي تربطهم بها.

الجدول رقم (23) : مكانة المؤسسة بالنسبة للعمال

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 66,7 | 32 | نعم |
| 33,3 | 16 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (23) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 66.7% من المبحوثين يرون أن للمؤسسة التي يعملون فيها لها مكانة بالنسبة لهم مقابل نسبة 33.3% أقرروا عكس ذلك.

من خلال القراءة الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا أنهم يفضلون المؤسسة التي يعملون فيها وهذا ما يفسر أن العمال لديهم ميول ورغبة لهذه المؤسسة لأن هاته الأخيرة وفرت لهم الجانب المادي والمعنوي وكذلك سنوات العمل التي قضوها في هذه المؤسسة في حين أن هناك نسبة قليلة ترى عكس ذلك.

الجدول رقم (24) : يبين ولاء العمال للمؤسسة

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 75,0 | 36 | نعم |
| 25,0 | 12 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (24) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 75.00% من المبحوثين أي غالبيتهم يتميزوا بولائهم للمؤسسة التي يعملون بها مقابل نسبة 25.00% أقرروا بعدم الولاء. من خلال القراءة الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن غالبية العمال يدينون لهذه المنظمة، وهذا راجع إلى أن عمال هذه المؤسسة كانت لديهم سنوات طويلة وهم يعملون بها لهذا هم يدينون لها وبولائهم الدائم.

الجدول رقم (25) : استحقاق المؤسسة لإخلاص وولاء العمال لها

| النسبة % | التكرارات | |
|----------|-----------|---------|
| 87,5 | 42 | نعم |
| 12,5 | 6 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (25) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 87.5% يرون أن المؤسسة تستحق لإخلاصهم وولاءهم للعمل بها مقابل نسبة 12.5% وهي قليلة تفر عكس ذلك. من خلال القراءة الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن إدارتهم تستحق لإخلاصهم في العمل وثقتهم المتبادلة بينهما وولاءهم لهذه المؤسسة والتعاون بينهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة لها وبذل مجهوداتهم من أجل تحقيق وتنمية الولاء وهذا راجع إلى أن العمال يدينون لهذه المؤسسة.

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (26) : يبين المزايا التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى

| النسبة% | التكرارات | |
|---------|-----------|---------|
| 75,0 | 36 | نعم |
| 25,0 | 12 | لا |
| 100,0 | 48 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (26) نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 75.00% من المبحوثين يرون أن مؤسستهم تقدم لهم مزايا مقارنة بالمؤسسات الأخرى مقابل نسبة 25.00% أقرروا عكس ذلك.

من خلال القراءة الإحصائية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين يشيدون بالمؤسسة وبالمزايا المقدمة لهم من طرف إدارة المؤسسة لهذا يأبى العمال على ترك هذه المؤسسة وبالثبات والاستقرار بها وبتقديم الاهتمام والقدرات والولاء بها في حين أن هناك نسبة قليلة تقبل بترك هذه المؤسسة.

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (27) : يبين العلاقة بين السن وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات

| قيمة الدلالة المعنوية | درجة الحرية | كا2 | المجموع | هل تتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملك؟ | | التكرارات | النسبة % السن | السن |
|-----------------------|-------------|--------|---------------|---|--------|---------------|------------------|---------|
| | | | | لا | نعم | | | |
| 0.011 | 3 | 11.153 | 5 | 3 | 2 | التكرارات | من 25 إلى 30 سنة | السن |
| | | | 100,0% | 60,0% | 40,0% | النسبة % السن | | |
| | | | 16 | 3 | 13 | التكرارات | من 30 إلى 35 سنة | السن |
| | | | 100,0% | 18,8% | 81,3% | النسبة % السن | | |
| | | | 6 | 0 | 6 | التكرارات | من 35 إلى 40 سنة | السن |
| | | | 100,0% | ,0% | 100,0% | النسبة % السن | | |
| | | | 21 | 1 | 20 | التكرارات | من 40 فما فوق | المجموع |
| | | | 100,0% | 4,8% | 95,2% | النسبة % السن | | |
| | | | 48 | 7 | 41 | التكرارات | | المجموع |
| 100,0% | 14,6% | 85,4% | النسبة % السن | | | | | |

نلاحظ من خلال الجدول (27) أن عدد المبحوثين البالغ سنهم من 25 إلى 30 سنة الذين أجابوا بنعم كانوا 02 بنسبة 40% أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 3 بنسبة 60%، أما البالغ سنهم من 30 إلى 35 سنة الذين أجابوا بنعم 13 بنسبة 81.3% أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 03 بنسبة 18.8%، والمبحوثين البالغ سنهم من 35 إلى 40 الذين أجابوا بنعم كانوا 6 بنسبة 100% وأما بالنسبة للذين أجابوا بلا فكانت 00 بنسبة 00% والبالغ سنهم أكبر من 40 سنة الذين أجابوا بنعم فكانت 20 بنسبة 95.2% والذين أجابوا بلا فكانت 1 بنسبة 4.8% .

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية المبحوثين يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بأعمالهم الإدارية .

و كانت قيمة كاف تربيع 11.153 بدرجة حرية 03 وقيمة الدلالة المعنوية Sig0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي المتغيران غير مستقلان، وهذا يعني أنه كان تأثير تبادل يبين المتغير ينمي حلا للدراسة .

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (28) : يبين العلاقة بين سنوات الخبرة مع اتصال النظام بين مستويات الادارية

| قيمة الدلالة المعنوية | درجة الحرية | كاه | المجموع | هل يعد نظام الاتصالات بين المستويات الادارية فعال؟ | | التكرارات | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
|-----------------------|-------------|--------------------|--------------------------|--|--------|--------------------------|--------------------|--------------|
| | | | | لا | نعم | | | |
| ,034 | 3 | 8,649 ^a | 2 | 0 | 2 | التكرارات | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| | | | 100,0% | ,0% | 100,0% | النسبة % الخبرة_سنوات | | |
| | | | 16 | 7 | 9 | التكرارات | من 5 إلى 10 سنوات | سنوات |
| | | | 100,0% | 43,8% | 56,3% | النسبة % الخبرة_سنوات | | |
| | | | 11 | 6 | 5 | التكرارات | من 10 إلى 15 سنوات | سنوات |
| | | | 100,0% | 54,5% | 45,5% | النسبة % الخبرة_سنوات | | |
| | | | 19 | 2 | 17 | التكرارات | من 40 فما فوق | سنوات |
| | | | 100,0% | 10,5% | 89,5% | النسبة % الخبرة_سنوات | | |
| | | | 48 | 15 | 33 | التكرارات | المجموع | |
| 100,0% | 31,3% | 68,8% | النسبة % الخبرة_سنوات | | | | | |

نلاحظ من خلال الجدول (28) أن عدد المبحوثين البالغ سنهم من 25 إلى 30 سنة الذين أجابوا بنعم كانوا 02 بنسبة 100% أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 0 بنسبة 00% أما البالغ سنهم من 30 إلى 35 سنة الذين أجابوا بنعم 09 بنسبة 56.3% أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 07 بنسبة 43.8%، والمبحوثين البالغ سنهم من 35 إلى 40 الذين أجابوا بنعم كانوا 05 بنسبة 45.5% واما بالنسبة للذين أجابوا بلا فكانت 06 بنسبة 54.5

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

%، والبالغ سنهم أكبر من 40 سنة الذين أجابوا بنعم فكانت 17 بنسبة 89.5 % والذين أجابوا بلا فكانت 2 بنسبة 10.5 % .

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن النظام فعال بين مستويات الادارية

و كانت قيمة كاف تربيع 8.649 بدرجة حرية 03 وقيمة الدلالة المعنوية Sig0.034

و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة ،وبالتالي المتغيران غير مستقلان،وهذا يعني أنه كان تأثير تبادل يبين المتغير ينمي

حلا للدراسة .

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (29) بين العلاقة بين سنوات الخبرة مع فعالية نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية

| قيمة الدلالة المعنوية | درجة الحرية | كا2 | المجموع | هل يعد نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعال؟ | | | | |
|-----------------------|-------------|-------|---------|--|--------|--------------------------|--------------------|-------------------|
| | | | | لا | نعم | | | |
| 0.034 | 3 | 8.649 | 2 | 0 | 2 | التكرارات | أقل من 5 سنوات | سنوات - الخبرة |
| | | | 100,0% | 0,0% | 100,0% | النسبة % سنوات_الخبرة | | |
| | | | 16 | 7 | 9 | التكرارات | من 5 إلى 10 سنوات | |
| | | | 100,0% | 43,8% | 56,3% | النسبة % سنوات_الخبرة | | |
| | | | 11 | 6 | 5 | التكرارات | من 10 إلى 15 سنوات | |
| | | | 100,0% | 54,5% | 45,5% | النسبة % سنوات_الخبرة | | |
| | | | 19 | 2 | 17 | التكرارات | من 15 فما فوق | |
| | | | 100,0% | 10,5% | 89,5% | النسبة % سنوات_الخبرة | | |
| | | | 48 | 15 | 33 | التكرارات | المجموع | |
| | | | 100,0% | 31,3% | 68,8% | النسبة % سنوات_الخبرة | | |

التحليل الإحصائي :

نلاحظ من خلال الجدول (29) أن عدد المبحوثين اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل يعد نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعال) كانوا 02 بنسبة 100 % أما الذين أجابوا ب لا فكانت 00 بنسبة 0.00 %، أما من 5 سنوات إلى 10 سنوات الذين أجابوا بنعم 09 بنسبة 56.3 % أما الذين أجابوا ب لا فكانت 7 بنسبة

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

43.8%، وأما الأكثر من 15 سنة ما فوق الذين أجابوا بنعم فكانت 17 بنسبة 89.5%

والذين أجابوا بـ لا فكانت 2 بنسبة 10.5%

و كانت قيمة كاف تربيع 8.649 بدرجة حرية 03 وقيمة الدلالة المعنوية Sig 0.034

وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية سنوات الخبرة في فعالية نظام الاتصالات بين مستويات الإدارة.

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (30) بين العلاقة بين سنوات الخبرة مع اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص كيفية القيام بالأعمال

| قيمة الدلالة المعنوية | درجة الحرية | كا | المجموع | هل تستطيع اتخاذ القرارات مناسبة تخص كيفية القيام بعملك؟ | | التكرارات | النسبة % سنوات_الخبرة | سنوات_الخبرة |
|-----------------------------|----------------|-------|---------|--|--------|-----------|--------------------------|--------------|
| | | | | لا | نعم | | | |
| 0.026 | 3 | 9.228 | 2 | 2 | 0 | التكرارات | أقل من 5 سنوات | سنوات_الخبرة |
| | | | | 100,0% | 100,0% | 0,0% | النسبة % سنوات_الخبرة | |
| | | | 15 | 2 | 13 | التكرارات | من 5 إلى 10 سنوات | سنوات_الخبرة |
| | | | | 100,0% | 13,3% | 86,7% | النسبة % سنوات_الخبرة | |
| | | | 11 | 1 | 10 | التكرارات | من 10 إلى 15 سنوات | سنوات_الخبرة |
| | | | | 100,0% | 9,1% | 90,9% | النسبة % سنوات_الخبرة | |
| | | | 19 | 5 | 14 | التكرارات | من 15 فما فوق | سنوات_الخبرة |
| | | | | 100,0% | 26,3% | 73,7% | النسبة % سنوات_الخبرة | |
| | | | 47 | 10 | 37 | التكرارات | المجموع | سنوات_الخبرة |
| | | | | 100,0% | 21,3% | 78,7% | النسبة % سنوات_الخبرة | |

التحليل الإحصائي :

نلاحظ من خلال الجدول (30) أن عدد المبحوثين اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تستطيع اتخاذ القرارات مناسبة تخص كيفية القيام بعملك) كانوا 00 بنسبة 00 % أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 02 بنسبة 100 %، أما من 5 سنوات إلى 10 سنوات الذين أجابوا بنعم 13 بنسبة 86.7 % أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 02 بنسبة 13.3 %، وأما الأكثر من 15 سنة ما فوق الذين أجابوا بنعم فكانت 14 بنسبة 73.7 % والذين أجابوا بـ لا فكانت 5 بنسبة 26.3 %

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

و كانت قيمة كاف تربيع 9.228 بدرجة حرية 03 وقيمة الدلالة المعنوية Sig 260.0 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

هناك فروق دلالة إحصائية سنوات الخبرة في اتخاذ القرارات المناسبة في كيفية القيام بالأعمال.

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (31) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وفعالية نظام الاتصالات بين مستويات الإدارية

| قيمة الدلالة المعنوية | درجة الحرية | كا | المجموع | هل يعد نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعال؟ | | | | |
|-----------------------|-------------|-------|---------|--|-------|-----------|------------------------------|------------------------------|
| | | | | لا | نعم | | | |
| 0.048 | 2 | 6.055 | 2 | 0 | 2 | التكرارات | متوسط | المستوي_التعليمي |
| | | | | 100,0% | 0,0% | 100,0% | النسبة % المستوي_التعليمي | |
| | | | 20 | 3 | 17 | التكرارات | ثانوي | النسبة % المستوي_التعليمي |
| | | | | 100,0% | 15,0% | 85,0% | | |
| | | | 26 | 12 | 14 | التكرارات | جامعي | النسبة % المستوي_التعليمي |
| | | | | 100,0% | 46,2% | 53,8% | | |
| | | | 48 | 15 | 33 | التكرارات | المجموع | النسبة % المستوي_التعليمي |
| | | | | 100,0% | 31,3% | 68,8% | | |

التحليل الإحصائي :

نلاحظ من خلال الجدول (31) أن عدد المبحوثين الذين مستوى التعليمي لديهم متوسط الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل يعد نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعال) كانوا 2 بنسبة 100 % أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 0 بنسبة 00 %، أما الثانوي أجابوا بنعم 17 بنسبة 85.0 % أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 3 بنسبة 15.0 % . وأما بالنسبة للجامعيين فكان الذين أجابوا بنعم فكانت 14 بنسبة 53.8 % والذين أجابوا بـ لا فكانت 12 بنسبة 46.2 %.

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

و كانت قيمة كاف تربع 6.055 بدرجة حرية 02 وقيمة الدلالة المعنوية Sig 0.048 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

هناك فروق دلالة إحصائية للمستوى التعليمي في نظام الاتصالات فعال في مستويات الإدارة.

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (32) يبين العلاقة بين الرتبة وخوف العمال من ترك العمل بالمنظمة

| قيمة الدلالة المعنوية | درجة الحرية | كاف | المجموع | هل تشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر؟ | | التكرارات | إطار | الرتبة |
|-----------------------|-------------|-------|---------|---|--------|------------------|---------|------------------|
| | | | | لا | نعم | | | |
| 0.029 | 2 | 7.050 | 30 | 13 | 17 | التكرارات | إطار | الرتبة |
| | | | 100,0% | 43,3% | 56,7% | الرتبة النسبية % | | |
| | | | 10 | 0 | 10 | التكرارات | تحكم | الرتبة النسبية % |
| | | | 100,0% | 0,0% | 100,0% | | | |
| | | | 8 | 4 | 4 | التكرارات | تنفيذ | الرتبة النسبية % |
| | | | 100,0% | 50,0% | 50,0% | | | |
| | | | 48 | 17 | 31 | التكرارات | المجموع | الرتبة النسبية % |
| | | | 100,0% | 35,4% | 64,6% | | | |

التحليل الإحصائي :

نلاحظ من خلال الجدول (32) أن عدد المبحوثين برتبة إطار الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل تشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر) كانوا 17 بنسبة 56.7 % أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 13 بنسبة 43.3%، أما من برتبة متحكم أجابوا بنعم 10 بنسبة 100 % أما الذين أجابوا بـ لا فكانت 0 بنسبة 0.00 %، وأما التنفيذيين الذين أجابوا بنعم فكانت 4 بنسبة 50 % والذين أجابوا بـ لا فكانت 4 بنسبة 50 %.

و كانت قيمة كاف تربيع 7.050 بدرجة حرية 02 وقيمة الدلالة المعنوية Sig 0.029 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

هناك فروق دلالة إحصائية الرتبة في الشعور بالخوف من ترك العمل في هذه المنظمة

الفصل الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (33) يبين العلاقة بين الحالة الاجتماعية وتحفيز الرؤساء على تحمل مسؤوليات

| قيمة الدلالة المعنوية | درجة الحرية | كاه | المجموع | هل يقوم رؤساءك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر؟ | | التكرارات | أعزب (ة) | الحالة_الاجتماعية | |
|-----------------------|-------------|-------|---------|--|-------|-----------|----------|-------------------|-------------------------------|
| | | | | لا | نعم | | | | |
| 0.027 | 1 | 4.898 | 6 | 1 | 5 | التكرارات | (ة) | الحالة_الاجتماعية | |
| | | | | 100,0% | 16,7% | 83,3% | | | النسبة % الحالة_الاجتماعية |
| | | | 42 | 27 | 15 | التكرارات | (ة) | متزوج | الحالة_الاجتماعية |
| | | | | 100,0% | 64,3% | 35,7% | | | |
| | | | 48 | 28 | 20 | التكرارات | المجموع | الحالة_الاجتماعية | |
| | | | | 100,0% | 58,3% | 41,7% | | | النسبة % الحالة_الاجتماعية |

التحليل الإحصائي :

نلاحظ من خلال الجدول (33) أن عدد المبحوثين المتزوجين الذين أجابوا بنعم على السؤال (هل يقوم رؤساءك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر) كانوا 5 بنسبة 35.7% أما الذين أجابوا ب لا فكانت 27 بنسبة 64.3%، أما العزاب أجابوا بنعم 5 بنسبة 83.3% أما الذين أجابوا ب لا فكانت 1 بنسبة 16.7%، ونلاحظ بالنسبة للفئتين الأخيرتين فنجدها منعدمة وكانت قيمة كاف تربيع 4.898 بدرجة حرية 01 وقيمة الدلالة المعنوية Sig 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

هناك فروق دلالة إحصائية للحالة الاجتماعية في تحفيز الرؤساء على تحمل المسؤوليات.

استنتاج الفرضيات:

- إن الإدارة تقوم بعملية التفويض لتتجز مهامها بشكل جيد وسريع وفق تعليمات صارمة وواضحة عن طريق وسائل اتصال فعالة ومتوفرة ويمكن الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم مع قلة إهمال جهود بعض العمال.
- للأسف الإدارة لا تقوم بتشجيع العامل بتحمل المسؤولية وهذا راجع لعدم ثقتها به مما يجعلها لا تعير الاهتمام بالاكفاء لكن نلاحظ أن الراتب يتناسب مع المجهودات التي يقوم بها العمال وهذا راجع لتحفيزها للعامل مما يجعل العنصر البشري يقدر العمل الذي يقوم به ويزيد من ولاءه.
- العمل في هذه المؤسسة مما يفيد العامل في اكتساب خبرة وتبين الأهمية البالغة للعمل بالنسبة للعامل وتحمله بالمسؤولية واتخاذ القرار وهذا راجع لثقة ورضا العمال على الإدارة وحرية التعبير عن آرائهم مما يجعله يتحكم فيما يحدث داخل القسم ويحس بالشعور بالمشاكل داخل المؤسسة.
- أن العمال يفضلون هذه المؤسسة عن البقية مما توفر لهم الجانب المادي والمعنوي وهذا يجعل العمال يزدون من ولائهم لها كما أنهم يخلصون لهذه المنظمة وهذا راجع لأنهم يدينون لها من المزايا التي تقدمها لهم عن باقي المؤسسات.
- أغلبية الموظفون يشعرون بالقدرة والقوة لأداء عملهم والانتماء إليه.
- تشجيع رؤساء العمل لأفكار العاملين المتعلقة بتحسين الأداء في المؤسسة وهذا راجع إلى ثقة الإدارة بقدرات موظفيها وتحفيزها لهم على العمل الجيد والتحسين المستمر في العمل.
- توفر العمل بروح الفريق بشكل كبير في هذه المؤسسة.

إن عملية الدراسة الميدانية لموضوع البحث " أثر التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي " وتحليل فرضيات الدراسة وإدراج في سبيل ذلك مجموعة من الأسئلة واختبارها على مجموعة من عمال المؤسسة، ومن خلال الدراسة ولطبيعة موضوع البحث وبناء على المعطيات والتحليلات والتطورات ومن خلال إسقاط الضوء على العنصر البشري ومدى تأثير التمكين الإداري في الولاء التنظيمي لديه، استخلصت مجموعة من الاستنتاجات التي تفيد الباحثين لانطلاق مما توقعنا عنده فموضوع التمكين الإداري يختلف باختلاف المؤسسة محاولة لدراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن التمكين الإداري متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي، تنجر عنه إعطاء العاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية لممارسة السيطرة والاقترار في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى منح المرؤوسين القوة التي يحتاجونها في قراراتهم وتنفيذها، ويتخذ عدة نماذج وأبعاد، ومدى تأثير التمكين في تنمية الولاء التنظيمي لدى العامل وحاجة العامل إلى التمكين حتى يحقق أهدافه المعنوية والمادية معا، إضافة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية، وفي نفس هذا السياق جاءت الدراسات لمعالجة العديد من القضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة من حيث الحاجة إلى حفز العاملين ماديا ومعنويا على حد سواء، هذا وقد بينت دراستنا الراهنة مدى أهمية التمكين الإداري وأثره في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، خاصة عندما كانت تعمل على تكوين وتدريب ودراسة مناسبة لاختيار أكفأ العاملين لولائهم الكبير، وقد تناولنا الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات، والتي صغناها على شكل أسئلة استمارة الاستبيان وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت ايجابية وكبيرة جدا.

الخاتمة

انطلاقاً من دراستنا التي تناولناها لكل من الموضوعين التمكين الإداري والولاء التنظيمي وخلصت إلى أن للتمكين الإداري أثر في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمة فإن الشغل الشاغل للمنظمات اليوم هو تنمية ولاء العاملين وتحقيقه لمنظمتهم لما له أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها وهذا يرجع إلى إيمان الرؤساء بأهميته وفوائده المتمثلة في تنمية قدرات العنصر البشري ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف ولهذا يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب التي يمكن الاستعانة بها ومنها الوصول إلى حل المشاكل وصنع القرارات، وكذلك مهارات بناء فريق عمل ناجح للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار وتحقيق أهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق يمكن أن نتوصل إلى أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي فالتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، والتحفيز يؤدي إلى تنمية الولاء التنظيمي عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ومنحهم السلطة والصلاحيات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باستقلالية وحرية وكذا تحفيزهم مادياً ومعنوياً لرفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل بتشجيع العاملين واحتكاكهم ببعض البعض وتبادلهم الاحترام والمعارف والخبرات ومنحهم الاستقلالية في أدائهم

التوصيات :

1- القيام بعدة بحوث مستقبلية تخص التمكين الإداري لدى العاملين وأثره على الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

2- أن تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل وذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت وتوفير كل ما يتعلق بالتمكين.

3- على الرؤساء رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ أنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري.

4- إتاحة فرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر وتشجيعهم ودعمهم أكثر، وذلك من خلال الاستشارة أو من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالاعتراض.

5- السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم وذلك من خلال القدرة على اختيار أسلوب أداء أعمالهم.

6- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير مهم في تمكين العاملين، ويمكن تطبيق ذلك:

- اعتماد الحوافز المعنوية كأحد الطرق الرئيسية للتحفيز.

- اعتماد أسلوب المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشرات الأداء الجيد.

الخاتمة

- 7- العمل على تعزيز التمكين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وتشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال .
- 8- إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري والولاء التنظيمي مما يسهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي.
- 9- ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل في تنمية الولاء التنظيمي لديهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. أبو النصر مدحت محمد، " تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة "، إيتراك، القاهرة، مصر، 2005.
2. أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .
3. الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي : تطبيقات إدارية و اقتصادية، دار وائل، عمان، الأردن، 1998.
4. الرواشدة خلف سليمان، " صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي "، دار حامد، عمان، الأردن، 2007.
5. الشقاوي ، عبد الرحمان ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي ، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ ، محور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2002 .
6. اللوزي، موسى ،التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2003.
7. المدهون موسى توفيق و الجزراوي، إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 2005.
8. المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، العدد 78 ، معهد الإدارة العامة العماني ، مسقط ، عمان ، 1999.

9. اندراوس و ومعاينة ،عادل سالم، الإدارة بالثقة و التمكين : مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008 .
10. جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت ، لبنان، 2008.
11. حمادات محمد، " قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس" ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
12. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار الجسور، الجزائر، 2008 .
13. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي : أسسه، مناهجه و أساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2002 .
14. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري : مبادئه و أساسياته، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006 .
15. سيد محمد، جاد الرب ، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، الإسكندرية، مصر ، 2005.
16. شفيق العتوم ، طرق الإحصاء (تطبيقات اقتصادية أو إدارية باستخدام spss، دار المناهج ،الأردن ، 2008.
17. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، ط 06، القاهرة ، مصر، 1977.
18. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي ، دار النهضة، القاهرة ، مصر، 1968.
19. عبد الوهاب، علي ، بناء : خطوة على طريق النجاح ، دار النشر والتوزيع الإسلامية، بورسعيد، مصر ، 2000 .
20. علاقي، مدني عبدالقادر ، الإدارة :دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، السعودية ، 2009 .

21. عبيدات، ذوقان و عدس، عبد الرحمان و عبد الحق، كايد ، البحث العلمي : مفهومه و أدواته ، و أساليبه ، دار الفكر، عمان ، الأردن ، 2001م .

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

23. محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي و أسسه ، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر، 1998 .

24. محمد صبري فؤاد النمر، التفكير العلمي النقدي في البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون ط، الإداري، العدد 78 ، 2003 .

25. مطلق الدوري زكريا، علي صالح أحمد، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008 .

26. ملحم، يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر ، 2006 .

27. موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، الإشراف و المراجعة مصطفى ماضي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات عملية – ط2 ، دار القصة ، الجزائر، 2006 .

28. موسى اللوزي ، " التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة " ، دار وائل، عمان، الأردن، ط 2، 2003 .

29. هاشم، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة . ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980م .

30. هيجان، عبد الرحمان أحمد ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات و البحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، دار الهجرة، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 1998م .

31. وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الهجرة ، المملكة العربية السعودية ، 2008 م.
32. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2011،
33. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000
- 34-المغربي، عبد الفاتح عبد الحميد، تمكين العاملين في المصالح الحكومية و منظمات القطاع الخاص ، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، جامعة طنطا، مصر، 2001.
- 35- عبد الله عبد الرحمان الكندي و محمد أحمد عبد الدايم، المنهجية العلمية في البحوث الاجتماعية، منشورات ذات سلاسل ، ط 2 ، الكويت، 1998.
- 36-عبد الفتاح دويدار، أسس علم النفس التجريبي، دار النهضة العربية، ط 4 ، بيروت، لبنان ، 1995.
- 37- عمار بوحوش و محمد محمود (الذبيبات)، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4 ، الجزائر، 2007.

الرسائل الجامعية:

- 1- الجعبري، دعاء، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2010 .
- 2- الجميل، مطر بن عبدالمحسن ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم ، السعودية ، 2008 .
- 3- الرشودي، خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2009 .
- 4- الشهراني، عبد الله عوض ، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2009.
- 5- الصقرات، سمية عبد المجيد، التمكين الإداري و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، السعودية، 2009 .
- 6- العبيدين، بثينا، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن ، 2004.
- 7- القحطاني ، بدر محمد ، العلاقة بين الولاء التنظيمي و العلاقات الانسانية الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2000م.
- 8- إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 9- بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2010.
- 10- بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي : مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، المعهد العالي للدراسات و البحوث السكانية، جامعة دمشق ، سوريا 2009 .

- 11- دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- 12- شربيط محمد الشريف، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطي لمؤسسة سونلغاز عنابة ، الجزائر ، 2009 .
- 13- عارف، عالية عبد الحميد ، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه ، غير منشورة، القاهرة ، جامعة عين شمس، 2004 .
- 14- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حارس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بعنوان ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2011
- 15- محمد صلاح أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي. بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حارس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011 .
- 16- مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز ، المدينة المنورة ، السعودية ، 1982.
- 17- وصفية سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشور، الجامعة الإسلامية، كلية التربية ،فلسطين، 2009 .
- 18- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية ، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2006.

المجلات :

- 1- الدخيل الله ، مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية ، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية و الدراسات الإسلامية ، مجلد 7 ، 1 ، السعودية ، 1995 .
- 2- الأحمدي ، طلال عايد ، الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة ، دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 24 ، العدد 1 ، السعودية ، 2008.
- 3- الطجم عبد الله عبد الغني ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الادارية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 4 ، العدد 1 ، السعودية ، 2006.
- 4- العتيبي ، أدم غازي ، أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العمالة الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، الكويت ، 1997.
- 5- محمد سرحان خالد المخلافي ، أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة صنعاء ، مجلة جامعة دمشق ، مج 17 ، ع 02 ، سوريا ، 2001 .
- 6- العتيبي ، سعود محمد و السواط ، طلق عوض الله ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه ، مسقط ، مجلة الإداري ، المجلد 19 ، العدد 70 ، عمان ، 1997 .
- 7- العجمي ، راشد شبيب ، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية الإدارية ، مجلة الإداري ، عدد 72 ، سلطنة عمان ، 1998 .

8- العضاية ، علي محمد ، الولاء التنظيمي و علاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية ، دراسة مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردنيين ، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ، المجلد 10 ، العدد 6 ، عمان ، الأردن ، 2006.

9- خيضر نعمة ، و النعيمي عدنان ، و النعيمي فلاح ، الالتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عدد 31 ، لبنان ، 1996.

10- سلامة ، ممدوحة محمد ، عرض كتاب الكاريزمية لرونالد ريجيو ، مجلة علم النفس ، ع 14 ، القاهرة ، مصر ، 1990.

11- الأحمدي ، حنان عبد الرحيم ، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، العدد 03 ، 2006.

المعاجم:

1- أنيس إبراهيم و آخرون ، المعجم الوسيط ، الجزء الثاني ، مجمع اللغة ، القاهرة ، 1960.

2- ابن منظور ، جمال الدين ، أبي لفضل ، معجم لسان العرب ، ط3 ، دار صفاء ، بيروت ، لبنان ، 1994.

مواقع الإنترنت

<http://www.cnasdz>

المراجع باللغة الأجنبية

1- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyder man, B.. The Motivation to Work.

.New York Wiley 1999.

2- Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B., "introduction to Total Quality", 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1997.

الملاحق

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة مذكرة تخرج

أيها الموظفأيتها الموظفة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

أنا طالبة من طلبة علم الاجتماع تنظيم وعمل السنة الثانية ماستر، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان " اثر التمكين الاداري في تنمية الولاء التنظيمي " دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية. و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الاداري في تنمية الولاء التنظيمي لدي العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، ونظرا لأهمية رأيكم نتأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم سوف تحض بالسرية لان هذه المعلومات لا تخصنا لا من قريب ولا من بعيد لشخصكم انتم ،بل تستخدم إلا لإغراض علمية فقط. شاكرين مسبقا لحسن تعاونكم وتقضوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة :

عزوز علي محمد

أعمر نجاة

الموسم الجامعي: 2016/2015

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من 25 إلى 30 سنة من 30 إلى 35 سنة من 35 إلى 40 من 40 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 4- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 فما فوق
- 5- الحالة الاجتماعية : أعزب (ة) متزوج (ة) أرمل (ة) مطلق (ة)
- 6- الرتبة: إطار تحكم تنفيذ

الفرضية الأولى: العلاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات

- 7- هل تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام ؟
 نعم لا
- 8- هل توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية ؟
 نعم لا
- 9- هل تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح ؟
 نعم لا

10- هل توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة؟

نعم لا

11- هل يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة؟

نعم لا

12- هل تقدر الإدارة جهودك في العمل؟

نعم لا

الفرضية الثانية : العلاقة بين فرق العمل والولاء التنظيمي

13- هل تستطيع اتخاذ القرارات مناسبة تخص كيفية القيام بعملك؟

نعم لا

14- هل لديك استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء وظيفتك؟

نعم لا

15- هل يتم إبلاغك بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بالمهام العملي؟

نعم لا

16- هل يعد نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعالة؟

نعم لا

الفرضية الثالثة : العلاقة بين حفز العاملين والولاء التنظيمي

17- هل يقوم رؤساءك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات اكبر؟

نعم لا

18- هل يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل ؟

نعم لا

19- هل تشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات في المنظمة ؟

نعم لا

20- هل تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية ؟

نعم لا

21- هل يشجعك نظام العمل المتبع في المؤسسة على العمل بفعالية؟

نعم لا

22- هل تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية؟

نعم لا

الفرضية الرابعة : العلاقة بين التأثير والولاء التنظيمي

23- هل يمكنك التعبير عن آرائك بحرية فيما يتعلق بعملك ؟

نعم لا

24- هل عمالك في المؤسسة يكسبك خبرة وتجربة ؟

نعم لا

25- هل لديك قدر واسع من التحكم فيما يحدث في القسم الذي تعمل به :

نعم لا

26- هل تأثيرك كبير فيما يحدث في القسم الذي تعمل به؟

نعم لا

الفرضية الخامسة : العلاقة بين القوة والولاء التنظيمي

27- هل تتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملك ؟

نعم لا

28- هل العمل الذي تقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لك؟

نعم لا

29- هل أنت على ثقة بقدراتك على أداء أنشطة العمل الذي تقوم به ؟

نعم لا

30- هل يسعدك الاستمرار في العمل مهما كان المردود المادي الذي تقدمه المؤسسة ؟

نعم لا