



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان الأطروحة

التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية دراسة ميدانية بملبنة الحضنة - المسيلة -

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
حليلو نبيل

إعداد الطالب:
عبد الرحمان باي راقد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الأزهر العقبي	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
حليلو نبيل	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
بويكر عصمان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
حنان مراد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
اسمهان بلوم	أستاذ	المركز الجامعي بريكة	عضوا مناقشا
شوقي مرابط	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

الفهرس

.....	الفهرس
8.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
9.....	تمهيد:
11.....	المبحث الأول: إشكالية الدراسة:
11.....	المبحث الثاني: فرضيات الدراسة:
13.....	المبحث الثالث: نموذج الدراسة:
14.....	المبحث الرابع: أسباب اختيار موضوع الدراسة:
15.....	المبحث الخامس: أهداف الدراسة:
16.....	المبحث السادس: أهمية الدراسة:
17.....	المبحث السابع: مفاهيم الدراسة:
21.....	المبحث الثامن: الدراسات السابقة:
42.....	التعقيب على الدراسات السابقة
46.....	الفصل الثاني: التمكين الوظيفي
47.....	مقدمة:
48.....	المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي:
48.....	المطلب الأول: تعريف التمكين الوظيفي، وأهدافه:
48.....	الفرع الأول: التعريف اللغوي والاصطلاحي للتمكين الوظيفي:

54	الفرع الثاني: أهداف التمكين الوظيفي:.....
56	المطلب الثاني: تاريخ التمكين، والاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين، ونماذج:.....
56	الفرع الأول: تاريخ التمكين:.....
60	الفرع الثاني: الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين:.....
62	الفرع الثالث: نماذج التمكين:.....
72	المبحث الثاني: طرق وأنواع التمكين، ومتطلباته، ومعوقاته:.....
72	المطلب الأول: طرق التمكين، وأنواعه:.....
72	الفرع الأول: طرق التمكين:.....
77	الفرع الثاني: أنواع التمكين:.....
85	الفرع الثالث: فوائد التمكين:.....
92	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين:.....
92	الفرع الأول: أسس ومتطلبات تطبيق التمكين:.....
99	الفرع الثاني: معوقات تطبيق التمكين:.....
102	الفصل الثالث: الهوية التنظيمية
103	مقدمة:.....
104	المبحث الأول: ماهية الهوية التنظيمية، وخصائصها:.....
104	المطلب الأول: مفهوم الهوية التنظيمية، وخصائصها:.....
104	الفرع الأول: تعريف الهوية لغةً، واصطلاحًا:.....
108	الفرع الثاني: مكونات وخصائص الهوية التنظيمية:.....
111	المطلب الثاني: تصنيف الهوية التنظيمية، وأشكالها ونماذجها:.....
111	الفرع الأول: تصنيف الهوية التنظيمية:.....
113	الفرع الثاني: أشكال ونماذج الهوية التنظيمية:.....

119	المبحث الثاني: نظريات الهوية التنظيمية، وأبعادها:.....
119	المطلب الأول: أهمية الهوية التنظيمية وأبعادها ونظرياتها:.....
119	الفرع الأول: أهمية الهوية التنظيمية:.....
123	الفرع الثاني: أبعاد الهوية التنظيمية:.....
131	الفرع الثالث: نظريات الهوية التنظيمية:.....
138	المطلب الثاني: آليات الهوية التنظيمية، وآثارها:.....
138	الفرع الأول: آليات الهوية التنظيمية:.....
151	الفرع الثاني: آثار الهوية التنظيمية للفرد والمنظمة:.....
153	الفصل الرابع: دراسة الحالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة- الجزائر.....
154	مقدمة:.....
155	المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة:.....
155	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة:.....
156	الفرع الأول: التوسع الأول:.....
157	الفرع الثاني: التوسع الثاني:.....
158	الفرع الثالث: التوسع الثالث:.....
160	الفرع الرابع: التوسع الرابع:.....
160	الفرع الخامس: التوسع الخامس:.....
161	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة ملبنة الحضنة المستقبلية:.....
161	الفرع الأول: مهام المؤسسة:.....
162	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة:.....
162	الفرع الثالث: الآفاق المستقبلية للملينة:.....
163	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:.....

170	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية واختيار عينة البحث:
170	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:
170	الفرع الأول: المنهج المستخدم:
170	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات:
173	الفرع الثالث: حدود الدراسة:
173	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:
173	الفرع الأول: مجتمع الدراسة:
174	الفرع الثاني: عينة الدراسة:
174	الفرع الثالث: الأساليب والمقاييس الإحصائية:
176	المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشتها:
176	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات:
176	الفرع الأول: الخصائص السيومهنية لعينة الدراسة:
181	الفرع الثاني: الطبيعة الإحصائية لإجابات المبحوثين:
193	المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج:
194	الفرع الأول: مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:
195	الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:
196	الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:
197	الفرع الرابع: مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:
Erreur ! Signet non défini.	الخاتمة
200	أولاً: نتائج الدراسة:
202	ثانياً: توصيات الدراسة:
204	المراجع العلمية

220	أولاً: المراجع باللغة الأجنبية:
205	ثانياً: المراجع باللغة العربية:
205	1. الكتب:
209	2. المقالات والمجلات العلمية:
216	3. الملتقيات العلمية:
216	4. رسائل الماجستير والدكتوراة:

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
159	توسع مؤسسة ملبنة الحضنة في الفترة من (2007- 2010)
172	تقسيم استمارة الاستبانة من إعداد الباحث
177	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
178	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
179	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
180	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل
181	يمثل المتوسطات المرجحة لتقدير إجابات المبحوثين
183	بعد أهمية العمل وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على برنامج Spss
184	بعد التحفيز الذاتي وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على برنامج Spss
187	بعد الحرية والاستقلالية وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على برنامج Spss
189	بعد الالتزام بروح الفريق وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على برنامج Spss
192	بعد الالتزام بروح الفريق وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على برنامج Spss
193	يبين قيم الارتباط الرتبي سبيرمان بين الأبعاد

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يشهد العالم الحديث منافسة قوية بين مؤسسات العمل المختلفة، ما جعل الابتكار والابداع وتحسين جودة الخدمات المقدمة؛ ركائز قوية تعتمد عليها المؤسسات في خوضها لهذه المنافسة ومحاولة الاستمرار في البقاء في سوق العمل، وحتى تحصل المؤسسات على الجودة والابتكار والابداع المطلوب فهي تحتاج الى التركيز على تطوير العنصر البشري لديها بالدرجة الأولى.

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المؤسسة الإنتاجية أو الخدماتية أو التعليمية على حد سواء، والذي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي به نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، والعمل على تمكينهم من خلال رفع قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون إرشاد الإدارة.

إن وجود هذه المهارات اللازمة لتحقيق المستوى الإبداعي في العمل يتطلب وجود عمالة ذات قدرة تنافسية عالية تمتاز بالجرأة والثقة والاستقلالية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وهو ما يستدعي وجود مستوى من الحرية والتفويض دونما الحاجة إلى نظام العمل التقليدي الصارم وهو ما يندرج ضمن مفهوم التمكين الوظيفي، وهو أحد المصطلحات التي ظهرت خلال القرن العشرين وأصبح ضمن المفاهيم التي تدرس في ادبيات التنظيم والعمل.

إن التمكين له أثر فعال على تحسين الأداء وتوفير الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين حيث يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات المجتمع، فتخفيض عدد المستويات الإدارية

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

في الهياكل التنظيمية يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار، كما أنه يسمح للإدارة العليا بالتركيز على القضايا الاستراتيجية، إضافة لإطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة لضمان وصول أفكارهم إلى متخذي القرار.

هذا وتعد جودة حياة العمل السائدة في المؤسسة أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها، لذا فإن تحسين نوعية الحياة بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المؤسسات، فنوعية جودة حياة العمل الجيدة تشكل قوة جذب للموارد البشرية فائقة النوعية من الناحية المهارية والمعرفية، إضافة إلى أن إدراك المنظمة كمكان مناسب للعمل يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها.

ومن أجل تحقيق هذه الموارد البشرية للأهداف التنظيمية وتمكينهم وظيفياً، والعمل من خلال سلوكيات الأداء السياقي، يستلزم وينبغي وجود وتوفير الظروف المناسبة المتمثلة في المناخ التنظيمي المناسب والملائم حيث أنه يضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال العمال تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا، ويلعب المناخ التنظيمي كذلك دوراً مهماً سواء في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العمال وأدائهم.

ونظراً لأهمية هذا القطاع الإنساني ومهامه، وأهمية الأداء السياقي كسلوكيات تحتاج إليها المنظمات الحديثة من أجل تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها وعملاء، وفوائد التمكين الوظيفي للموظفين حيث يخلق فيهم حالة نفسية يدركون من خلالها معنى لعملهم، تصميمهم الذاتي، كفاءتهم الذاتية وأثر عملهم، بما يحقق الأهداف التنظيمية والأداء الجيد، ودور المناخ التنظيمي كقالب يحوي المعاش النفسي، الاجتماعي والتنظيمي لهم، فهم يؤثرون ويتأثرون به ويؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة:

شهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة، تمثلت في النمو السريع في جميع المجالات العلمية، التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية، وقد أصبح العالم اليوم قائماً على الحركة والتغيير، ولقد استطاعت هذه التغيرات أن تؤثر تأثيراً واضحاً على مختلف الأنساق والأنظمة والمؤسسات، هذه الأخيرة سعت إلى مواكبة هذا التطور والتغيير، وعمدت إلى البحث عن مكانها في الوضع الجديد، من خلال العمل على التحسين المستمر، التطوير واكتساب ميزة تفرد بها عن باقي مؤسسات المجتمع الأخرى، وتجعل لها خصوصية في جميع أنشطتها، وفي ثقافة مواردها البشرية.

ولقد أصبحت الهوية التنظيمية ضرورة ملحة للمنظمات؛ وذلك نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتغيرات ارتبط بها الكثير من الآثار والظواهر السلبية التي شكلت مأزقاً، لذا أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهتها، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى، وأصبح العاملون يشعرون بالتشتت والارتباك حتى أنه في بعض الأحيان أصبح من الممكن أن يتخلى العامل عن منظمته بسهولة نتيجة عدم وجود ثقافة وهوية واضحة للمنظمة، وكذلك نتيجة ضعف ولائهم وانتمائهم لها، فالهوية التنظيمية تساعد على تعزيز شعور العاملين بالانتماء وتنمية روح الابتكار والابداع لديهم، وتؤثر عامة بشكل إيجابي على العاملين.

وبناءً على ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بلمبنة الحضنة

بالمسيلة -الجزائر-؟

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ومن هذا التساؤل تتبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. هل هناك علاقة بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطار

بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر؟

2. هل هناك علاقة بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطار بملبنة

الحضنة بالمسيلة - الجزائر؟

3. هل هناك علاقة بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطار

بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر؟

4. هل هناك علاقة بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى

فئة الاطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر؟

المبحث الثاني: فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في الفرضية التالية:

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والهوية التنظيمية لدى فئة

الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة- الجزائر؟

ومن هذه الفرضية الرئيسية، تتبثق مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة

الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطار

بملمبة الحضنة بالمسيلة -الجزائر .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة

الإطارات بملمبة الحضنة بالمسيلة -الجزائر .

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل وتعزيز الهوية

التنظيمية لدى فئة الإطارات بملمبة الحضنة بالمسيلة -الجزائر .

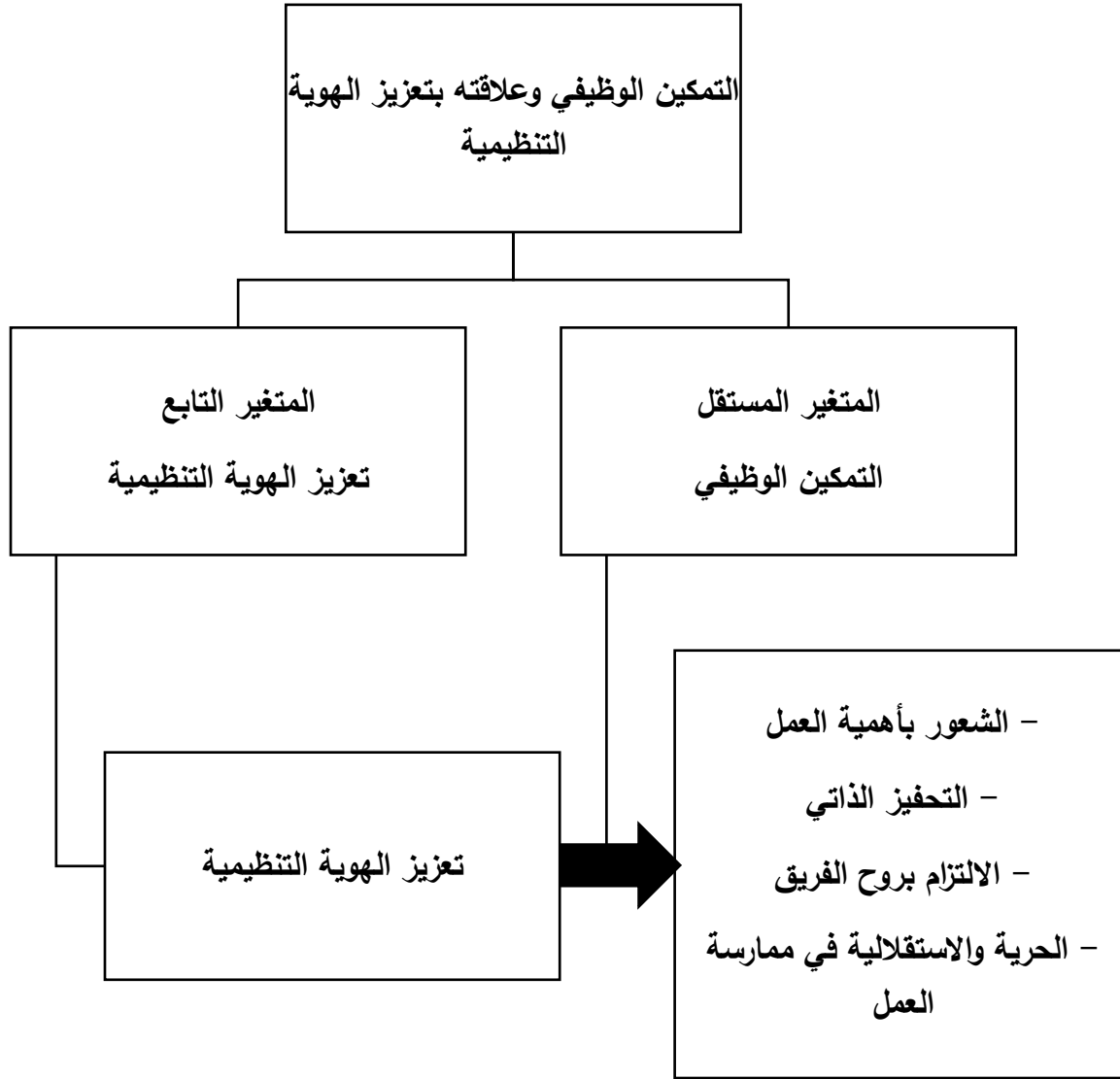
المبحث الثالث: نموذج الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين:

المتغير المستقل: التمكين الوظيفي.

المتغير التابع: تعزيز الهوية التنظيمية.

والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:



المبحث الرابع: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1. أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع والتعمق فيه، وإضافة ما هو جديد إلى الرصيد المعرفي.
- الطموح العلمي لمعرفة العلاقة الموجودة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها فيما يخدم البحث.
- الميل نحو الدراسات التي لها علاقة بالهوية بشكل عام، والهوية التنظيمية بشكل خاص وواقعها في المؤسسات الجزائرية.

2. أسباب موضوعية:

- محاولة المساهمة في انجاز بحث أكاديمي يثري المكتبة الجامعية خصوصاً وأن الموضوع أصبح يستلهم اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة أكثر من أي وقت مضى.
- قابلية الموضوع للدراسة معرفياً ومنهجياً كونه يندرج ضمن تخصصنا.
- معرفة علاقة التمكين الوظيفي بالهوية التنظيمية.
- القيمة العلمية للموضوع وإمكانية اختيار الموضوع ميدانياً.
- قلة الدراسات المشابهة، حيث أن هناك الكثير من الدراسات التي تركز على التمكين الوظيفي أو الهوية التنظيمية، لكن هناك ندرة في الدراسات التي تتعلق بدراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية.
- دراسة واقع العلاقة بين التمكين الوظيفي والهوية التنظيمية لدى فئة الإطار ملبنة الحضنة بالمسيلة- الجزائر.

المبحث الخامس: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في النقاط التالية:

1. الوقوف على ماهية التمكين الوظيفي وأهدافه، وتاريخه.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2. إلقاء الضوء على طرق التمكين الوظيفي وأنواعه المختلفة.
3. التعرف على أسس ومتطلبات تطبيق التمكين الوظيفي.
4. الوقوف على ماهية الهوية التنظيمية، وخصائصها.
5. إلقاء الضوء على أهم نظريات الهوية التنظيمية وأبعادها.
6. التعرف على آليات الهوية التنظيمية وآثارها.
7. رصد العلاقة بين تطبيق التمكين داخل المؤسسة وتمتع العاملين بالهوية التنظيمية.
8. الكشف عن تأثير التحفيز الذاتي على تعزيز الهوية التنظيمية لدى العاملين الجزائريين.
9. دراسة العلاقة بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى العاملين الجزائريين.
10. معالجة العلاقة بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى العاملين الجزائريين.
11. الكشف عن مستوى كل من التمكين والهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية.

المبحث السادس: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أن التمكين الوظيفي والهوية التنظيمية لم ينال حظاً كافياً من اهتمام الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية، وبذلك يأمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للتمكين الوظيفي على سلوك العاملين وعلاقات العمل وعلى أساليب القيادة.

2. تحديد علاقة التمكين الوظيفي بتشكيل الهوية التنظيمية لدى عمال المؤسسة، فوجود بيئة عمل

متناسكة ومرتبطة وواضحة داخل المؤسسة يساهم في تشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين

في المؤسسة.

3. يعمل التمكين الوظيفي على تعزيز الهوية التنظيمية وفرض الانسجام، الرؤية الجماعية

والشعور بتوحد الفرديات والهويات وكل هذا يعود بالفائدة الإيجابية لصالح المؤسسة الجزائرية.

4. القيمة العلمية والاجتماعية لموضوع التمكين الوظيفي والهوية التنظيمية وذلك من خلال

طبيعتها داخل المؤسسة.

5. الاستفادة من المعلومات وزيادة المعارف حول هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة

في مجال الإدارة.

المبحث السابع: مفاهيم الدراسة:

1. التمكين الوظيفي:

إن التمكين لغة مصدر من الفعل مكن، مكن في الشيء ومنتن ورسخ، مكن لفلان في الأرض، مكن

على: دعم، ثقل، ضغط، تمكن من الأمر واستمكن منه، قدر عليه وظفر به¹.

يُعرف على أنه "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء

في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا"².

¹ رينهارت دوزي، تكلمة المعاجم العربية، تر: جمال الخياط، دار الشؤون الثقافية للنشر والتوزيع - بغداد، ج 10، 2000م، ص 95-96.

² سامر عبد المجيد البشايشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 4، ع4، 2008م، ص 216.

كما يعرف بأنه "عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والابداع، والتمكين للمرؤوسين يعني تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة وتتدرج عملية التمكين من مجرد تشجيع المرؤوسين ليلعبوا دورًا أكثر فعالية ونشاطًا في مجال عملهم"¹.

التعريف الاجرائي: هو مشاركة العاملين وشعورهم بأهمية العمل، ومنحهم السلطة والحرية والاستقلالية في العمل والتصرف، والرقابة الذاتية، وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

2. الهوية التنظيمية:

الهوية لغة مشتقة من الفعل هوى، وهوة، والهوية تصغير هوة، وقيل: الهوية بئر بعيدة المهواة². أما اصطلاحًا فالهوية هي "عملية تتم في إطار الثقافة الاجتماعية للفرد، وإنها ذات تأثير نفسي متزامن على كافة المستويات العقلية والتي عن طريقها يستطيع المرء أن يقيم نفسه في ضوء إدراكه لما هو عليه، وفي ضوء إدراكه لوجهة نظر الآخرين فيه، وأنها عملية نفسية اجتماعية دائمة التغير والنمو"³. كما تُعرف الهوية التنظيمية بأنها "تتصف بمدى انتماء العاملين للمؤسسة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني"⁴.

¹ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس للزمان للنشر والتوزيع- عمان، 2010م، ص 22.

² ابن منظور، لسان العرب، دار صادر- بيروت، 2002م، ص 374.

³ مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع- الجزائر، ط2، 2007م، ص 153.

⁴ حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع- عمان، 2004م، ص 328.

• **التعريف الاجرائي:** تُعرف الهوية التنظيمية بأنها "التزام العاملين وارتباطهم بقيم وأهداف المنظمة، هذا بالإضافة إلى شعورهم بالالتزام والولاء تجاهها ورغبتهم في البقاء للعمل بها والاستمرار في خدمتها"¹.

3. المؤسسة:

تُعرف بأنها "المؤسسة كتنظيم موجه أساساً نحو تحقيق هدف معين، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية بحيث توجه بشكل مسبق نحو انجاز هدف معين أو مجموعة أهداف محددة"².

كما تُعرف بأنها "بناء تنظيمي يتميز بطابعه الرسمي، وعقلانيته في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط بتحقيق أغراض وأهداف التنظيم واعتبر كل بناء تنظيمي حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق بعض، ويرتبط كل منها بعدد من الوظائف والالتزامات التي تحددها القواعد والتعليمات الرسمية والتي يتوفر لها عنصر الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات"³.

التعريف الاجرائي: هي نسق أو وحدة يجتمع فيها أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل انجاز أهداف محددة.

¹ H. Wang, E. Demerouti, & P. Le Blanc, (2017). Transformational Leadership, Adaptability, And Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification. Journal Of Vocational Behavior, Vol.100, 2017, P: 185.

² حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية، 2004م، ص 106.

³ المرجع نفسه، ص 110.

4. الحرية والاستقلالية:

وتتضمن منح العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها في ضوء حدود الرؤيا الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها التي يستعين بها العاملون ليكونوا قادرين على التصرف دونما الوقوع في متاهات الالتباس، وإلغاء دور المشرفين ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع (كتحديد تفاصيل عمليات الإنتاج، ومعايير مجموعة العمل، إعادة الهيكلة)¹.

5. التحفيز الذاتي:

يُعرف التحفيز لغة بأنه "حث الشيء من خلفه سوقاً وغير سوق، وهو مشتق من الفعل حفزه يحفزه حفزاً"².

أما اصطلاحاً فيُعرف بأنه "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد أدائهم لأعمالهم ويحقق حاجاتهم وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة"³.

التعريف الاجرائي: هو مجموعة من العوامل والمؤثرات والرغبات المكونة لدى العاملين في المؤسسة لتطوير آليات التقويم الذاتي بهدف رفع كفاءتها.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن، 2009م، ص 5.

² الفيروز أبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة - بيروت، ج1، 1994م، ص 654.

³ أحمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتب اللبنانية - بيروت، 1984م، ص 204.

المبحث الثامن: الدراسات السابقة:

1- دراسة "بورزق يوسف" عام 2018 / 2019م بعنوان "التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة

الحياة في العمل"¹، وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على كل من مستوى التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، وأيضاً معرفة طبيعة العلاقة بينهما، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل تعزى لبعض المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي والمقارن، وقد تكون عينة الدراسة من 243 أستاذاً وأستاذة من ثانويات مدينة مستغانم، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم يشعرون بمستوى مرتفع من التمكين الوظيفي قد انعكس على غالبية أبعاده نظراً لشعورهم بمكانة مرضية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الوظيفي بين الجنسين لصالح عينة الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل تعزى للخبرة المهنية.

2- دراسة "كوثر نوادي" عام 2019 / 2020م، بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين

الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية- دراسة ميدانية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

¹ بورزق يوسف، التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2018 / 2019م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المسيلة¹، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين (أسلوب التسوية، التعاون، التجنب، الاسترضاء، المنافسة) والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعاون، استراتيجيات التجنب، استراتيجيات التسوية، استراتيجيات الاسترضاء، استراتيجيات المنافسة، والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

3- دراسة "عبد السلام حمادوش" بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على

الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن" عام 2018 / 2019م²، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستويات كل من المناخ التنظيمي، والتمكين الوظيفي، والأداء السياقي، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الارتباطي الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 30 فرداً من موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ كوثر ذوادي، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية- دراسة ميدانية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2019 / 2020م.

² عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 2، الجزائر، 2018 / 2019م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- توفير مناخ تنظيمي يضم اتصالاً فعالاً يساهم في تعزيز التمكين الوظيفي للموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاز المهام والأعمال بصورة حسنة، وفي جو من الثقة وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- كلما ارتفعت مستويات اتخاذ القرارات لدى الموظفين ارتفع مستوى التمكين الوظيفي.
- للهيكل التنظيمي علاقة ارتباطية إيجابية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، فكلما ارتفع مستوى الهيكل التنظيمي ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- أن العمل الفرقي هو أعلى مستوى من بين أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى مرتفع في هذه الدراسة مقارنة بالأبعاد الأخرى التي كانت كلها متوسطة.

4- دراسة "دينا حلمي عباس محمد النشيلي" عام 2021م، بعنوان "التمكين النفسي ودوره في

تحقيق الهوية التنظيمية- دراسة تطبيقية"¹، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من التمكين النفسي وأبعاده (الجدارة، الاستقلالية الذاتية، التأثير، المعنى) والهوية التنظيمية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 381 مفردة من 6 شركات من شركات القطاع العام للبترول داخل القاهرة الكبرى، واعتمدت الباحثة على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ دينا حلمي عباس محمد النشيلي، التمكين النفسي ودوره في تحقيق الهوية التنظيمية- دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في التمكين النفسي وأبعاده، وبين المتغير التابع المتمثل في الهوية التنظيمية في الشركات.
- تؤثر أبعاد التمكين النفسي (الجدارة، المعنى) تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في مدى شعور العاملين بالهوية التنظيمية في الشركات.
- عدم وجود علاقة تأثيرية بين أبعاد التمكين النفسي (الاستقلالية الذاتية، التأثير) وبين الهوية التنظيمية.
- التمكين النفسي يساهم في تطوير السلوكيات الإيجابية التي تمكن العاملين من أداء الأعمال الموكلة إليهم بدون الشعور بالإرهاق النفسي.
- كلما كان العاملون أكثر إيجابية في اعتقادهم بمكانة وهيبة منظماتهم من قبل رؤية العالم الخارجي كلما كانوا أكثر إيجابية وقوة تجاه منظماتهم.

5- دراسة "طيباوي خيرة" عام 2019 / 2020م، بعنوان "الهوية التنظيمية وعلاقتها بالتمائل

الوظيفي لدى الموظف- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"¹، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على محددات بناء الهوية التنظيمية، ومحاولة الكشف عن وجود علاقة بين الهوية البيروقراطية والعضوية الوظيفي، والهوية المعرفية والولاء الوظيفي، والهوية المندمجة والتشابه الوظيفي، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وتكونت

¹ طيباوي خيرة، الهوية التنظيمية وعلاقتها بالتمائل الوظيفي لدى الموظف- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2019 / 2020م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

عينة الدراسة من 106 موظفًا من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الهوية التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية والخارجية، والتي لها علاقة بالتماثل للموظفين بالمؤسسة، وهو ما يدفع نحو الإنجاز ونجاح المنظمة.
- إن تحقيق الهوية التنظيمية بالتماثل الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى لها المؤسسة لما لها من أثر إيجابي على نجاحها، وذلك من خلال الهوية التي تحملها كل مؤسسة والتي يحملها الموظفون بها بالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة.
- الهوية التنظيمية تساعد على تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها في أداء وفعالية لتوجه سلوك العمال على الجميع لأداء الواجبات المطلوبة منهم من خلال شعورهم بالولاء والانتماء من أجل تحقيق أهدافهم من ناحية وأهداف المنظمة من ناحية أخرى.

6- دراسة "صونية براهيمية" عام 2018م، بعنوان "الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة"¹،

وقد هدفت الدراسة إلى تتبع التموضع الجديد لمفهوم الهوية التنظيمية في الأدبيات السوسولوجية والتسيرية في إطار الإصلاحات التنظيمية المعاصرة، والوقوف على أهم الآليات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الهوية التنظيمية في المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن للقيادة الإدارية أن تعمل على تفعيل الهوية التنظيمية للمؤسسة عن طريق تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين، هذا الأخير الذي لا يتشكل بطريقة عفوية وإنما يتم تشكيله بطريقة

¹ صونية براهيمية، الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 15، ع 27، 2018م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مقصودة، وهذا ما ينبغي على المسيرين إدراكه وذلك من خلال اشباع رغبات العاملين وتحسيسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب الدراية الكافية بنظريات الدوافع والحوافز، تفعيل قنوات الاتصال وأدواته، وتطبيق مختلف آليات المشاركة العمالية، وذلك حتى يتمكنوا من فهم القيم الاجتماعية والثقافية للعاملين وجعلها في حالة توافق مستمر مع القيم التنظيمية للمؤسسة.

- ضرورة تبني كل الميكانيزمات التي من شأنها تفعيل الهوية التنظيمية كصيغة رسالة واضحة ومعبرة، والاهتمام بالبعد الثقافي واللغوي للعاملين وما له من تأثير على الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية للمؤسسة الجزائرية، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية بتقاسمها جميع الأطراف المعنية.

7- دراسة "أمانة عبد الله، نصيحة كحلي" عام 2019/2020م، بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية

بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائري - دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن ولاية جيجل"¹، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة علاقات العمل، القيادة، الثقافة التنظيمية بالهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واعتمدا على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، والمقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وعدد من

¹ أمانة عبد الله، نصيحة كحلي، علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2019/2020م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

العاملين، والملاحظة، وتكونت عينة الدراسة من 1270 مفردة من 305 من عمال التحكم، و858 من عمال تنفيذيون، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن للقيادة التنظيمية في المؤسسة علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية، فهي إحدى الدعامات الأساسية التي تعمل على مساعدة المؤسسة على التوفيق بين قيمها وقيم الفرد وتحقيق الأهداف المسطرة كما تعد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث غرس الروح الإيجابية في العاملين والعمل على تكسبهم في بيئة العمل من خلال توضيح المهام بدقة واثمين الجهود وترسيخ ثقافة التفرد على باقي المؤسسات الأخرى مما يعود على العاملين بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين من خلال احساسهم بالانتماء والرضا، فالمؤسسة الناجحة هي من تتبنى قيادة رشيدة تعطي أهمية لقيم الفرد والمؤسسة معاً إذ تساهم في بناء الهوية التنظيمية للمؤسسة.
- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين حيث تؤثر بشكل إيجابي وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي وخلق بيئة عمل يسودها الاحترام، بالإضافة إلى دعم المؤسسة المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض، تشجيع التعاون، التضامن فيما بينهم، وعلى تكوين علاقات صداقة داخل بيئة العمل يسودها الاحترام المتبادل، بالإضافة إلى دعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال علاقات العمل، وهذا ما يساهم في تعزيز مظاهر الهوية التنظيمية.

8- دراسة "محفوظ أحمد جودة، عبد اللطيف عبد اللطيف" عام 2010م، بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية- دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"¹، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية وزعت 280 استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها 226 استبانة أخضعت للتحليل التمييزي، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل منها (التعاون، الابتكار، والالتزام والفاعلية)، وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية المتعلقة بالجنس والعمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية المتعلقة بالرتبة الأكاديمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، إذ تبين أنه كلما زادت مدة العمل في الجامعات الخاصة ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أعمق.

¹ محفوظ أحمد جودة، عبد اللطيف عبد اللطيف، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية- دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 26، ع2، 2010م.

9- دراسة "عبد الرحمن غسان الصديقي" عام 2018م، بعنوان "أثر تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية- دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"¹، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد تمكين العاملين وأثرها في تحسين الهوية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي (بنك الراجحي، البنك الأهلي التجاري، بنك الرياض) بالمنطقة الغربية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ عددها 299 مفردة، واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بياناتها، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع المتوسط العام لأبعاد تمكين العاملين في البنوك (وضوح الغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة).
- ارتفاع المتوسط العام لإجابات المبحوثين على أبعاد الهوية التنظيمية.
- وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة، العمل الجماعي، الاعتراف والتقدير، الأخلاقيات، وضوح الغرض) في تحسين الهوية التنظيمية، ويفسر هذه النتيجة الجهود الكبيرة التي تقوم بها البنوك محل الدراسة لدعم أبعاد تمكين العاملين باعتباره من أهم العناصر الداعمة لتميزها ونموها.

10- دراسة "عريب محمد سليمان صالح، راتب سلامة السعود" عام 2016م، بعنوان "درجة التمكين الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات"²، وقد هدفت الدراسة إلى

¹ عبد الرحمن غسان الصديقي، أثر تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية- دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية- كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع 65، ديسمبر 2018م.

² عريب محمد سليمان صالح، راتب سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، الجمعية التربوية الأردنية، المجلة التربوية الأردنية، مج 1، ع 1، 2016م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التعرف على درجة التمكين الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، وقد تكونت عينة الدراسة من 89 مديرة و261 معلمة يعملن في المدارس الثانوية العامة في الأردن خلال العام الدراسي 2015/2016م، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن واقع التمكين الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرات أنفسهن، والمعلمات العاملات معهن كان بدرجة متوسطة.
- وجود فروق دالة إحصائية في واقع التمكين الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرات أنفسهن والمعلمات العاملات معهن تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح المديرات، ولمتغير المؤهل العلمي إذ كانت الفروق بين ذوات المؤهل العلمي بكالوريوس وذوات المؤهل العلمي دبلوم تربية ولصالح دبلوم تربية، وكذلك كانت الفروق بين ذوات المؤهل العلمي بكالوريوس وذوات المؤهل العلمي ماجستير فأعلى ولصالح درجة الماجستير فأعلى.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع التمكين الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرات أنفسهن والمعلمات العاملات معهن تعزى لمتغيري التخصص والخبرة.

11- دراسة "يعقوب سالم" عام 2017/2018م، بعنوان "أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في

بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية- دراسة ميدانية ببلديات الوادي"¹، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف

¹ يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية- دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر، 2017/2018م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

عن الدور الإيجابي المفترض بين أخلاقيات العمل في بناء وتعزيز الهوية التنظيمية، ومعرفة مدى مواكبة البلديات للتطبيق الفعلي لمواثيق ومدونات أخلاقية قانونية ومدى مساهمتها في بناء الهوية التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين أن المبادئ الأخلاقية في المؤسسة الجزائرية هي مبادئ مكتسبة من قبل إما عن قيم راسخة اكتسبت وإما قيم ومبادئ اكتسبها العامل داخل المؤسسة، وهذه المبادئ الأخلاقية فعالة ودرجة قوية لديهم.
- تمارس أخلاقيات العمل (الصدق، الالتزام القانوني، الرقابة الذاتية) عاملاً قوياً ومساعدًا على تشكيل الهوية التنظيمية.
- تتحدد أخلاقيات العمل وفق العوامل الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) في تشكيل الهوية التنظيمية.

12- دراسة "مازن فارس رشيد" عام 2003م، بعنوان "الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي - تحليل

للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته"¹، وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، وواقع تماثل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الجامعة وأقسامها الأكاديمية، وقد تكونت عينة الدراسة من 400 فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ مازن فارس رشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، ع9، 2003م.

- التماثل مع الجامعة والأقسام كان نسبياً وإن كان التماثل مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة إلى حد ما فضلاً عن ذلك.
- أن مستوى التماثل للفرد يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة.

13- دراسة "ماجدة عبد الاله عبد الستار" عام 2013م، بعنوان "القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية

التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى"¹، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، وقد بلغت عينة الدراسة 20 مدير ومديرة إذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية إذ بلغت النسبة المئوية لعينة البحث 58.5% من مجتمع البحث البالغ 34 مديرًا ومديرة في الكرخ الأولى، إذ تم اعداد استبانة المكونة من مقياسين (القوة التنظيمية، والهوية التنظيمية)، وتم توزيعها على المدرء، بالإضافة إلى استخدام الحقيبة الإحصائية SPSS لمعالجة النتائج، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية.
- أوصت الدراسة بأنه لا بد من إجراء على مدرء المدارس الأخرى (الابتدائية والمتوسطة) وتعريف المدرء بأهمية كل من القوة التنظيمية والهوية التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

¹ ماجد عبد الاله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية- جامعة بغداد، مج 26، ع1، 2014م.

14- دراسة "نجوم متولى حسن كشكوشة" عام 2021م، بعنوان "أثر القيادة المستنيرة في دعم

الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين"¹، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر نمط القيادة المستنيرة التي تتضمن أبعاد (القوة، والمطور، الخدم، قائد التغيير، ذو الرؤية، والمتصل) في الشركة القابضة للتأمين، والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المستنيرة والهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين، وبلغت حجم العينة 951 مفردة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 274 مفردة، بالاعتماد على جداول تحديد حجم العينة، تم توزيعها وتم استرداد 245 قائمة صالحة للتحليل، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة الميدانية أن مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو أبعاد القيادة المستنيرة مجتمعة اتسم بالإيجابية.
- أثبتت الدراسة الميدانية أن مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو أبعاد الهوية التنظيمية تتسم بالإيجابية المرتفعة.
- وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين مقياس أبعاد القيادة المستنيرة ومقياس أبعاد الهوية التنظيمية.

15- دراسة "أسماء عبد المنعم أحمد عرفان" عام 2021م، بعنوان "الاندماج في العمل وعلاقته

بالتمكن النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"²، وقد هدفت الدراسة

¹ نجوم متولى كشكوشة، أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، يوليو 2021م.

² أسماء عبد المنعم أحمد عرفان، الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكن النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، مج 31، ع 110، 2021م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

إلى الوصف الكمي للإسهام النسبي لتمكين النفسي والرضا الوظيفي بالاندماج في العمل لدى المعلمين، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 310 معلم ومعلمة بالمدارس الحكومية المصرية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي الرضا الوظيفي.
- وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي التمكين النفسي.
- عدم وجود أثر لمتغير النوع على الاندماج في العمل لدى المعلمين.
- وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فضلاً عن وجود أثر للتفاعل بين النوع وعدد سنوات الخبرة.
- يسهم التمكين النفسي والرضا الوظيفي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين.
- تختلف القدرة التنبؤية للتمكين النفسي والرضا الوظيفي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين باختلاف النوع وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

16- دراسة "خالد بن محمد قليوبي" عام 2020م، بعنوان "الأساليب المعرفية الإبداعية وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"¹، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الأساليب المعرفية

¹ خالد بن محمد قليوبي، الأساليب المعرفية الإبداعية وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، مج 28، ع 4، 2020م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الإبداعية بالتمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، التخصص، العمر، الخبرة)، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 81 أستاذ جامعي (ذكور، أناث) من أعضاء هيئة التدريس من مختلف أقسام جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اختلاف معنوي في التمكين النفسي بصدد متغير (النوع، الحالة الاجتماعية، التخصص)، عدم وجود اختلاف بصدد متغير (العمر، الخبرة).
- وجود فروق دالة بين أسلوبي التفكير المعرفي الإبداعي في اتجاه الأسلوب التجديدي لدى عينة الدراسة من أساتذة جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

17- دراسة "Turnipseed & Vandewaa" عام 2020م، بعنوان "أثر التمكين النفسي على

سلوك المواطنة التنظيمية"¹، وقد هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات بين أبعاد التمكين النفسي (الجدارة، والتأثير، والمعنى، والاستقلالية الذاتية) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) (الضمير الحي، والروح الرياضية، والايثار، والطاعة)، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 137 ممرضة في مستشفى عام متوسطة الحجم، ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقات تفاضلية بين كل من أبعاد التمكين النفسي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حيث ارتبطت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الضمير الحي، والايثار، والطاعة) ببعد التمكين النفسي المتمثل في "المعنى".

¹ D. Turnipseed and E. VandeWaa. The Little Engine That Could: The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Organization Theory & Behavior, 2020.

- أن بعد (الضمير الحي) كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبط بشكل معنوي بالجدارية كأحد أبعاد التمكين النفسي.

18- دراسة "Baran & Giderler" عام 2017م، بعنوان "تأثير التعريف التنظيمي على العدالة

التنظيمية والصمت التنظيمي"¹، وقد هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير مستويات الهوية التنظيمية على كل من إدراكاتهم للعدالة التنظيمية وسلوك الصمت التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على 213 مفردة من العاملين في قطاع فنادق الخمس نجوم، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي للهوية التنظيمية لها تأثير سلبي على أبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة في "صمت الخضوع، والصمت الدفاعي".
- وجود تأثير إيجابي للهوية على بعد الصمت التنظيمي المتمثل في "الصمت الموجه اجتماعياً".

19- دراسة "هشام سبع ومحمد لمين هيشور"، بعنوان "مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء الهوية

التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة- دراسة ميدانية بمؤسسة حرموك للمشروبات الغازية"²، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين ثقافة التسيير والهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، وتشخيص مقومات ثقافة التسيير والهوية التنظيمية، ومحاولة تحديد خصائص الثقافة التسييرية

¹ H. Baran and C. Giderler. A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. International Journal of Asian Social Science, Vol.7, No.3, 2017.

² هشام سبع ومحمد لمين هيشور، مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة- دراسة ميدانية بمؤسسة حرموك للمشروبات الغازية، أعمال الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، د.ت.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ومميزاتها، ودورها في تشكيل السلوك والأفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات الإحصائية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 80 مفردة من مؤسسة صرموك، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة التسييرية داخل هيكله التنظيمية لمؤسسة صرموك إيجابية ومحبذة من طرف العينة المبحوثة، وبالتالي هذه المؤسسة تحبذ العمل بالسلاسل والعمل الجماعي.
- هذه الطريقة في الأداء تحسس العامل بقيمته التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على هوية العمل الشخصية والشعور بالاحترام المتبادل الذي يقوي الشعور بالانتماء كلها تؤدي إلى امتثال لثقافة تسييرية ومن ثم ترسيخ الهوية التنظيمية.

20- دراسة "زبيري فاطمة الزهراء" عام 2017 / 2018م، بعنوان "دور التمكين الوظيفي في تعزيز

القرارات الإدارية- دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بالمسيلة"¹، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين المورد الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 491 موظف من مؤسسة الصندوق الوطني الاجتماعي بالمسيلة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ زبيري فاطمة الزهراء، دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية- دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2017 / 2018م.

- أهمية التمكين في اتخاذ القرار الإداري، وذلك من خلال مقوماته التي تعتبر أساس نجاح عملية اتخاذ القرار الإداري والتي من بينها المشاركة بالمعلومات، الرقابة الذاتية على العمل، الحرية والاستقلالية.
- أهمية المشاركة الجماعية في العمل، والتي كان لها دور في تقليص الوقت والجهد، وبالتالي فاعلية القرارات الإدارية.
- سيادة التعاون المشترك، والرقابة الذاتية على العاملين في المؤسسة.

21- دراسة "عدي أحمد صالح علي" عام 2020م، بعنوان "الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك"¹، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة العراقية في مدينة كركوك، وتحديد ما إذا كان للهوية التنظيمية دورًا وسيطًا في تلك العلاقة، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم 300 استبانة واعتمد على برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة بين القيادة التحويلية والهوية التنظيمية.
- الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

¹ عدي أحمد صالح، الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات العليا، 2020م.

22- دراسة "Bachelor" عام 2013م، بعنوان "دور الهوية التنظيمية في تزايد الخدمات المهنية

للمشركات"¹، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور الهوية التنظيمية في تزايد الخدمات المهنية، ولتحقيق الهدف من الدراسة أجرى دراسة إفرادية حول شركة خدمات مهنية تسمى أكو فيس الذي أنشأ شبكة شركات الخدمات المهنية الخاصة به، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الهوية التنظيمية قاعدة الشروع في توسيع نطاق الشركة، وعلاوة على ذلك تحديد الشركات الشريكة الجديدة.
- أن الهوية التنظيمية أداة قوية لخلق توسع شركات الخدمات المهنية الناجحة، ولهذا ينبغي أن تؤخذ في النظر فيه قبل وأثناء التوسع.

23- دراسة "محمد بن سعيد العمري" عام 2011م، بعنوان "التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي

لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود"²، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 230 فرد من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، واستخدم الاستبانة وبرنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ Bachelor, The role of organizational identity in the growth of professional services for companies, Berlin School of Economics and Law, Germany, 2013.

² محمد بن سعيد العمري، التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية، مج 23، ع 1، يونيو 2011م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- وجود علاقة طردية بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة طردية بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي، وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في مجال (التأثير) باختلاف المنصب الإداري وفي مجال (معنى العمل) باختلاف العمر وفي مجال (الفعالية الذاتية) باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.

24- دراسة "بو بكر ساخي" عام 2016م، بعنوان "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"¹، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 586 فردًا من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضًا نسبيًا، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية، الذاتية، التأثير).

¹ بو بكر ساخي، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد- الجزائر، 2015 / 2016م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطاً وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المديرية لكفاءتها، الثقة بإدارة المديرية لفعاليتها).
- إن مستوى جودة الحياة الوظيفية لأفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطاً من خلال الأبعاد الستة للمقياس (الالتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفة، التقليل من ضغوط العمل).
- وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

25- دراسة "محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو سيف" عام 2016م، بعنوان

"دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"¹، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 399 مدرس ومدرسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو سيف، دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، ج1، ع2، أبريل 2016م.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- ضعف تواصل المدرسين بالمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة مما ولد لديهم فراغاً من المعلومات حول رأي المجتمع في المدرسة.
- أن توافر قيم إيجابية لدى المدرسة ينعكس بشكل إيجابي على المدرسين العاملين فيها، وبالتالي ينعكس على تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المدرسة.
- أن تماثل الهوية التنظيمية يخلق قيماً إيجابية لدى المدرسين.
- أن تمثل الهوية مرتبط ارتباطاً كلياً وجزئياً بالنمط القيادي المتبع في المؤسسة.
- أن المدرسين على وعي تام بأهمية النمط القيادي المستخدم في البيئة المدرسية، وأن تأثيره واضح لدى جميع أو معظم المعلمين.
- أن الأعباء المدرسية التي تتطلبها المدرسية تمنع المدير من مراعاة حالات المدرسين النفسية والشخصية، نظراً لتحمل المدير المسؤولية أمام الإدارة العليا للتعليم.
- أن هناك ضغوطاً كثيرة على المدرس لا تتوافق مع ما يتقاضاه من مقابل مالي.
- أن تمثل الهوية لدى المدرسين يمنح المدرسة استمرارية وتميز ورضا وظيفي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع التمكين الوظيفي والهوية التنظيمية، حيث

تتمثل تلك الاستفادة في:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1. ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول التمكين الوظيفي والهوية التنظيمية.
2. الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الوظيفي والهوية التنظيمية.
3. ساعدتنا في الالمام بالمناهج والأدوات اللازمة لجمع البيانات وكيفية توظيفها وتحديد بدقتها بعد أن كانت لدينا أفكار غامضة من الناحية المنهجية.
4. ساعدتنا في ضبط متغيرات الدراسة، وتحديد أبعادها.
5. ساعدت الدراسات السابقة على وضع وبناء الأسس الحقيقية لمحاور الدراسة من الإشكالية إلى وضع الفرضيات وفق تحديد منهج الدراسة والذي ساهم في اختيار أدوات الدراسة.
6. على مستوى النتائج فقد قدمت هذه الدراسات مرجعًا كبيرًا للاستعانة به في مناقشة نتائج الدراسة، وبالتالي مقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

ثانيًا: جوانب الاتفاق والاختلاف:

على الرغم من الاستفادة الكبيرة التي قدمتها الدراسات السابقة لهذا البحث إلا أن لكل دراسة خصوصيتها التي تميزها على غيرها، فدراستنا تتفق مع الدراسات السابقة في بعض النقاط، وتختلف في بعض آخر، ويمكن حصر البعض منها على النحو التالي:

1. من حيث الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة- الجزائر، وهو ما لا تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي أخذت

الجامعات مجالاً لدراساتهم الميدانية كدراسة ("كوثر ذوايدي عام 2019 / 2020م"، "طيباوي خيرة عام 2019 / 2020م"، "محفوظ أحمد جودة، عبد اللطيف عبد اللطيف عام 2010م"، "عريب محمد سليمان صالح، راتب سلامة السعود عام 2016م"، "ماجدة عبد الاله عبد الستار عام 2013م"، "خالد بن محمد قليوبي عام 2020م"، "عدي أحمد صالح علي عام 2020م"، "محمد بن سعيد العمري عام 2011م"، "محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو سيف" عام 2016م)، بينما انفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى التي ركزت دراستها الميدانية على المؤسسات الصناعية والإنتاجية.

2. من حيث المنهج:

يلاحظ الباحث أن هذه الدراسة تتفق مع جل الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويرجع ذلك إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته والذي يتطلب التحليل الكيفي بما أن أبعاد التمكين الوظيفي والهوية التنظيمية ليست بأشياء ملموسة يمكن قياسها وإنما نتيجة عكسية تبنى من مؤشرات الشعور بأهمية العمل، والتحفيز الذاتي، الالتزام بروح الفريق، والحرية الاستقلالية في ممارسة العمل مما يخلق بيئة عمل أكثر فاعلية.

3. من حيث أدوات جمع البيانات:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي استخدمت أدوات جمع البيانات المختلفة اعتماداً على الاستمارة كأداة رئيسية، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة في حين اختلفت هذه الدراسة في طبيعة المبحوثين في حد ذاتهم مما يتطلب تكييف تلك الأدوات مع طبيعة المبحوثين من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضع الأسئلة الخاصة بالاستبيان، بالإضافة إلى اتفاق هذه الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مع الدراسات السابقة في الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS، من أجل معالجة البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة.

الفصل الثاني

التمكين الوظيفي

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في منظمات الأعمال المختلفة، وفي كافة المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية، نجم عنها منافسة عالمية بين هذه المنظمات، أدت إلى تبنيها مفاهيم إدارية جديدة؛ لضمان نموها وبقائها، على أن العنصر الحاسم في التقدم يتمثل في إعداد القوى البشرية المدربة، والقدرة على الإنتاج، والعمل على تمهيتها، وتوافر القيادات المتميزة القادرة على الابتكار، والتجديد، والضبط، والتوجيه، والايان بقيمة المهنة والالتزام بأداء الأدوار، واتخاذ القرارات على جميع المستويات، بحيث تتحقق كفاءة المنظمة وفعاليتها.

يعد التمكين أحد المفاهيم الحديثة التي اهتمت بتطبيقها عدد من المؤسسات العالمية، وأظهرت نتائج العديد من الدراسات فائدتها وعلاقتها بتحسين مستوى الإنتاج كمًا، نوعًا، وفي المجتمعات العربية ظهرت العديد من الدراسات الأخرى التي بحثت مدى تطبيق هذه الاستراتيجية الجديدة في العمل وبحثت العوامل التي تتأثر وتؤثر في التنظيم.

يعد تطوير منظمات العمل أحد ركائز التنمية الأساسية في المجتمعات المعاصرة؛ نظرًا لما لأهمية دورها في تنشيط الجانب الاقتصادي في الدول حيث تساهم في رفع الدخل القومي من ناحية، وتوفير فرص العمل من ناحية أخرى، ونظرًا لدورها الهام في استقطاب القوى العاملة كان من الأهمية دراسة كل ما يخص النفعالات البشرية داخل منظومة العمل واكتشاف ما يعترضها من مشكلات قد تؤثر سلبًا على مستوى الإنتاج، وعلى استمرار القوى العاملة في المنظومة، ومحاولة الاستفادة من هذه الدراسات في الوصول إلى استراتيجيات من شأنها تحسين العلاقات داخل مؤسسة العمل، والوصول إلى استراتيجيات تحفز القوى العاملة على بذل

مزيد من الجهد في العمل من أجل تحسين العلاقات داخل منظومة العمل ورفع مستوى الإنتاجية، وأحد هذه المفاهيم هو مفهوم التمكين الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي:

إن التمكين الوظيفي له العديد من التعريفات التي اختلفت وتتنوع بتنوع مجالات العلماء والباحثين الذين قاموا بالتعريف به، ومن خلال هذا المبحث نلقي الضوء على تعريفه لغويًا واصطلاحيًا، وأهم أهدافه (المطلب الأول)، وتاريخه، والاتجاهات الفكرية الحديثة التي تناولته، ونماذج (المطلب الثاني).

المطلب الأول: تعريف التمكين الوظيفي، وأهدافه:

الفرع الأول: التعريف اللغوي والاصطلاحي للتمكين الوظيفي:

أولاً: التعريف اللغوي للتمكين الوظيفي:

إن التمكين لغة الاستطاعة على فعل الشيء¹.

مَكَّنَ / مَكَّنَ لِمَنْ لِيُمْكِنَ، تَمَكَّنًا، فَهُوَ مُمْكِنٌ، وَالْمَفْعُولُ مُمَكَّنٌ.

- "مكن الشخص من التصرف في شئونه أمكنه، جعل له عليه قدرة وسلطاناً"².

- مكن له في الشيء أي جعل عليه سلطاناً وقدرة كقوله تعالى³: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ).

¹ محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع- عمان، الأردن، 2010م، ص 17.

² أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب- القاهرة، مصر، 2008م، ص 2115.

³ سورة الكهف، الآية: 84.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

أما في الأدبيات الانجلوفونية فقد حددت بمصطلح Empowerment، والذي يقصد به كسب السلطة، وقد قسم إلى ثلاث عناصر:

- الجذر Power: والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير.
 - Em: والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة.
 - Ment: والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.
- بالتالي يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة، من أجل إنتاج ما أو الوصول إلى هدف محدد.

أما في الأدبيات الفرنكوفونية فيقارب مصطلح التمكين مصطلح Habilitation والذي عُرف وفق Petit Larousse على أنه جعل شخص ما قادرًا وبصفة قانونية على تنفيذ عمل ما، كما يتم استعمال مصطلح responsabilisation، ومصطلح Pouvoir d'agir¹.

أما بالنسبة لوظيفي فهي²:

- مفرد اسم منسوب إلى وظيفة "اضطرابات وظيفية".
- ما يتعلق بالوظيفة "تحليل/ تعليم وظيفي- علم النفس الوظيفي".
- عملي "إجراءات وظيفية".

¹ لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خضير - الجزائر، 2015م، ص 6.

² أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، مرجع سابق ص 2464.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي للتمكين الوظيفي:

هناك العديد من التعاريف وضعت للتمكين الوظيفي، وكل تعريف يحمل في ثناياه الجانب الذي تناوله، والبيئة التي أجريت فيها الدراسات، وتوجه الباحثين وميادينهم البحثية، وكذلك التطور التاريخي لهذا المفهوم من مفهوم يحاول منح وإرساء أبعاده في المنظمات إلى وجوده وقياسه من خلال توفر أبعاده الهيكلية والنفسية ومدى تأثيره وتأثيره على المتغيرات التنظيمية الأخرى، وهذه أهم التعريفات التي وضعت في هذا المصطلح:

- "هو منح العمال في المنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"¹.
- "التمكين أولاً محفز، ولكنه كذلك ارتباطي، تحفيزي لأنه يركز قبل كل شيء على الفرد ونموذجته الذي يتفق مع النتائج التي تعترف بها الدوافع الذاتية، ارتباطي لأن نسقه يعطي مجالاً للبيئة والتفاعلات الاجتماعية"².
- "هو نقل السلطات الكافية للعمال؛ لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية بدون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة"³.
- "هو زيادة الاهتمام بالعمال من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم"⁴.

¹ Richard L. Draft, Organization theory and design, U.S.A 7ed Southwestern college Publishing, 2001, P: 501.

² Moisset, Pllante et Pierre, 2003, P: 279.

³ عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة، مصر، 2003م، ص 13.

⁴ عامر بن خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية، 2004م، ص 136.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- "هو تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهمات ذات معنى"¹.
- "هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، ويمتلك الانسان هذا الحق بما يتوفر لديه من إرادة مستقلة، خبرة، معرفة ودافع داخلي، فهناك فرق شاسع بين من يمتلك الخبرة وبين من لا يمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية وبين من لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها، وإذا ما تم تجريد الانسان من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع واللامسؤولية والشعور بعدم الرضا، وفقدان معنى الوظيفة، الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف، وهذه النتائج محبطة ليس للفرد فحسب بل وتعطي نتائج عكسية للمؤسسة التي تمارس فيها هذه الحالة"².
- "هو عملية لتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة"³.
- "هو استراتيجية لبقاء وتحسين أداء المنظمة"⁴.

¹ محمد زيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عدد 38، 2011م، ص 9.

² أميرة محمد الحموري، رشا سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 25، 2010م، ص 100.

³ Asefeh Mostajeran Gortani, Study of some effective factors on empowerment of the experts in educational institutions, Procedia- Social and behavioral sciences, 29, 1960- 1964, 2011, P: 196.

⁴ Abbas Karimi, Mahmoud Mokarrami, Sanjar Salajegheh & Gholam Hossein Bagherabadi, The impact of staff empowerment on service quality in training organizations, International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 1 (3), 2013, P: 34.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- "هو الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم¹، فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به"².
- "هو مجموعة من المدارك أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة، والتي تساعد العمال على التوجه إلى عملهم بنشاط"³.
- عرفه تيشوري "بأنه دعم البنى التحتية في المنظمة وذلك لتقييم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العمال في الورش ومنجهم الثقة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العمال الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه"⁴.
- تعريف بلونشارد (1996) "بأنه فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الاشرافية للمنظمة؛ بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف في المواقف الحرجة"⁵.

¹ محمود حسين الوادى، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع- عمان، الأردن، 2012م، ص 45.

² المرجع نفسه، ص 27.

³ لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مرجع سابق ص 80.

⁴ شفيق محسن عطاء، أحمد محمد سميح، وأحمد إبراهيم أبوسن، تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (2)، 2016م، ص 128.

⁵ نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين- دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة- الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013م، ص

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- تعريف بويت ولاور (1992) بأنه "عملية منظمة تبدأ بمداخلات متعددة تجري عليها عمليات تمحيص وتدقيق وتطوير بهدف الخروج بمخرجات متميزة، فالتمكين وفق هذا المنطلق هو مشاركة بين العاملين والإدارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، والمعلومات والمعارف التي تعين العاملين على أداء عملهم بشكل صحيح، والمكافآت والحوافز التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيراً الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة"¹.
- تعريف كل من كونجر وكانونغو (1988) بأنه "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات اللازمة والفعالة للموظف"².
- تعريف كل من جونسون وريموند (1988) بأنه "ممارسة ثقافية لكونها جزءاً من الثقافة التنظيمية، وتعبيراً عن فلسفة القائد الإداري، فالمنظمة المتميزة والناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة؛ لأنها تؤدي إلى تميز الأداء"³.

¹ علي البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة بدولة الامارات وعلاقتهم بالرضا الوظيفي، جامعة اليرموك- الأردن، 2008م، ص 11.

² هوارى معراج، مريم شرع، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع- الأردن، 2017م، ص 24.

³ علي البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة بدولة الامارات وعلاقتهم بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ص 13.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- تعريف ايكل (1993) بأنه "منح الموظفين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل؛ لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"¹.
- تعريف ايفنز (2008) بأنه "منح الفرد القوة أي منح السلطة لفعل كل ما هو ضروري لإرضاء الزبائن، ومنحه الثقة لاختيار الخيار الصحيح دون الانتظار لاستحصال الموافقة من الإدارة"، وشاطره في الرأي كويك ونيلسون (2009) عندما نظر إلى التمكين أنه المشاركة في القوة داخل المنظمة².

الفرع الثاني: أهداف التمكين الوظيفي:

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكُتاب، وتوصل الباحث إلى أن التمكين يضم الأهداف التالية:

- منح، وتهيئة، وتحرير، وإطلاق، وتوسيع، وتشجيع، وتوفير، ودعم، فالتمكين لا يمكن أن يتواجد صدفة، وإنما يجب توفير المناخ المناسب لذلك من خلال أن الإدارة هي الفاعل الأول للمبادرة بتطبيق هذا المفهوم.
- الحرية: أي أن التمكين يشترط وجود جانب من الحرية يمنح للموظفين، أو إطلاقها بما يتناسب مع الأهداف التنظيمية المرجوة.
- القوة، السلطة، المسؤولية، أي أن التمكين لابد أن يأخذ في حسبانته منح العامل ما يمكنه من انجاز الأهداف التنظيمية.

¹ أثير عبد الأمير، وحسين علي عبد الرسول، إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل - دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مقال منشور بمجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 10، ع3، 2008م، ص 52.

² بورزق يوسف، التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل، مرجع سابق ص 41.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- مساعد، يخلق روح المبادرة والابداع، اتخاذ القرارات واختيار النتائج، تقوية روح المبادرة والإصرار، مواجهة المشكلات، الاستقلالية: أي أن التمكين يعمل على تحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد العامل بما يخلق منه عاملاً يمكن الاتكال عليه لتحقيق نتائج إيجابية بالنسبة له، وكذلك للمنظمة ككل.
- التحسين المستمر للأداء المنظمي: أي أن النتائج الإيجابية التي يحققها التمكين على الجانب الفردي تعود وتتوسع للمنظمة ككل ولاستمرار أدائها.
- ما يمنحه التمكين من خلال توفير المناخ والاستراتيجيات هو تمكين هيكلي أي أن المنظمة إذا ارادت تطبيق التمكين عليها تهيئة كل الأسباب والظروف المحققة له، وعندما يتوافر لدى العمال يصبح حالة نفسية وإدراكية.
- حالة نفسية إدراكية: هي الغاية من التمكين من خلال شعور الموظف بأنه مُمكن (الثقة بالنفس، القناعة، مساعدة، المبادرة، الابداع، تقوية روح المبادرة والإصرار، المغزى، الكفاءة، الإرادة الذاتية والتأثير) تساعده على الأداء الجيد للعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية والتحسين المستمر للأداء.
- التمكين يستوجب تحمل المسؤولية وهذه الأخيرة تستلزم من الموظفين أن يكونوا في مستوى وعي، تحمل، كفاءة، قدرات وحل المشكلات تؤهلهم ليكونوا ممكنين أي أن التمكين يستلزم وجود موظفين مناسبين لهم المعرفة، الوعي، الإرادة الذاتية، روح المبادرة أي موظف إيجابي وقوي لا موظفًا ضعيفًا لا واعيًا قد يكون التمكين أداة ووسيلة سلبية له، وللمنظمة بسبب الفهم الخاطئ للتمكين.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- التمكين يفيد المنظمة؛ لكون عنصر المراقبة من الطرف الآخر (الإدارة والمشرفين) يتم التخلي عنه، ويصبح المراقب هو الموظف نفسه الممكن بما يترك مجالاً للإدارة للاهتمام بالتخطيط والقيام بواجباتها لتطوير المنظمة.

المطلب الثاني: تاريخ التمكين، والاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين، ونماذجه:

يعد مفهوم تمكين الموظفين من المفاهيم الراسخة المستخدمة من أجل تحسين وتطوير النظم التي تسير وفقها المنظمات، وهو بالتأكيد إن كان مفهومًا حديثًا إلا أن أصوله تعود إلى نظريات واستراتيجيات التطوير التنظيمي المبكرة¹.

الفرع الأول: تاريخ التمكين:

أن الاهتمام بالتمكين الظرفي وخصوصًا بدور التمكين له تاريخ طويل، دراسة علم النفس والإدارة في بيئات العمل طورت في الجزء الأول من القرن العشرين على خلفية الإدارة العلمية، وركزت هذه المقاربة على دور اللاتمكين من خلال تسجيع التحديد الدقيق، انخفاض أعمال حرية التصرف وتركيز إصدار القرار في يد السلطة العليا من طرف التسلسل الهرمي للإدارة على الرغم من أن الإدارة العلمية أتت بفوائد الإنتاجية المباشرة، كان هناك اهتمام حول القيمة على المدى الطويل، وخاصةً بشأن التكاليف النفسية والاجتماعية التي تنتج عن تبسيط العمل. كان هناك اعراب في الأوساط السياسية على جانبي المحيط الأطلسي انتقادًا للممارسة خلال سنوات 1920، ونتيجة لذلك أجريت مبكرًا تحقيقات كثيرة مثل التي يمولها مجلس بحوث الاجهاد الصناعية في المملكة المتحدة التي تختص بالتحقيق في آثاره على رفاهية الموظف، هذا البحث ساعد على إنشاء وتشكيل

¹ محمود محمد السيد، تأثير التمكين والاثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 2002م، ص 450

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

ميدان الدراسة الذي أصبح علم الصناعي والتنظيمي في الولايات المتحدة وعلم النفس المهني في المملكة المتحدة أدت ذلك إلى توصيات؛ لتوسيع نطاق المهام في الوظائف أقل بشكل ملحوظ في البداية؛ لتفويض العديد من الصلاحيات لشاغلي الموظف، وأدى هذا إلى الاهتمام بدور التمكين في شكل إعادة تصميم الوظائف كتنقيض للإدارة العلمية أو تبسيط العمل¹.

كانت هناك تطورات موازية فيما يتعلق بالتمكين التنظيمي متابعة موضوع العلاقات الإنسانية لدور أسلوب القيادة، (1960) McGregor قارن نظرية X التaylorية مع نظرية Y "مقاربات التمكين الإدارة"، يوصي بالأخير كوسيلة لتعزيز الأداء، وبالمثل (1961) Likewise بالتركيز على "أنماط جديدة للإدارة" مقارنة بالنظام الأول الذي يعرف من حيث المراقبة التامة وغياب التفويض مع الأنظمة الثانية، الثالثة، والرابعة تشكل تدريجياً تمكيناً أكبر، وكان تركيز التمكين توسيع من دور العمل للموظف أو عمل الفريق من أجل التوصل لمقاربة أكثر شمولاً، ومن تعزيز الاستقلالية والسلطة أثناء العمل المباشر ليشمل أشكالاً تشاركية للقيادة والإدارة².

الاهتمام بالتمكين التنظيمي أكتسب مزيداً من الزخم في سنوات 1960، دعم من طرف المبادرات السياسية الوطنية الدولية، فمثلاً في المملكة المتحدة الفحوى المأخوذ من قبل تقرير اللجنة الملكية لنقابات العمال وجمعيات الموظفين (الهيئة الملكية، 1968). والذي ينص على "الحق في تمثيل القرارات المؤثرة في العمل، ينبغي أن يكون من امتياز حق كل عامل في المجتمع الديمقراطي"، وبالمثل، فإن مؤتمر النقابات

¹ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سابق ص 14.
² عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للنضامن، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 2، الجزائر، 2018/2019م، ص 137.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

العمالية TUC بلغ توصيات للهيئة الملكية مفادها "ينبغي توفير في كل مستوى إدارة لممثلي العمال من الأشخاص الموظفين في هذه المصانع للمشاركة في صياغة السياسات والأعمال اليومية لهذه المصانع"¹.

وفي أوروبا الغربية بشكل عام، المشروع التوجيهي الخامس للجماعة الاقتصادية الأوروبية EEC ويسمى الآن بالاتحاد الأوروبي UN الذي أوصى بنظام تمثيلي على مستوى مجلس الإدارة داخل الشركات، كما لاحظ (Towers 1973) "خلال السنوات القليلة الماضية القوى الضاغطة الاجتماعية الثقافية، السياسية والصناعية تكثفت للتعبير عن طلب واسع النطاق لمزيد من المشاركة والديمقراطية". في أوروبا الغربية التي انعكست الأبحاث حول المشاركة والديمقراطية الصناعية مثل (Emery & Thorsrud 1969, Poole)، في الولايات المتحدة لم يتوسع الاهتمام من دور التمكين التنظيمي بالقدر نفسه مع الاهتمام لهذا الأخير الذي يقتصر لحد كبير على المفاهيم الأكثر عمومية لاتخاذ القرار التشاركي مثل (Locke & Schweiger, 1979) وصوت الموظف مثل (Freeman & Medoff, 1984)².

يمكن القول في الفترة ما بين 1980 إلى بداية 1990 كان هناك هدوء مؤقتاً حول الاهتمام بالتمكين مع انتخاب Margaret Thatcher كرئيسة الوزراء بالمملكة المتحدة، كانت هناك تشريعات للحد من التمكين التنظيمي من خلال النقابات العمالية والمديرين الحق في الإدارة أصبح شعاراً. في أوروبا المشروع التوجيهي الخامس لم يشرع أبداً، كان هناك تراجع لفلسفات التمكين كما أوضح (Wilkinson 1998) أن "خطاب المؤسسة انتقل إلى اليمين في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية"³.

¹ عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، مرجع سابق ص 138.

² المرجع نفسه ص 139.

³ المرجع نفسه ص 139.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

ومع ذلك، دعوة التمكين لم تختفي ولا سيما في أدبيات الإدارة الرائجة والتطورات التي حدثت في خدمة تجديد الاهتمام، كما دل (1998) Wilkinson أن الكتاب الأكثر مبيعاً "In search of Excellence" أو "البحث عن التميز" لـ Peters and Waterman كان مؤثراً في وضع حجر الأساس لحركة التمكين العصرية"، وعزز الاهتمام بالتمكين كعنصر أساسي من عناصر إدارة الجودة الشاملة، التمكين كامن في مختلف المفاهيم التي حرزت تقدماً في سنوات 1980 كما انعكست في مقاربات الإدارة الإلزامية المدعومة من قبل بعض الكتاب أمثال Drucker 1988 and Kanter 1889 مثل: ما بعد الفوردية، التخصص المرن، الانسحاب من البيروقراطية، تخفيض المستويات الإدارية واللامركزية. الكتب التي لها أثر في تبرير الأهمية لمقاربة التمكين مثل Lawler 1992, Pfeffer 1994 جنباً إلى جنب مع التطورات الجديدة في التمكين النفسي والضماني (هذا الأخير يشير إلى أن أنظمة إدارة الموارد البشرية التي تتضمن تمكين الممارسات التي ترتبط مع الأداء التنظيمي العالي مقارنة بأنظمة الموظفين التقليدية) ساعدت في استمرار القضية في جدول أعمال السياسات والبحوث¹.

بالإضافة إلى ما سبق هناك عاملين آخرين مهمين في تفسير سبب عودة موضوع التمكين بشكل دوري، ومع قوة متجددة، وأول عامل هو تطور التكنولوجيات الحديثة، والكمبيوترات خصوصاً، التي أثارت تساؤلات حول كيفية تمكين مستخدميها، وعلى الرغم من أن مثل هذه التكنولوجيات كان ينظر إليها في البداية من قبل البعض مثل Braveman 1974 على أنها تشكل تهديداً للتمكين على مستوى العمل في حين آخرين رأوا الحاجة لتمكين مستخدمي الكمبيوتر من أجل تحقيق كامل إمكاناتهم وتحقيق إنتاج مرن مثل: Piore &

¹ عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، مرجع سابق ص 140.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

Sabel 1983, Susman & Chase 1986، أما العامل الثاني فهو بحلول التسعينات والركود في المناخ الاقتصادي أدى إلى تخفيض عدد العمال وتقليص المستويات الإدارية بنحو متزايد، وأصبح من الضروري على المنظمات تسريح الموظفين وتمكين الباقين المحتفظ بهم، وبالتالي يمكن اعتبار الاهتمام الحالي بالتمكين هو نتاج كلا من القيم والمعتقدات الديمقراطية المستدامة المتفاعلة مع التحولات في التفكير الاقتصادي والسياسي والظروف الاقتصادية¹.

الفرع الثاني: الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين:

يشار للتمكين إلى أنه فلسفة تنظيمية جديدة في حين يشار له بالاستراتيجية الإدارية، وأيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم سيتم تناول الاتجاهات الفكرية للتمكين كآتي:

أولاً: التمكين بوصفه فلسفة تنظيمية جديدة:

فإذا كان التمكين فلسفة تنظيمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمها ومواقفها التي تتمثل في جملة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، فيشار لفلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء في كيفية العمل جميعاً لإنجاز الغايات المنظمة حيث أن المنظمات تعتمد على فلسفتين: الأولى فلسفة الحفاظ على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، تسعى الفلسفة الأولى إلى منع الموظفين من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ونظم إدارية بما

¹ Carly L. Cooper and Ivan T. Robertson, *Intranational Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol 19, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd, 2004, P: 3– 6.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

يسهم في تقليص دور الموظفين في اتخاذ القرارات المنظمة، أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد؛ لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً، فالأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة¹.

ثانياً: التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية:

الأيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الموظفون الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل، إن التغيرات البيئية بعد ثورة تقنية الاتصالات قد أحدثت تغيرات رئيسية ضخمة أوضحت الحاجة للاعتماد بشكل كبير على الموارد البشرية، مما دعت الحاجة إلى بروز أيديولوجيات تقوي الثقة بالنفس، وتقلل من معاناة الموظفين، ويعتبر التمكين واحداً من هذه الأيديولوجيات التي وضعتها المنظمات في فرض واقع مختلف جديد يمنح الأفراد مكانة لم تكن موجودة بالماضي².

ثالثاً: التمكين بوصفه استراتيجية إدارية:

يوصف التمكين بأنه استراتيجية إدارية لحث الموظفين (بما فيهم المديرين) وتشجيعهم على استثمار مهاراتهم على نحو أكبر، وذلك من خلال منحهم حرية التصرف في أداء أعمالهم بالإضافة إلى الموارد

¹ حسين موسى القاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع - عمان، الأردن، 2015م، ص 47.

² المرجع نفسه ص 47.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

والامتيازات الأخرى حتى يستطيعوا العمل بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة المرغوبة، وتتمثل فقرات هذه الاستراتيجية بما يأتي¹:

- وضع الرؤية: والمقصود بها تحديد رؤية المنظمة، ونقل هذه الرؤية إلى التجربة الواقعية.
- وضع الأولويات.
- تكوين علاقات قوية بين الموظفين.
- توسيع شبكة الأعمال: ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة كافة الموظفين في أنشطة المنظمة.
- اللجوء إلى مجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة تحالفات مشتركة داخل المنظمة كإجراءات للتكامل باتجاهات مختلفة.

وهناك ثلاثة مفاهيم رئيسية في استراتيجية التمكين وهي:

- خطة استراتيجية سنوية.
- تقييمات إدارية سنوية.
- التدريب والتطوير.

الفرع الثالث: نماذج التمكين:

هناك عدة نماذج قدمها باحثوا الإدارة في مجال التمكين سواء كانت فكرية أو تطبيقية، وهي كنماذج

تحاول توضيح المراحل والعمليات والعلاقات التي تحكم وتفسر هذه الظاهرة، ومن نماذج التمكين التالي:

¹ حسين موسى القاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 48.

أولاً: نموذج "Thomas and Velthouse" (1990):

قام "Thomas and Velthouse" باستكمال العمل الذي قام به "Conger and Kanungo"، فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين "كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتمثل في الظروف العامة للفرد التي ترجع بشكل مباشر للمهمة التي يقوم بها التي ينتج عنها الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين لا بد أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظر إلى العالم الخارجي ومفهوم الذات المشجع على السلوكيات الهادفة وربطها بالأهداف ومنهجيات التمكين في المؤسسة"¹.

حدد الباحثان أربع أبعاد نفسية لتمكين العاملين، وهي:

- **التأثير الحسي الحركي:** وهو يتمثل في المستوى التي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل فارقاً فيما يختص بإنجاز الهدف، فالتأثير هو اعتقاد الفرد أنه يستطيع التأثير على عمله، وأن الآخرين سيتفاعلون مع أفكاره، والعامل الرئيسي في هذا التأثير هو مدى توافر المعلومات المختصة بأداء مهمة ما بشكل مرضي.
- **الكفاءة:** والمقصود بها ثقة الفرد في قدرته على القيام بعمله بصورة جيدة، فهي الدرجة التي يؤدي فيها الفرد مهمة ما بمهارة عالية.
- **إعطاء معنى للعمل:** ويقصد به شعور الفرد بأن عمله يمثل أهمية كبيرة بالنسبة له وعليه القيام به، أي أن معنى العمل يتعلق برعاية الفرد الذاتية لمهمة ما².

¹ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر، 2015م، ص 103.

² لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مرجع سابق ص 52.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- الاختيار: تتمثل المسؤولية المسببة لأفعال الفرد أن يتبنى الشعور بالفرصة في اختيار المهام ذات القيمة لديه وأدائها بشكل تبدو مناسبة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورًا بالحرية، والاحساس بالقدرة على استعمال حكمه الشخصي، والتصرف عن طريق تفهمه للمهمة التي يزاولها.

بالإضافة إلى هذه المهام التقديرية الأربع التي وضعها الباحثان فقد طوراً أيضاً نموذجاً يوضح العمليات

التي من خلالها يمكن للعمال الوصول إلى هذه المهام التقديرية وهي:

- الأحداث البيئية.
- تقييم المهام (التأثير، الكفاءة، المعنى، الاختيار).
- السلوك (النشاط، التركيز، المبادأة، المرونة، الليونة).
- التقييم العام (التأثير، الكفاءة، المعنى، الاختيار).
- الأنماط التفسيرية (المزايا، التقييم، التصور).
- التدخل والاعتراض.

إن رؤية Thomas and Velthouse للتمكين كنموذج ادراكي انطلقت مما اصطلح عليه بتقييمات

المهمة "الأحكام الشخصية"، والتي يفترض قريبا من الدوافع الذاتية وتحقق الرضا، وتنطوي هذه التقييمات كما

ذكرنا أنفاً على الدرجة التي يملكها العامل من الاختيار، المعنى، الكفاءة، والتأثير الذي يؤثر في أدائه لعمله،

هذا ما يؤثر بشكل حتمي وفق وجهة نظر الباحثين على السلوك سواء من ناحية التعزيزات أو ديناميكيات

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

التوقع، فهي تخلق مشاعرًا إيجابية في العمال؛ لتعزيز جهود عملها، كما تشكل لهم في المستقبل مصدرًا لاكتساب الخبرة حول تلقي المكافآت الفعلية، وهنا يتمكن العمال من تحديد درجة تمكينهم من عدمها¹.

ثانيًا: نموذج Diane Tracy, 1992:

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ أهمها:

- معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم.
- التحلي للموظفين عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- وضع مستويات الانجاز المتميز.
- تدريب الموظفين وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
- تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات.
- مد الموظفين بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.
- دعم الثقة في الموظفين.
- عدم لوم الموظفين في حالة الفشل.
- التعامل مع الموظفين بشرف واحترام².

¹ لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مرجع سابق ص 53-54.

² حسين موسى القاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 61-62.

ثالثاً: نموذج Dennis C. Kinlaw, 1995 لإدارة عملية التمكين:

حيث قدم نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة خطوات تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً للنموذج فإنه هنالك ست خطوات رئيسية يجب اتباعها على النحو التالي:

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل موظف في المنظمة.
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للموظفين.
- تدريب الموظفين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المنظمة.
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف.
- تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط، والرواتب، والحوافز، والتسويق، والتدريب وغيرها بهدف دعم تمكين الموظفين.
- تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك من خلال قياس التحسينات الجارية، ومعرفة إدراك موظفي المنظمة للعملية.

وترتبط هذه الخطوات الست في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين بخطواتها المذكورة على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معاني: التمكين، المكاسب المتوقعة منه، أهدافه، استراتيجياته، نمطه الرقابي، الأدوات والمهام الجديدة، ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها: أنه يعرف المديرين والموظفين بالخطوات الرئيسية للتمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها في منظماتهم¹.

رابعاً: نموذج 1995 Spreitzer:

وقد حددت سبرايترز هذه الأبعاد كما يلي:

- **المعنى:** يتضمن المواءمة بين مطالب دور عمل الفرد ومعتقداته وقيمة سلوكه، حيث يترتب على ذلك إحساس العامل أن المهام التي توكل له تحمل معنى شخصي بالنسبة له.
- **الكفاءة:** تشير إلى فعالية الذات الخاصة بعمل الفرد أو اعتقاد الفرد بقدرته على انجاز أنشطة العمل بمهارة.
- **التحديد الذاتي:** يعني إحساس الفرد بقدرته على اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، فهو يعكس الإحساس بالاستقلالية أو الاختيار، مثلاً في صنع قرارات عن الطرق، السرعة والجهد المبذول لأداء العمل.
- **التأثير:** وهو الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التأثير على نواتج العمل الإدارية أو الاستراتيجية أو التشغيلية².

¹ حسين موسى القاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 59-60.

² ياسر فتحي الهنادوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة، مصر، 2012م، ص 132.

خامساً: نموذج Conger and Kanungo, 1998:

يعد هذان الباحثان نقطة بداية طرح التمكين النفسي في الأدبيات النظرية، وقد طرحا مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعمال، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تؤسس على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، وقد اقترحوا أن "التمكين" مماثل لمفهوم "القوة" حيث يمكن النظر للتمكين كعنصر اتصالي؛ لأنه يمثل ضمناً تفويض القوة، كما أنه عنصر تحفيزي؛ لأنه يمثل ضمناً على أكثر من معنى¹، وقد حدد الباحثان خمس مراحل لعملية التمكين، وهي:

1. المرحلة الأولى: تتمثل في تشخيص الظروف التي تعيشها المنظمة، والتي تنعكس على الموظفين بفقدان القوة، ويمكن تقسيم تلك الظروف إلى عوامل تتعلق بالتنظيم تتمثل في المتغيرات التنظيمية الأساسية، والمناخ البيروقراطي، وما يتعرضون له من ضغوطات تنافسية، وضعف نظام الاتصالات، وكذلك المركزية المرتفعة في توزيع المواد، أما فيما يتعلق بعوامل الاشراف ونظم المكافآت فهي: السلبية، التسلط، ضعف التحفيز، الحد الاعتباطي للمكافآت، اندثار الابداع، غياب التدريب والدعم الفني، عدم وجود سلطة ملائمة، عدم وجود أهداف واقعية، مناخ الروتين الشديد، ضعف التنوع في العمل، عدم وجود اتصال بين الإدارة والعاملين.

¹ محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (1)، 2015م، ص 66.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

إن الرغبة لتبني التمكين ضرورة عندما يشعر العمال بضعفهم داخل التنظيم، وبناءً على ذلك يجب أن تسعى الإدارة إلى التعرف على الأسباب والظروف التي نتج عنها هذا الشعور، فعندما تتجح في ذلك يمكنها أن تتبنى استراتيجية التمكين حتى تزيل تلك الأسباب والظروف¹.

2. المرحلة الثانية: وتتمثل في الاعتماد على طرق الإدارة كالمشاركة، إثراء الوظيفة، والمكافآت المتعلقة بالأداء، ولا بد أن يكون الغرض من استخدام هذه الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة العوامل الخارجية التي تسببت في شعور العمال بالضعف، وإنما لابد من استخدامها كذلك وبشكل أساسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات حول مدى فاعليتهم.

3. المرحلة الثالثة: وتتمثل في تقديم معلومات عن مدى فاعلية العمال، ويتم ذلك من خلال أربع مصادر هما: المكاسب الغير فعالة، التجارة المنجزة، الإقناع الشفهي، والتأثير العاطفي.

4. المرحلة الرابعة: وتتمثل في أن المرؤوسين قد استقبلوا هذه المعلومات مما يولد الشعور بالتمكين لدى المرؤوسين من خلال الجهد المبذول بالإضافة إلى توقعات الأداء، والإيمان بالفاعلية.

5. المرحلة الخامسة: وتتمثل في التغيير في السلوك عن طريق إصرار المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرغوبة².

¹ أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية- دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 22، 2012م، ص 140-141.

² شذى علواه، وعبد الرحمن أحمد، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، 7(27)، 2011م، ص 111.

سادسًا: نموذج Tom Peters, 1990:

هذا النموذج قائم على قاعدتين هما: إشراك الموظفين في كل شيء، والاعتماد على فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، فإنه ينصح بتوفير هذه العوامل:

- حسن الاستماع للموظفين.
- تقدير جهود الموظفين والاحتراف بهم.
- الاهتمام بعملية استقطاب الموظفين.
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.
- توفير نظام أجور محفز.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة تسعى إلى تطبيق التمكين ومؤمنة بأهمية وضرورة أن يعبر الموظفين عن آرائهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الملائم الذي يساهم على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير لهم وإن اختلفوا مع آراء الإدارة، وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح Peters بالتخلص من بعض المعوقات مثل: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، والقواعد البيروقراطية، والشروط المهنية، والتخلص من عدم الوضوح في دور الإدارة الوسطى¹.

¹ حسين موسى القاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 58.

سابعاً: نموذج Menon:

أشار مينون إلى الكثير من المخاوف بشأن المقاربات المتنوعة للتمكين، وأعاد تعريف التمكين النفسي بأنه حالة معرفية تتميز بالشعور بالسيطرة، الكفاءة وتذويت الأهداف، حيث أن الشعور بالسيطرة يعكس المعتقدات حول الاستقلالية، إدراك الكفاءة تشير إلى الشعور بالفعالية ومشاعر القدرة الشخصية، وتذويت الأهداف يمثل القوة النشطة، على سبيل المثال: الرؤية المستقبلية للمنظمة ورابطة الأفراد مع هذا الهدف أو الرؤية¹.

ثامناً: نموذج Marquardt, 2002:

أكد ماركواردت في كتابه "بناء المنظمة التعليمية" على العلاقة القوية بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث أشار إلى أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكافة عمليات التعلم الوظيفي، وذكر في نمودجه بأن مستويات التمكين تزداد باطراد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة، حيث تمر بخمس مراحل كالآتي:

1. مرحلة المكاشفة الدورية: حيث لا تعطى بعد صلاحية اتخاذ القرار للموظفين.
2. مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات: وهنا يتم تقديم آراء ومدخلات الموظفين.
3. مرحلة حلقات التمكين: وفيها تتم عملية التعاون والتشارك في صنع القرار مع الموظفين.
4. مرحلة الحلقات الوظيفية: حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل مستقل من قبل الموظفين.

¹ Elize Kotze, Sanjay Menon and Barry Voz, Psychological empowerment in the south Africa military: the generalizability of menon's scale. SA Journal of Industrial Psychology, 2007, P: 1.

5. مرحلة حلقات التسيير الذاتي: ويتم فيها وضع السياسات ورسم الاستراتيجيات المنظمة بشكل

تشاركي¹.

المبحث الثاني: طرق وأنواع التمكين، ومتطلباته، ومعوقاته:

تتعدد أساليب وأنواع التمكين، ونتناول بهذا المبحث أساليب التمكين وأنواعه (المطلب الأول)، وأهم المتطلبات لتطبيقه، وأهم المعوقات التي تعوق تطبيقه (المطلب الثاني).

المطلب الأول: طرق التمكين، وأنواعه:

الفرع الأول: طرق التمكين:

التمكين له تفسيرات مختلفة نظراً لتعدد الآراء حول هذا المفهوم المتعلق بالسلوك البشري، والتنظيمي، والإداري، وإدارة الموارد البشرية، فهذه الارتباطات المتنوعة ترتب عليها بروز تفسيرات متنوعة من أجل مساعدة علماء الإدارة في الوصول إلى مفهوم التمكين كمفهوم إداري معاصر، ويمكن التطرق إلى عدة اتجاهات وطرق في التمكين منها:

أولاً: طريقة القيادة:

يعتبر تمكين المرؤوسين من الطرق القيادية الجديدة التي تساعد في رفع كفاءة المنظمة، وطريقة القيادة هذه تقوم على دور المدير أو القائد في تمكين الموظفين، وهذه الطريقة تشير إلى أن المنظمة التي تطبق التمكين هي تلك المنظمة التي تتطلب إشراف كبير، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة مرتفعة

¹ حسين موسى القاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 59.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

بالمقارنة لنسبتهم في المنظمات التقليدية، وكذلك تمنح صلاحيات أكبر على المستوى الإداري في المنظمة، وهذه الطريقة تركز بشكل أساسي على تفويض الصلاحيات من المستوى الأعلى إلى الأسفل¹.

ثانياً: أسلوب تمكين الأفراد:

تدور هذه الطريقة حول الفرد بما يطلق عليه "تمكين الذات"، ويتجلى التمكين وفقاً لهذه الطريقة عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد حيث يشعر بالاستقلالية والمسؤولية في اتخاذ القرارات، هنا وقد كشفت "سبرايتزر" عن أن العاملين المتمكنين يتمتعون بمستويات أعلى من التحكم في متطلبات العمل، وقدرة أعلى على استغلال واستثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وبالرغم من أن التمكين يعد تجربة فردية في السيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك طرق أخرى تعتمد على تمكين الفريق والتمكين الجماعي².

ثالثاً: طريقة تمكين الفريق:

إن الاعتماد على التمكين الفردي قد يترتب عليه تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى العديد من الباحثين أن تمكين الفريق له أهمية كبيرة؛ لما للعمل الجماعي من مميزات عن العمل الفردي، فقد تجلت فكرة تمكين الفريق مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين بناءً على ذلك يهدف إلى بناء القوة وزيادتها وتطويرها عن طريق روح الجماعة والشركة والعمل سوياً.

يؤكد Torrington et al أن عمل الفريق يعد طريقة تستخدم لتمكين العمال من أجل تطوير قدراتهم، وتعزيز الأداء التنظيمي، وأن تمكين الفريق يرتبط بالتغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق

¹ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سابق ص 44.

² المرجع نفسه، ص 45.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات ذات الطبيعة الهرمية، هذا وإن منح التمكين للجماعة يلعب دوراً كبيراً في تطوير الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق يترتب عليها شعور الفرد بالاستقلالية، كما تتحقق القيمة المضافة من عاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المعرفة والمهارة لكل فرد من أفراد الفريق عندما يساهم كلاً منهم بشكل ما كفرد في الفريق بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للقصور والخطأ¹.

رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى أصحاب الجودة الشاملة أهمية تغير العمليات والأنشطة التي تقوم بناءً عليها المنظمة بتمكين الموظفين، وتعود تلك الطريقة إلى "إدوارد ديمنج" الذي كانت أفكاره تدور حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهومها على مبدأ رئيسي وهو: عملية التطوير المتواصل في كافة أبعاد المؤسسة من خلال انخراط كافة الأعضاء ومشاركتهم في عملية التطوير، وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين الحرية في التصرف، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وبالتالي يقع على كاهلهم تحمل أعباء المسؤولية، وتحقيق أهداف المنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا تستطيع القيام بهذا التحسين الشامل لكافة مجالات المؤسسة وحدها، فيجب أن يشارك الجميع في تلك المسؤولية، ويجب دعم وتشجيع الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة حتى يفعلوا كل ما بوسعهم للتحسين، والتطوير سعياً لإرضاء الزبائن².

¹ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سابق ص 46.

² المرجع نفسه، ص 47.

خامساً: طريقة الأبعاد المتعددة:

تعتمد هذه الطريقة على الجمع بين الطرق السابقة، وترفض الاعتماد على بعداً واحداً دون غيره لتفسير مبدأ التمكين فيقول Honold بأنه حتى تكون عملية التمكين أكثر فاعلية ونجاحاً، فيجب أن تعتمد على أسس متنوعة هي: التعليم، والمراقبة الفاعلة، والقيادة الناجحة، والدعم والهيكل المناسبة، والتشجيع المستمر، والتفاعل بين كل هذه الأسس.

وبالتالي فإن كافة أعضاء المنظمة يعملون كشركاء، ويبادرون بشكل جماعي عن طريق تفاعل الفريق المنظم، وهم من يتولى صنع القرارات الاستراتيجية، وبناءً على ذلك، فالتمكين ليس شعوراً شخصياً مثل قول "أنا اليوم أشعر بالتمكين"، فهذا لا يمكن أن يكون صحيحاً دون توفر عوامل تنظيمية، ومقومات هيكلية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المرؤوسين والمديرين على ركائز من الثقة والتواصل والدعم، وتزويد الآخرين بالمعلومات سواء كانت هامة أو غير هامة؛ حتى يشعر الفريق والفرد بالمسؤولية نحو نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل المعرفة والثقة والمعلوماتية والمهارة، والدعم، والحوافز، والقوة من الركائز المهمة في تكوين فريق وأفراد متمكنين في العمل، وفي المؤسسة عامة¹.

اقترح Davis عشر طرق لتمكين الموظفين، وهي:

1. تمكين المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات الملقاة على كاهل الموظف واضحة

ومحددة تماماً.

¹ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سابق ص 48 - 49.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

2. **تمكين الصلاحيات:** نجد أن الموظفين يتحمسون أكثر عندما تمنحهم المنظمة صلاحيات أكبر داخل بيئة العمل.
3. **تمكين المعايير والأداء المثالي:** فعلى السلطة العليا أن تضع معايير معينة لتحفز العاملين، وليصلوا لأعلى إمكاناتهم.
4. **تمكين التدريب والتطوير:** يعد التدريب من أهم العوامل التي تطور الموظف وتجعل لديه خبرة أكبر في الأعمال المناطة له.
5. **تمكين المعرفة والمعلومات:** على العاملين حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات الالمام بالمعرفة والمعلومات اللازمة حتى لا يكونوا غير قادرين على القيام بمسؤولياتهم المكلفين بها.
6. **تمكين التغذية الراجعة:** حتى تتمكن المنظمة من معرفة نقاط الضعف والقوة، إصلاحها أو تعزيزها.
7. **تمكين التقدير والاهتمام:** أن يقدر المدير الموظف، وذلك لما له من أثر إيجابي كبير في نفس الموظف، وفي دافعيته ومعدل إنجازته، وتوجهاته تجاه العمل.
8. **تمكين الاحترام:** يتشابه الاهتمام والتقدير مع الاحترام، فالأخير أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله، مما يترتب عليه في النهاية نجاح عملية التمكين¹.
9. **تمكين الثقة:** منح الثقة للعامل يقلل من دافعيته وسعيه نحو تبرير الخطوات التي ينجزها، وبالتالي يوفر الكثير من الوقت والجهد.

¹ حسين أحمد الطعاني، وعمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، 40 (مل ع 1)، 2013م، ص 308.

10. التمكين عن طريق السماح بالفشل: هناك مقولة شائعة بأن "الفشل مقدمة للنجاح"، ففي

العديد من الأوقات يسبق النجاح الفشل، ولهذا فالسماح للعامل بالمخاطرة قد يؤدي إلى التميز¹.

الفرع الثاني: أنواع التمكين:

ميز Stande and rothmann, 2009 بين ثلاثة مداخل للتمكين: المدخل الأول كان يستند على

النظرية النسوية التي تقوم على تحسين المجاميع النسوية المضطهدة، أما المدخل الثاني فيدعى بالتمكين

الهيكلية، ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، وفي هذا المدخل يتم التركيز على مجموعة النشاطات

والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين، بينما يركز المدخل الثالث على

التمكين النفسي، ويستند على النظريات النفسية الاجتماعية من خلال افتراض أساسي هو أن التمكين يدرك

من قبل الأفراد العمال، وهناك من يرى أن التمكين يتخذ عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات أن

التمكين ينقسم إلى نوعين هما: التمكين النفسي، والتمكين الهيكلية، وذلك تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين ومحور

التركيز في أعمال ممارسة التمكين في المنظمة، فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر بشكل

رئيس، والتمكين الهيكلية يعني بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي، وبنيويته كالسلطة، والعلاقات في

المنظمة².

¹ سعيد بن مبارك بن سعيد الدوسري، ومحمد بن محمد الحربي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية ببنها، (98)، ج1، 2014م، ص 65-66.

² حسين موسى القاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 40.

أولاً: التمكين الهيكلي:

يعد هذا النوع من التمكين بأنه منح القوة وسلطة القرار في المنظمة من عدة مصادر منها: السلطة الهيكلية، المركزية، السيطرة على الموارد، أو التأثير على مخرجات المنظمة، ويحتوي التمكين الهيكلي على تفويض السلطة، وإعطاء صلاحية صنع القرار للعمال بالتزامن مع حرية التصرف¹.

تمثل نظرية "كانتر" (1977-1993) لهيكل التمكين الاجتماعي إطاراً جيداً لشرح المفاهيم المتعلقة بالسلوكيات السلبية والايجابية في بيئة العمل، والتي من شأنها التأثير على التمكين ومنها الدوران الوظيفي، وانخفاض الرضا والالتزام المهني، فقد أكدت على أن هيكل بيئة العمل هو العامل الهام لارتباط العمل بالمؤسسة، وتكوين اتجاهات نحوها، وأن البيئة التي تسمح بالمرونة والمشاركة تشجع الابداع لدى العمال، وتوفر لهم الفرص للنمو المهني مما يزيد لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة².

ويؤكد هذا النمط من التمكين على هياكل السلطة وسياسات المنظمة التي تسمح بتمكين العمال، وقد ركزت "كانتر" على عنصرين مهمين لتحقيق التمكين هما الفرصة والسلطة، وبالنسبة للعنصر الأول وهو الفرصة فيشير إلى النمو والتنقل الوظيفي، وفرص زيادة المعرفة والمهارات وهيكل الفرص يتعلق بظروف العمل والفرص التي توفرها للعمال للمضي قدماً في تنظيم وتطوير معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وتمكين العمال في الوظائف العليا من اتخاذ خطوات استباقية لحل المشكلات التي تنشأ أثناء العمل والمشاركة بفاعلية في التغيير والابتكار، وعلى الجانب الآخر فالعمال ذوي الفرص الأقل يظهرون سلوكاً سلبياً داخل المنظمة، ويصبحون أقل التزاماً تجاه المنظمة وأكثر مقاومة للتغيير، أما العامل الثاني وهو السلطة، فعرفته بأنها القدرة على تعبئة

¹ أميرة رمضان عبد الهادي، أم السعد أبو العنين حتاتة، تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ - دراسة حالة كلية التربية، (35)، 2012م، ص 232.

² المرجع نفسه ص 232.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

المعلومات، والموارد، والدعم؛ لإنجاز المهام، والسلطة تشير إلى القدرة على الوصول للمعلومات والموارد والتمويل اللازم والمعرفة التقنية والخبرة اللازمة لأداء وظيفة محددة، وجوهر نظرية الهيكل الاجتماعي للتمكين قائم على فكرة تقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بهدف التشارك والتداول في صنع القرار مع المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي للمنظمة، ويتضمن ذلك تحديد نطاق السلطة الرسمية، ويتيح للإدارة العليا المزيد من الوقت للتفكير الاستراتيجي بدلاً من انشغالها بالمستوى التنفيذي¹، ويتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة، ومن هذه المستلزمات: القيادة الممكنة، العمليات الممكنة، ثقافة ممكنة، إدارة المعرفة، فرق العمل وتقنيات الإنتاج.

فالتمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم: مناخ العمل، بنوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، برامج التدريب وهيكلية السلطة لتكون جميعها بحلتها الجديدة داعماً للموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول المنظمة².

ثانياً: التمكين النفسي:

قدم Conger and Kanungo بحثاً عن التمكين اعتبر نقطة البداية التي دفعت الباحثين وحفزتهم لدراسة التمكين من وجهة نظر مختلفة عن تلك التي كانت تركز على الممارسات الإدارية على اعتبار أن هذه الممارسات لن يكون لها تأثير يذكر على العمال الذين يفتقدون الشعور بالكفاءة الذاتية³.

¹ نهلة سيد حسن، تمكين معلمي مدارس الثانوي بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي - دراسة ميدانية، مجلة التربية، (40)، 2013م، ص 155 - 156.

² حسين موسى القاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 41 - 43.

³ فراس محمد الجردى، التمكين النفسي: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 2012م، ص 735.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

عرف Conger and Kanungo التمكين النفسي كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان أنموذج التحفيز الفردي للتمكين، إذ تم تعريف التمكين بأنه عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعمال من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلة الذاتية¹.

تعددت نماذج قياس شعور الفرد بالتمكين النفسي واختلفت أبعاد التمكين النفسي المقترحة في كل نموذج، ويعتبر نموذج التمكين النفسي الذي طوره Spreitzer استكمالاً لما قدمه Thomas and Velthouse من أكثر النماذج شيوعاً، وأكثرها استخداماً من قبل الباحثين².

يعتبر كل من Meyerson and Klyne أن التمكين النفسي يشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام.

ويعتبر كلا من Led and Koh على أنه حالة نفسية لإدراك العامل لأربعة أبعاد، المغزى، الكفاءة، الإرادة الذاتية، والتأثير، والتي تتأثر بسلوكيات المشرفين³.

أما عن الأبعاد التي اعتمدها Spreitzer في دراسته المتعلقة بالتمكين النفسي فنتمثل في أربعة أبعاد وهي: المعنى، التصميم الذاتي، الكفاءة الذاتية، الأثر، وندناولها بالشكل الآتي:

¹ كرين مصطفى خالد ناميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دھوك، مجلة تنمية الرافدين، 35 (113)، 2013م، ص 338.

² كرين مصطفى خالد ناميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، مرجع سابق ص 755.

³ لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مرجع سابق ص 79-80.

1. المعنى:

ينطوي المعنى على الانسجام بين متطلبات دور العمل والمعتقدات والقيم والسلوكيات¹، فهو الاحساس بجدوى وقيمة العمل أو الإحساس بمغزى العمل وأهميته عن طريق التوافق بين قيم ومعتقدات وأهداف الفرد من ناحية مع أدوار ومتطلبات العمل من ناحية أخرى، فإذا كانت النظرة منسجمة مع إيجابية، فإن الوظيفية ذات قيمة تؤدي إلى خلق معنى، فيصبح عمل الفرد محركاً يكن له الالتزام والولاء².

يشير لإدراك الفرد أن لعمله أهمية ومعنى، فالموظفون الذين يجدون أن العمل الذي يقومون به ذو معنى سيستخدمون إمكانياتهم وقدراتهم بشكل أكبر، وسيذلون كل ما لديهم من طاقات لإنجاز عملهم بالشكل الأمثل، وبما يحقق أهداف ورؤية المنظمة³.

هذا البعد يعني "إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين"⁴.

وانخفاض معنى العمل يصاحبه الشعور بالعزلة والاعتراب الوظيفي واللامبالاة⁵، وعلى العكس فإن الدرجات المرتفعة من الأهمية (المعنى) تؤدي إلى الانتماء التنظيمي والتركيز على بذل الجهد في العمل⁶.

¹ Gretchen M. Spreitzer, Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation, Academy of management Journal, 38 (5), 1995, P: 1443.

² كرين مصطفى خالد ناميدي، أثر التمكين النفسي في الاعتراب الوظيفي، مرجع سابق ص 338.

³ عبد المحسن عبد السلام نعساني، أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، 33 (2)، 2013م، ص 220.

⁴ حامد جودت حامد أصرف، أثر تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية على تمكين العاملين بالتطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، المجلة العربية للاقتصاد والتجارة، 2 (3)، 2012م، ص 669.

⁵ المرجع نفسه ص 669.

⁶ المرجع نفسه ص 669.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

ويرى الباحث أن المعنى يعد بعدًا هامًا جدًا لأي موظف أو عامل؛ لأن الوظيفة تستلزم من صاحبها أن يشعر بمعناها، وغياب المعنى هو غياب لأي إمكانية لاستخدام الإمكانيات، والقدرات، وامتلاك الدافعية للعمل وهو الجانب الموجه للمنظمة، وحتى الاندماج النفسواجتماعي الذي يخلق الجو المناسب للعمل، والذي يحقق الأهداف التنظيمية، والعمل على أساس الأداء السياقي.

2. التصميم الذاتي:

إن التصميم الذاتي يشير إلى الاستقلالية في التفكير، والاستمرارية في سلوك العمل¹، فهو إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله². تُعبر الاستقلالية عن شعور الفرد بحرية في الاختيار عندما يتعلق الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء، فيصبح له الحق باختيار البديل الملائم لتنفيذ العمل³. شعور الفرد بالسيطرة على عمله وكيفية القيام به، أي شعوره بامتلاك الحرية لبدء وتنظيم عمله بالطريقة التي يراها ملائمة، وتحديد الجهد المطلوب للأداء، إن جوهر مفهوم الإدارة الذاتية هو الاختيار، فالأفراد الذين يشعرون بحرية الاختيار يكونون أكثر مرونة وقدرة على الابتكار وأكثر شجاعة في أخذ المبادرة⁴.

¹ شاكر جار الله الخشاني، وحسن علي الزعبي، ومحبي الدين القطب، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين - دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 26 (5)، 2011م، ص 67.

² حسين موسى القاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 41.

³ احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع - عمان، الأردن، 2013م، ص 42.

⁴ فراس محمد الجردي، التمكين النفسي: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مرجع سابق ص 735.

3. الكفاءة الذاتية:

الفهم الشخصي للقدرة على أنها أداء المهام المعطاة للأفراد العمال، وتستند على كفاءة الدور، ويركز هذا المفهوم على الاعتقاد بالقابليات الشخصية من أجل أداء المهام المنوطة بهم، فهو ثقة الأفراد الممكنين بقدراتهم على انجاز الأعمال المناطة بهم بأحسن وجه وامتلاكهم للقابليات التي تساعدهم على مواجهة التحديات الجديدة¹ أي أن الفرد يثق بقدراته الذاتية وتعكس الكفاءة مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة، والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، فضلاً عن ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفاعلية المطلوبة².

إن انخفاض الكفاءة الفردية تقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب مهارات ومعارف معينة، وهذا السلوك يمنع الفرد ن تحسين كفاءته وعلى العكس فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد وممارسة السلوكيات الابتكارية بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب³.

4. الأثر:

التأثير هو "الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر على المخرجات الاستراتيجية، الإدارية أو العملياتية في العمل"⁴، فهو القدرة على التأثير في نواتج العمل سواء كان على المستوى الإداري أو الاستراتيجي أو التشغيلي⁵.

¹ حسين موسى القاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 42.

² كرين مصطفى خالد ناميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، مرجع سابق ص 338.

³ شافع محمد سيف النيايدي، تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الامارات العربية المتحدة، حوليات آداب عين شمس، عدد خاص بالدراسات الاجتماعية، 2010م، ص 131-132.

⁴ Spreitzer, Op, Cit, P: 484.

⁵ مصطفى محمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 18 (2)، 2011م، ص 288.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

فهو "الدرجة التي ينظر فيها الفرد على أنه يمكن أن يعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي يؤديها أو يحقق التأثير المقصود في بيئة الفرد، وهو يعكس اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل فيه، ويؤثر على النتائج الاستراتيجية أو العملياتية في العمل، وكذلك في القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات بما يجعل الآخرين يحترمون رأيه"¹.

فهم إدراك الفرد الممكن لمقدار التأثير الذي يمكن أن يمارسه على النتائج التنظيمية ومحيط العمل، فهو يمثل القوة الشخصية في بيئة العمل².

ثالثاً: المدخل العملياتي:

عرف Thomas and Velthouse مدخل العمليات للتمكين على أنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين، وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعمال، وبين Mathieu & Gilson أن المدخل العملياتي يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين المستلزمات أو المتطلبات الهيكلية للتمكين، وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعمال، يهتم بدرجة التغيير الحاصل في مستوى إدراك العمال، والذي يؤثر على دافعية العمال للعمل بالمنظمة³. من خلال ما سبق لأنواع التمكين يرى الباحث أنه ينقسم لثلاث مقاربات الأولى هيكلية، الثانية نفسية، والثالثة علميائية، فالمقاربة الهيكلية تتعلق بما تتبناه وتمنحه المنظمة كإدارة من حرية، استقلالية وسلطة، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيقه أو تحقيقه، وهي تستند على النظريات التنظيمية، بينما المقاربة النفسية الإدراكية

¹ كرين مصطفى خالد ناميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، مرجع سابق ص 339.

² احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، مرجع سابق ص 43.

³ ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، طارق نائل هاشم، أثر التمكين الهيكلية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 8 (1)، 2013م، ص 71.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

التحفيزية فهي تستند على النظريات النفساجتماعية، فهو شعور وإدراك الموظف أن لعمله معنى بالنسبة له وللآخرين، وأن له كفاءة ذاتية وتصميم ذاتي وأثر، أما المقاربة العملية فهي ترى أن التمكين ما يمنح من طرف المنظمة، وتهيئة للموظف من شروط وظروف هيكلية ينتج عنها تمكين نفسي، والذي يؤثر على دافعيتهم للعمل، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرع الثالث: فوائد التمكين:

يمكن تحديد فوائد التمكين بشكل عام في النقاط التالية:

1. التمكين يعمل على رفع معنويات ورضا العمال بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم، ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة، هذا الرضا هو الذي ينجم عنه التفكير الإبداعي وتحسين الأداء، والسرعة في حل ومعالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة سواء كانت داخلية أم خارجية، إذ يعد عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات واستمراريتها بفاعلية وقدرة على التنافس.
2. التمكين الوظيفي يؤثر في كثير من المتغيرات السلوكية لدى العمال منها دافعية الإنجاز، ومن خلال هذا التصور تستطيع فرق العمل مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة الفعالية الكلية والربحية، وذلك دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.
3. يعد التمكين من أهم الطرق التي تعمل على تحفيز العمال، فالفرد المحفز هو الذي يشعر بالدافعية، حيث إن الدافعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنجاز، إذ يمكن تفسير الكثير من السلوك

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- الإنساني في ضوء دافعيته، وكذلك فإن الفرد وإقباله على القيام بسلوكيات معينة مرهونة بنوعية الدافعية لديه، حيث يهتم التمكين بتحقيق الذات لدى المرؤوسين فضلاً عن الأداء المؤسسي¹.
4. تلعب تقنيات التمكين دورًا حاسمًا في تطوير الجماعة وإدامتها، كما أن تمكين العمال يمكن أن يقود إلى تحسين الكفاءة ويقلل من التكاليف، كما يمكن للتمكين أن يكون فعالاً في التخفيف من ضغوط العمل؛ حيث يساعد الأفراد على التعامل مع الأحداث التي تتطلب جهداً عالياً؛ لأنه يزودهم بمصادر هامة كالاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالكفاءة.
5. يؤدي التمكين إلى امتلاك تأثير إيجابي لأدوار العمال، وبسبب التمكين يتم التأثير في وعي العميل والسيطرة على العمل، لذلك فمن المتوقع أن يرافق ذلك رضا العملاء.
6. التمكين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويقلل من ضغوط العمل عندما لا يحتاج الفرد وبشكل متكرر لانتظار الآخرين².
7. منح فرق العمل حرية أداء مهامها وحل مشكلاتها بصورة فعالة، واستثمار الكفاءات والقدرات الكامنة في الأفراد بما يحقق مصالح المنظمة، والتقليل من الاعتماد على الإدارة في سير العمل، وجعل الأفراد هم المسؤولين عن نتائج أعمالهم، وإكسابهم مهارة العمل الجماعي، وحل النزاع وبناء الثقة والحرية في اتخاذ القرارات³.

¹ أميرة محمد الحموري، رشا سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجماعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مرجع سابق ص 101- 102.

² شاكر جار الله الخشاني، وحسن علي الزعبي، ومحبي الدين القطب، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين - دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، مرجع سابق ص 69- 70.

³ مضاي بنت محمد الشعلان، وسهام بنت محمد صالح كعكي، آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة السعودية للتعليم العالي، (10)، 2013م، ص 41.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

8. يضمن التمكين الإداري للعمال فعالية الأداء اعتمادًا على عمليات إدارة المعرفة واستثمار

الموارد البشرية فيها بفعالية، وتطوير نوعية الخدمة المقدمة وجودتها، وتحسين دافعية والتزام

العمال فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال¹.

9. يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العمال وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني،

ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم

بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

10. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون

الإدارية المهمة².

يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات اتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيدًا، كما يجعلها أكثر مرونة

وقدرة على التعلم والتكيف بهدف تحقيق وتلبية متطلبات الزبائن والمحافظة على حصصها السوقية أو الزيادة

فيها، أن البيئة المتميزة بالمنافسة المكثفة والتكنولوجيا عالية تتطلب التخلي عن الأساليب المركزية في الإدارة

حتى تعزز من سرعتها ومرونتها، فالتمكين يساعد العمال بالشعور بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز، كما يمنحهم

سلطة أوسع في تنفيذ مهامهم مما يعزز رضاهم والتمسك بمنظمتهم، ويسمح بإطلاق العنان لطاقات الأفراد

وابتكاراتهم مع إعطائهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم بما يزيد في

قدرة تنافسية منظماتهم، إضافة إلى أنه يمنح العمال في الخطوات الأولى تفهمًا أفضل من مدراءهم عن كيفية

¹ أحمد بن محمد بدح، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتمكين الإداري لدى العاملين فيها، المجلة السعودية للتعليم العالي، (11)، 2014م، ص 163 - 164.

² حسين أحمد الطعاني، وعمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق ص 205.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

تحسين العمل وإرضاء الزبائن، فضلاً عن أنهم أكثر خضوعاً لقرار ما أو طريقة أداء معينة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار¹.

إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعمال وكذلك منحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاماً اتجاه المنظمات التي يعملون فيها، وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العمال لمنظماتهم².

وهناك من يرى أن أهمية وفوائد التمكين بالنسبة للمنظمة، الفرد والمدير، وهي كالتالي:

أ. بالنسبة للمنظمة³:

- ارتفاع مستوى الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

¹ بلقاسم جواد، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مرجع سابق ص 87-88.

² محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق ص 483.

³ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتب المصرية-مصر، 2015م، ص 140.

ب. بالنسبة للفرد يحقق¹:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

ج. بالنسبة للمدير:

يسهل التمكين قدرة المدير على الكشف عن العمال ذوي القدرات العالية ليستفيد منهم، وكذلك ذوي القدرات الضعيفة والمتكاسلين لمساعدتهم ليكونوا مشاركين في المنظمة، ويقرب بين المدير والمرؤوسين وبلغى وجود فكرة (المديرين كمخططين والموظفين كمنفذين)، كما يقود المدير إلى التفويض الفعال للمهام مما يؤدي إلى تخفيف ضغط الأعمال الإدارية على عاتقه، وإعطائه الوقت الكافي لأداء مهام أخرى، وتقليل نطاق الإشراف والتحكم والرقابة الدائمة على أداء المديرين في المؤسسة، كما يمكن المدير من قياس مدى فعاليته

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر - مصر، 2013م، ص 35.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

وتقويم أدائه كمدير؛ لأنه في السنوات القادمة سيتم قياس فعالية المديرين بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، ويؤدي التمكين إلى خلق قادة قادرين على تهيئة البيئة الملائمة للعمال¹.

أشارت العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بالتمكين إلى الفوائد المتحققة من خلال تمكين العمال في أكثر المنظمات، ومن هذه الفوائد²:

- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن عن طريق تصميم المنتجات والعمليات على وفق متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.
- السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل الجهود المضاعفة في العمل وبكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها.
- تعزيز الفاعلية المنظمة جراء تحمل جميع الأشخاص من العمال المسؤولية في تحقيق ذلك، والتأكد من فاعلية الأداء المنجز.
- إيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها، وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه أن يسهم بتسريع الإنجاز الكفاء والفاعل.
- تطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للعمل كالرضا، والولاء، والالتزام، ودافعيتهم للإنجاز وبذلك يعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين.

¹ أحمد محمد الشيبان، وعنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر وتوزيع - الأردن، 2013م، ص 226.

² غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي - بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17 (62)، 2011م، ص 79.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلفة.
- يكون القرار المتخذ من قبل العمال أكثر تأثيرًا على الزبائن وسيما أن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكثر من الأداء.

كما تكمن أهمية التمكين الإداري في المنظمات الخدمية فيما يلي¹:

- رغبة المنظمة في أن تصبح أكثر استجابة لتلبية احتياجات الزبائن وارضائهم.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية ذات الأجل الطويل.
- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصًا المورد البشري لتطوير الخدمات المقدمة.
- تشجيع قدرات الأفراد الإبداعية.
- توفير المزيد من التحفيز والرضا الوظيفي والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالاستغناء عن المستويات الإدارية غير الهامة، ووظائف الأفراد.
- منح العاملين مسؤولية أكبر ومنحهم إحساس إنجاز أعمال أكبر في عملهم.

¹ شذى علواه، وعبد الرحمن أحمد، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مرجع سابق ص 108.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين:

الفرع الأول: أسس ومتطلبات تطبيق التمكين:

أولاً: أسس تطبيق التمكين:

يقترح لوثانز الطرق الآتية التي يمكن للإدارة الاعتماد عليها لتمكين العمال لديها:

- التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العمال.
- أن تعبر السلطة العليا عن التوقعات والآمال الخاصة بإمكانيات العاملين وأدائهم.
- منح العاملين الفرصة في اتخاذ القرارات.
- منح العاملين الاستقلالية والحرية في اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- أن تحدد الإدارة أهداف وطموحات العاملين.
- أن تستخدم الإدارة سلطاتها ونفوذها بعقلانية إيجابية، وأن تقلل من استعمال سلطة الاكراه والاجبار.

يقترح "روبنز" أن إدارات المنظمات المبادرة باتخاذ إجراءات تعمل على إحداث آثار إيجابية لدى

العاملين فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة الآتية:

- **بعد الأثر:** وهو يختص بتطوير العمل والتقدم في الأداء، ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فناعة وفهم بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي، وفيما يتعلق بإنجاز مهامه.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- **بعد المنافسة:** إذا استطاع الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة، فإن ذلك ينعكس على روح المنافسة وكفاءة أداء المنظمة، كما ينعكس إيجاباً على التمكين.
- **معنى العمل:** ويعني كفاءة الفرد في العمل فإذا كان نظرة الموظف إلى عمله أنه له قيمة، وإذا كان شغفاً بما يعمل فإن ذلك يترتب عليه خلق معنى لعمله، كما يعزز التمكين لديه.
- **الخيار:** أن العمل يمنح الفرد الاختيار والفرصة للعامل، إذا مكنه من تحديد الأسلوب التي يناسبه في انجاز المهام الموكلة له، كما لديه القدرة على تحديد هذا الأسلوب.
- ويعتقد "توماس ستر" أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يشكل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي¹:
- **تعليم العمال:** حيث يجب تعليم كل عامل في المنظمة؛ حيث أن التعليم ينعكس إيجاباً على زيادة فعالية العاملين فيها.
- **الدافعية:** على السلطة الادارية أن تشجع العاملين لتتال فكرة التمكين قبولهم، وتوضيح دورهم الهام في نجاح المنظمة عن طريق برامج التوجيه والتوعية، وتكوين فرق العمل المتعددة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة.
- **وضوح الهدف:** إن جهود السلطات الإدارية في التمكين لن تتجح إذا لم يكن كل فرد في المؤسسة لديه الفهم الكامل لأهداف المنظمة، فإن أساس عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ موسى السعودي، أثر مصادرة قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية- دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 35 (2)، 2008م، ص 449-450.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- **الملكية:** يقترح "ستر" أن التمكين الإداري عبارة عن السلطة + المساءلة = الإنجاز، ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها تقبل أمر المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعمال خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة، وكان لهم صلاحية ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
- **الرغبة في التغيير:** أن اعتماد التمكين لا يتأتى إلا عن طريق قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العمال نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والإنجاز.
- **نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات، واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.
- **الاحترام:** وهو يعني عدم التمييز بين العاملين ومعاملتهم سواسية، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساعدة فيها من خلال تطوير عمله والابداع فيه، فالعلاقة بين التمكين والقيم هو أن مختلف الأفراد في المؤسسة لهم كيانات وطموحات وآمال ومخاوف وحياة خاصة خارج مجال العمل، وفي حالة تمكينهم فإنهم يعاملون معاملة احترام كما توضع آرائهم بعين الاعتبار، وتستخدم مهاراتهم ويكافئون على حسن أدائهم.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

وهناك من يرى أن أسس التمكين تتمثل في¹:

1. تفويض السلطات والمسؤوليات للعمل لاتخاذ القرار:

تتم عملية التفويض للعمال باتباع المدير للخطوات التالية:

- معرفة مدير المنظمة لاستعدادات وقدرات ومهارات وميول ورغبة المديرين في تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الإدارية والفنية تماشيًا مع سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تغيير وصف وظائف العمال وتوسيع نطاق مسؤوليتها ومهامها.
- تعزيز مهارات العمال للقيام بأنشطة الإدارة من خلال اعطائهم الدورات التدريبية اللازمة.

2. مشاركة الموظفين في رؤية الإدارة العليا:

- لتحقيق عملية تمكين العمال في مبدأ المشاركة في وضع رؤية وأهداف المنظمات، كان لابد من تركيز المدير والعمال معه في المستويات الإدارية (العليا أو التنفيذية) على عدد من الممارسات هي:
- وضع رؤية تتضمن أهدافًا واقعية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
 - توفير رؤية مستقبلية تعبر عن تصور للوضع المطلوب إحداثه في المنظمات.
 - تحديد رؤية مرنة تشجع على المبادرات الفردية.

3. وجود نظام وقواعد للعمل:

- كي تتم عملية تمكين العمال في المنظمات في ضوء نظام ملزم يرتبط بأهداف ورؤية المنظمة، كان لابد من فرض نظام وقواعد للعمل يوجه المدير عن طريقها جميع جهود المنظمة، وهي كالآتي:
- تحديد الأعمال والواجبات التي ينبغي القيام بها من قبل كل عضو في المنظمة.

¹ أحمد محمد الشيباب، وعنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، مرجع سابق ص 228 - 229.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- تحديد القواعد العامة للعمل والسلوكيات والعلاقات الإنسانية التي تنظم عملية مشاركة جميع المديرين وتوجه جهودهم وتنظم قراراتهم وتحبذ المنافسة والابتكار لديهم.
- تحديد الضوابط والمقاييس التي تحكم وتقيم الأداء سواء كانت تلك المقاييس مفروضة من الإدارة العليا أو من المنظمة.

4. تدعيم الإحساس والشعور بالأمان:

يؤكد هذا العنصر على ضرورة رغبة الإدارة الجادة في التمكين الفعلي للعمال والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم، ويتطلب ذلك:

- إصدار الإدارة النشرات والتعاميم الرسمية التي تقوم بنقل السلطة والمسؤولية للعمال.
- إصدار النشرات التي تحدد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منه.
- إصدار النشرات التي تحدد رؤية الإدارة لكيفية تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.
- إطلاع العمال على التطورات الحاصلة والمشكلات المرجوة أو المتوقعة، وتقبل ودعم الإدارة للأفكار والآراء والمقترحات المقدمة من العمال.

ثانياً: متطلبات تطبيق التمكين:

هناك مجموعة من المتطلبات لتطبيق التمكين الوظيفي بنجاح:

1. الثقة الإدارية: إن عملية تمكين الموظفين أساسها الثقة وهي ثقة المديرين في موظفيهم، أساس

عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة

بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص

آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف¹.

2. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فإنهم يحتاجون إلى دعم وتأييد ليس فقط من رؤسائهم بل أيضاً من زملائهم ومرؤوسيهـم، وعلى صعيد آخر يجب تدعيم جهود الموظفين على المبادرة والمخاطرة في سبيل التحسين المستمر للأداء بدلاً من معاقبتهم، وأن المنظمة سوف تدعمهم بغرض التعلم والنمو.

3. فرق العمل: يتطلب تمكين الموظفين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية وقيمة الأصول البشرية بالمنظمة وتشجع عمل الفريق من خلال المشاركة في صنع القرارات، وأن يشعر الموظفون في الإدارة أو القسم الذي يعملون فيه أنهم يستطيعون العمل معاً لحل المشاكل، وأن أفكارهم لها تقديرها عند الإدارة العليا كما تؤخذ بجدية، ولا شك أن فريق العمل يكون أكثر فاعلية من الأفراد؛ لأنه يتمتع بموارد أكثر، وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، فضلاً عن إمكانيات أفضل للحصول على المعلومات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها وإلا سوف ينتهي تمكين السلطة سريعاً².

4. الاتصال الفعال: إن الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية والموظفين، هو المفتاح الأساسي لتمكين الموظفين، وتعني هذه القاعدة أن الإدارة لن تستطيع حل أي مشكلة بمفردها؛ لأنها قد تفتقد إلى معلومات قيمة لا يملكها الأشخاص المنغمسين في المشكلة، وبالتالي يجب إشراك هؤلاء

¹ معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة- دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 11 (29)، 2015م، ص 283.

² المرجع نفسه ص 284.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

الأشخاص في الحل، وإلا لن تستطيع الإدارة التوصل إلى الحل الأكثر فاعلية، أو لن تستطيع الحل بسلاسة وبدون مقاومة، وباختصار يمكن القول إنه بدون اتصال لن توجد مشاركة، وبدون مشاركة لن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين¹.

5. التدريب المستمر: لا يمكن تمكين الموظفين بدون توفير التدريب الملائم، ولا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم حيث لن يحقق التمكين أهدافه دون تدريب فعال.

6. مكافأة الموظفين: يجعل المديرين كل موظف يشارك في أعمال المنظمة، ويقدم الدعم المطلوب، ويكون على استعداد للمخاطرة؛ لتحسين الأداء إذا طبق المديرين نظم المكافآت والتقدير التي تشجع الموظفين على السلوك المرغوب فيه.

7. الأهداف والرؤيا المستقبلية: تستطيع المنظمة تحقيق درجة عالية من تمكين الموظفين للسلطة إذا أدرك هؤلاء الموظفين أهداف ورؤية الإدارة العليا والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وبترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدل من انتظار التوجيه من الإدارة العليا، إن محاولة تطبيق تمكين السلطة بدون مراعاة هذه الأهداف والرؤى المستقبلية سوف يؤدي إلى الفوضوية في استخدام الموظفين لسلطاتهم².

8. الضبط والرقابة: إذا كان تمكين السلطة هو التصريح للموظفين بممارسة السلطة في ضوء أهداف محددة وخطوط سلطة واضحة لأداء مهام معينة بما يحقق لهم الاستقلالية والتحكم الذاتي في

¹ تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس- مصر، 2010م، ص 30.

² المرجع نفسه ص 31.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

عملهم إلا أن التمكين يتطلب من جانب آخر أن يدرك الموظفون حدود حرياتهم في اتخاذ القرارات، ومدى مسؤولياتهم ومسؤوليات الآخرين تجاه انجاز العمل¹.

إن نجاح برامج التمكين الإداري تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين الإداري والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم، والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية في أفعالهم، إن اشراك الموظف وتمكينه يعتبر التزامًا طويل المدى، وطريقة جديدة في تسيير العمل، وتغييرًا أساسيًا في ثقافة المنظمة، والموظفون الذين أعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم وجرى تقدير انجازهم ينظرون إلى عملهم من منظار مختلف، فلم يعودوا يقتصرون العمل على تنفيذ ما يطلب منهم، ويتعجلون انتهاء دوامهم بل أصبحوا يمتلكون المنظمة ويشعرون بأنهم مسؤولين شخصيًا عن أدائها².

الفرع الثاني: معوقات تطبيق التمكين:

هناك معوقات تمنع تطبيق التمكين في المنظمات منها ما يتعلق بالإدارة التي تعتبر الأولى في دعمه وتعزيزه أو عدم تقبلها ورفضها له، ومنها ما تتعلق بالموظف أو العامل، وكذلك ضعف ورتابة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتتمثل هذه المعوقات في النقاط التالية:

- ضعف وقلة مهارات العمال.
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعمال³.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.

¹ تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مرجع سابق ص 32.

² أيمن عودة المعاني، وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية- دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5 (2)، 2009م، ص 241.

³ عماد علي المهير، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، مرجع سابق ص 45.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.
- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العمال.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
- ضعف العلاقة ما بين العمال.
- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- ضعف التطوير الذاتي للعمال¹.
- مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلباً على معنويات العمال والذي بدوره يؤثر على انتاجهم وأدائهم².
- نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الابداع.
- غياب فرق العمل من بيئة المنظمة.
- عدم الرغبة في التغيير وقلة الاستعداد لتقبله.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة والقوة³.
- خوف العمال من تحمل المسؤولية، والمساءلة وضعف الثقة بالنفس.
- زيادة أعباء العمل والمسؤولية على عمال غير قادرين عليها⁴.

¹ خالد المؤمني، معالم في الفكر الإداري، دار المتنبى للنشر والتوزيع- الأردن، 2009م، ص 54.

² عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، مرجع سابق ص 45.

³ خالد المؤمني، معالم في الفكر الإداري، مرجع سابق ص 54.

⁴ عادل ذاكر النعمة، وآمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر- دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تنمية الراقدين، 34 (108)، 2012م، ص 171.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

- ضعف مهارات العمال وعجزهم عن تحمل المسؤولية¹.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمال.
- زيادة الصراع وتفتشي النزاعات بين العمال عند أداء العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات أحياناً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- ضعف ثقة الإدارة بإمكانات الآخرين.
- تركيز بعض العمال على نجاحهم الشخصي، وتفضيلهم على نجاح الجماعة.
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية².

¹ أيمن عودة المعاني، وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، مرجع سابق ص 241.

² المرجع نفسه، ص 241.

الفصل الثالث

الهوية التنظيمية

مقدمة:

في ظل التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم في الأعمال والإدارة وظهور مصطلحات جديدة في عالم الأعمال لم يعد يقتصر على الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والربحية فقط، وإنما أصبح الاهتمام بالجوانب المعنوية التي تزيد من قوة وتماسك هذه التنظيمات، حتى تضمن صورة مميزة لها مع باقي المنظمات الأخرى من ناحية، وتفاعل وزيادة العلاقات الجماعية للأفراد داخل التنظيم من ناحية أخرى، ولذلك نال موضوع الهوية التنظيمية وزاد الاهتمام بها لما لها من دور كبير في زيادة فعالية ونجاح التنظيمات في التأثير في سلوك العاملين والمنظمة ككل، وتسهم في وضع إطار اتخاذ القرار في المنظمة، وتساعد بالتوقع أو التنبؤ بما قد يحدث من السلوك للأفراد، ويعد عاملاً نفسياً واجتماعياً يساعد في تحفيز وتسهيل من عملية الاتصال والاندماج المباشر في العمل المتعاون، وهو الأمر الذي يسمح بإضفاء صفة التجانس بين الفاعلين داخل المؤسسة، ومنه القضاء بشكل كبير على كل أشكال الصراعات التي قد تحدث وإن حدثت فيكون صراع إيجابي تنافسي داخل التنظيم، وهذا يقودنا إلى الحديث عن ماهية الهوية التنظيمية، وخصائصها (المبحث الأول)، ونظريات الهوية التنظيمية وأبعادها (المبحث الثاني).

المبحث الأول: ماهية الهوية التنظيمية، وخصائصها:

لقد احتلت الهوية خلال العقود الأخيرة مكانة خاصة في كافة المجالات سواء العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، فالهوية هي ارث الشعوب الذي يتكون عبر مراحل تاريخية متواصلة ودائمة التجدد بماكبة التغييرات التاريخية، وفي عمقها تتحدد كينونة الفرد، وشخصية الانسان، ونتناول من خلال هذا المبحث

مفهوم الهوية التنظيمية لغة واصطلاحاً (المطلب الأول)

المطلب الأول: مفهوم الهوية التنظيمية، وخصائصها:

يعد مفهوم الهوية التنظيمية من بين المظاهر التي تعكس الخصائص والتصرفات التي توجهها المنظمة لأعضائها سواء تعلق بالمديرين، وفرق عمل، ولجان، ومجالس، وأفراد، ومتعاملين، وهذا يظهر بالثقافة في كينونتها المرتبطة بوجود الانسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة، وهو ما يميز بين بني البشر والمجتمعات، وهو كذلك داخل المنظمات بمختلف مجالاتها، وبالتالي فالهوية التنظيمية هي المرآة التي تعكس حقائق متصلة بمسار المنظمة وتطورها وفعاليتها، وما تحويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقادتها، ومدرائها، ومواردها البشرية.

الفرع الأول: تعريف الهوية لغةً، واصطلاحاً:

أولاً: تعريف الهوية لغةً:

إن الباحث في المعاجم العربية الكلاسيكية مثل المصباح المنير والقاموس المحيط ولسان العرب يلاحظ خلوها من لفظ (الهوية) هذا المصطلح الحديث لا يعدو أن يكون مشتقاً كما هو واضح من الفعل هوي أي سقط من علو أو أن يكون معناه البئر القعر¹.

¹ ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق ص 373

ثانياً: تعريف الهوية التنظيمية اصطلاحاً:

يعتبر عالم النفس الاجتماعي الأمريكي اريك سون من أوائل الذين استعملوا لفظ الهوية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية في عام 1950 فقد عرفها بأنها "عملية تتم في إطار الثقافة الاجتماعية للفرد، وأنها ذات تأثير نفسي متزامن على كافة المستويات الوظيفية العقلية، والتي عن طريقها يستطيع المرء أن يقيم نفسه في ضوء إدراكه لما هو عليه، وفي ضوء إدراكه لوجه نظر الآخرين فيه، وأنها عملية نفسية اجتماعية دائمة التغير والنمو"¹، وهناك العديد من التعريفات للهوية التنظيمية التي وضعها العلماء والباحثون ونتطرق الآن إلى أهم تلك التعريفات كالاتي:

- تُعرف الهوية التنظيمية بأنها "التزام العاملين وارتباطهم بقيم وأهداف المنظمة، هذا بالإضافة إلى شعورهم بالالتزام والولاء تجاهها ورغبتهم في البقاء للعمل بها والاستمرار في خدمتها"².
- وتُعرف الهوية التنظيمية على أنها "حالة التوحد المدركة مع المنظمة والتعامل مع نجاح المنظمة أو فشلها على أنه نجاح أو فشل شخصي، حيث تشير الهوية إلى المدى الذي يعرف فيه الفرد نفسه بذات الخصائص والمزايا التي تعرف بها المنظمة التي يعمل فيها"³.

¹ مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، مرجع سابق ص 153

² H. Wang, E. Demerouti, & P. Le Blanc, (2017). Transformational Leadership, Adaptability, And Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification. Journal Of Vocational Behavior, Vol.100, 2017, P: 185.

³ F. Mael & B.Ashforth, Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. Journal of Organizational Behavior, Vol.13, No.2, 1992, P: 103.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

- كما تعرف الهوية التنظيمية على المستوى التنفيذي بأنها "الدرجة التي تكون فيها الهوية الخاصة بالتنفيذيين وإدراكاتهم عن الهوية التنظيمية مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض حيث تؤدي الهوية إلى تحقيق التطابق في الأهداف، فالهوية التنظيمية شكل من أشكال التماثل الاجتماعي"¹.
- كما هناك من يرى الهوية التنظيمية بأنها "تتصف بمدي انتماء العاملين للمؤسسة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني"².
- كما تعرف بأنها "فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/ مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية"³.
- كما تعرف بأنها "ترتبط بالتنشئة الاجتماعية التي تخص مرحلة من مراحل الفرد الحياتية، وهي مرحلة التحاقه بالعمل، ويقصد بها تلك العملية التي يصبح بواسطتها الفرد مندمج بالعمل، وتشتمل على جميع عمليات تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالعمل، واكتساب مجموعة من أنماط السلوك التي تتناسب مع العمل، وينتج عنها عملية التكيف مع معايير وقيم جماعة العمل، وتتكون من خلال جهود القادة

¹ W. Kline, M. Kotabe, R. Hamilton, & S. Ridgley, Organizational Constitution, Organizational Identification, And Executive Pay Executive Controls in The USA And Japan. Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol.9, No.1, 2017, P: 54.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع- عمان، 2008م، ص 328

³ عبد اللطيف عبد اللطيف، ومحمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 26، ع 2، 2010م، ص 129.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

لاتمام عملية التنشئة التنظيمية، وذلك من خلال تقريب الهوية الثقافية بين العاملين من خلال الهوية التنظيمية¹.

• وكذلك تُعرف بأنها "الشخصية المميزة للمنظمة التي تم ادراكها من خلال القيم المنتشرة، والتي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج"².

• كما تُعرف بأنها "ما يشعر به أفراد المنظمة، وما يفكرون به، وما يحملونه من اتجاهات، ورؤى مشتركة تجاه منظماتهم قيمًا وفلسفة، وهياكل تنظيمية ونمط عمل، والتي تتشكل عن طري العديد من العوامل والمؤثرات"³.

• كذلك تُعرف بأنها "تشكل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والايجابية، إذن يمكننا القول بأن الهوية التنظيمية هي الصورة الانطباعية الداخلية، وتعتبر تلك الصور انعكاسات ديناميكية لطبيعة الثقافة التنظيمية"⁴.

• كما هناك من عرفها بأنها "تعبّر عن إدراك مشترك بوجود تفسيرات عن هذه المنظمة"⁵.

¹R. M. Jessica, Raquel A, & W. S. Peter (2018) How Organizational Identity Affects Team Functioning: The Identity Instrumentality Hypothesis, Journal of Management, Vol, 44, Issue 4, 2018, P: 3.

² عبد اللطيف عبد اللطيف، ومحمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مرجع سابق ص 129.

³ ماجدة عبد الإله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدي مدرّاء المدارس الإعدادية في مديرية المرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية- جامعة بغداد، مج 26، ع1، 2014م، ص 100.

⁴ عبد الله البريدي، الهوية التنظيمية- كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني- الرياض، ع 96، 2007م، ص 5.

⁵ S. Scot and V. lane, A Stakeholder Approach to Organizational Identity Academy of Management Review, Vol.25, No1, 2000, P: 43.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

- وأخيراً هناك من عرفها بأنها "القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين بالمنظمة، إذ يكون للإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها، والاجابة عن السؤال "من نحن؟" كمنظمة، فذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التهديدات عن صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية"¹. ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الهوية التنظيمية هي تلك الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها، وان للإدارة الدور الاكبر من حيث تحديد معالم الهوية التنظيمية أمام الفاعلين داخل المؤسسة، مما يقوي وينمي مستوي الاختلاط والانتماء للتركيبة البشرية العمالية، ليكون سلوكهم متطابق لسلوك ممارساتهم العلمية، مما يكون له الفضل في تعزيز خصائص الأفراد.

الفرع الثاني: مكونات وخصائص الهوية التنظيمية:

أولاً: مكونات الهوية التنظيمية:

ترتبط مكونات الهوية الإنسانية من خلال شبكة العلاقات التي تتمثل في خصائص مشتركة وهي

كالآتي:

- الثقافة الشعبية المشتركة بين فئات المجتمع.
- ذاكرة تاريخية مشتركة للأمة.
- الوطن التاريخي والجغرافي المشترك.
- منظومة حقوق وواجبات مشتركة، يقدمها المجتمع لتنظيم العلاقات بين الدولة والأفراد مع بعضهم.

¹ P. Foreman & D. A. Whetten, Members Identification with Multiple-Identity Organizations, Organization Science,13 (6), P: 618.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

كما أن عناصر الهوية الإنسانية فردية كانت أو جماعة لا تنحصر في العناصر المادية فقط بل تتعداها إلى مجموعة أخرى من العناصر وهي:

- **العناصر المادية والفيزيائية:** وتشمل الخيارات (مثل الاسم والسكن والملبس)، والقدرات الاقتصادية والعقلية والتنظيمات المادية والانتماء الفيزيائية والسمات المورفولوجية.
- **العناصر التاريخية:** وتشمل على الأصول التاريخية، والآثار التاريخية.
- **العناصر الثقافية والنفسية:** وتتضمن (الثقافة، العقائد والأديان، نظام القيم ووصول التعبير الأدبي والفني). والعناصر العقلية مثل (النظرة إلى العالم، الاتجاهات والمعايير الجمعية والنظام المعرفي مثل السمات النفسية الخاصة، واتجاهات نسق القيم).
- **العناصر النفسية الاجتماعية:** وتضم الأسس الاجتماعية مثل (السكن والجنس والمهنة، السلطة والدور الاجتماعي والانتماءات) والقدرات الخاصة بالمستقبل مثل (القدرة والإمكانية والتكيف ونمط السلوك)¹.
ومن خلال هذا الطرح نري أن للهوية عناصر هامة تتكون منها تتمثل في خصائص مشتركة ومرتبطة فيما بينها. العناصر التي تتشكل منها هوية العناصر المادية، والتاريخية والثقافية النفسية، وعناصر النفسية الاجتماعية كل هذه العناصر تخلق القيم والمعتقدات والمعايير.

ثانياً: خصائص الهوية التنظيمية:

تتكون المنظمة من الأفراد الموجودين بها حيث ترتبط الهوية التنظيمية بالبعد الانساني ارتباطاً قوياً أصيلاً من خلال تفاعله في التنظيمات، كما إن النشاط غالباً ما يتم بالانسجام، وهو الأمر الذي يميزها عن

¹ محمد عمر أحمد أبو عنزة، واقع إشكالية الهوية العربية بين الأطروحات القومية والإسلامية- دراسة من منظور فكري، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الشرق الأوسط، 2011م، ص 40.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

باقي المؤسسات، وبالتالي تعطي للمنظمة وللأفراد خصوصيات تميزها وبها توجد خصائص وسمات يتميز ويتمتع بها مصطلح الهوية التنظيمية يتم ايضاحهم فيما يلي:

1. عدم استقلالية المصطلح:

فالهوية التنظيمية تؤخذ في أغلب الأحيان على أنها البحث عن الاعتراف من قبل الآخرين في إطار بيئة العمل، إلى جانب أنها محصلة للتنشآت المتتالية عبر تجارب العمل الفردية، بحيث هذين المعنيين يمثلان الاتجاهين الرئيسيين في سوسيولوجيا الهوية التنظيمية ألا وهما سينسوليو ودوبار اللذان يتفقان على ربط مفهوم الهوية التنظيمية بالظروف التي تتشكل فيها فهي إما نتاج التنافس والصراع داخل جماعة العمل أو صيرورة تعلم تعتمد على التجارب الفردية للعمال¹.

2. ارتباط المصطلح بالفئة السوسيو مهنية:

حاول "دوبار" تطوير المفاهيم التي قدمها "سينسوليو" حول التجارب العلائقية، حيث يربط الهوية التنظيمية بالتقاء سيرورتين مختلفتين، بحيث تتعلق الأولى باكتساب الهوية في التنظيم وفاعلين يتفاعل معهم الفرد، بحيث لا يمكن تحليلها بمعزل عن النسق الذي ينشط فيه الفرد، والذي ينتج من خلاله علاقات قوية تساعد الأفراد على فرض وجودهم وبالتالي هويتهم داخل الجماعة، أما السيرورة الثانية فتمثل المرحلة التي تمكن الفرد من اكتساب هويته المهنية بنفسه بحيث لا يمكن تحليل هذه السيرورة بمعزل عن المسارات الاجتماعية التي يشكل الفرد بواسطتها هويته².

¹ نادية أمينة كاري، العامل الجزائري بين المهنة وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تلمسان - الجزائر، 2011/2012م، ص98.

² نصيحة كحلي، عبد الله أمينة، علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن ولاية جيجل، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، 2019/2020م، ص58.

3. الهوية التنظيمية معرضة للتهديدات والأزمات أكثر من تعرضها للبناء:

وهذا نتيجة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وكذلك المؤثرات التي تحدث في طريقة التسيير داخل العمل

في الإدارات والمؤسسات¹.

المطلب الثاني: تصنيف الهوية التنظيمية، وأشكالها ونماذجها:

لعب العديد من المفكرون في إيجاد سبيل لتجاوز هذا التعدد والتناقض الذي قد يحصل في التنظيم وكيفية التعامل معه، والطرق والاستراتيجيات الممكنة لها يحقق مصلحة المنظمة، إما بالتخلص منها أو تقسيمها أو إيجاد طريقة توافقية ما من شأنها تقلل من حدة هذا التعدد، والتي تؤثر على سير العملية التنظيمية ككل، ولا بد من التكيف مع الهويات المختلفة بطريقة مرتبة تضمن تجاوز هذا التعدد والاختلاف بسبب الظروف المختلفة، كما أن للإدارة العليا كذلك دور في التحكم في هذا التعدد الهوياتي ويكون ضمن السياسات المستقبلية التي وضعتها، إذا وجدت في هذا التعدد قيمة مستقبلية ولا توجد قيود صارمة لها، والتفاعل معها على افتراض الهوية غير ثابتة وهي متغيرة وأن تشكلها هو مسؤولية جوهرية للإدارة وأساسية للمديرين في المستويات العليا، إما تعديلها أو إزالتها أو الاستجابة لمتطلبات النفع العامة للتنظيم.

الفرع الأول: تصنيف الهوية التنظيمية:

يمكن تصنيف الهوية في هذا المجال إلى مستويين رئيسيين:

أولاً: هوية فردية وهوية جماعية:

الهوية الفردية هي مجموع الخصائص الفيزيائية والنفسية والأخلاقية والقانونية والاجتماعية والثقافية التي يمكن للفرد من خلالها أن يحدد نفسه ويقدمها للآخر، وأن يتعرف عليها ويجعل الآخرين يعرفونها، ومن

¹ نادية أمينة كاري، العامل الجزائري بين المهنة وثقافة المجتمع، مرجع سابق ص 96-97.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

هنا تصبح الهوية الفردية معبرة عن كل القدرات التي بإمكان الفرد الحصول عليها خلال مسار حياته الطويل نسبياً، والتي تمكنه من لعب دور محدد في المجموعة التي يوجد فيها من ناحية، وتمكن الجماعة التي ينتمي لها بالاعتراف بحقه في ممارسة هذا الدور من ناحية أخرى.

أما الهوية الجماعية فتعبر من جهتها على التمثلات التي تحملها الجماعات عن الفاعلين الاجتماعيين الذين يشكلونها، والتمثلات التي يعطونها للجماعات الأخرى، إنها تعبر عن النحن الذي ينخرط فيه الجميع، فالهوية الجماعية تقتضي في نفس الوقت تحديد العناصر المشتركة بين الفاعلين والاختلافات والتناقضات التي تميز نفس المجموعة عن غيرها من المجموعات¹.

ثانياً: الهوية ضعيفة والهوية القوية:

الهوية التنظيمية الضعيفة يكون فيها شعور الأطراف بالهوية التنظيمية قليلاً إذ قد تتوافر الصفات الأساسية، وقد تكون الصفات مميزة على المنظمات كلها إلا أنه لم يمر الوقت الكافي لتعميق هذا الشعور. قد تتغير هوية المنظمة؛ نظراً لتبني أنماط سلوكية حديثة مما يتطلب بروز هوية أخرى أو تغييرات في الهوية السائدة لكن هذا التغيير في الهوية سيكون ضئيلاً حتى يمضي وقت طويل عليه لكي يترسخ في عقول كافة الأطراف المعنية.

أما الهوية التنظيمية القوية هي التي يشعر الأطراف بها عند وجود الصفات الأساسية التي تجعلها أكثر تميزاً عن المنظمات الأخرى، مع مرور وقت طويل على تلك الصفات، فالهوية التنظيمية القوية التي يتفق

¹ طيبي غماري، الهوية في العمل في المرحلة الراهنة للمجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراة في الأنثروبولوجيا، قسم الثقافة الشعبية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2005/2006م، ص 95-96.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

على طبيعتها وأبعادها بين الأطراف كلها تساهم في العمل على تخطي الأزمات التي قد تتعرض لها الإدارة، بالإضافة إلى أنها تساعد في إنجاح إدارة المؤسسة¹.

هذا يعني أنه لكي تتسم الهوية التنظيمية بالقوة، يجب توافر العناصر الثلاث المكونة لها والمتمثلة في السمات الجوهرية والسمات المميزة وأن يمر على هذه السمات الزمن الكافي وهو ما يسمى بعامل الاستمرارية.

الفرع الثاني: أشكال ونماذج الهوية التنظيمية:

أولاً: أشكال الهوية التنظيمية:

هناك من لخص أشكال الهوية بشكل عام من حيث طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة العامل بها

كالتالي²:

- الهوية Identification: تعبر عن الحالة التي يكون فيها تفكير وتصرفات الفرد متطابقة ومتوائمة بشكل كبير مع المنظمة التي يعمل بها وأهدافها، فالفرد يعرف نفسه من خلال منظمته.
- عدم الهوية Disidentification: "تعبّر عن حالة الانفصال الفكري أو المعرفي بين كل من هوية الفرد وهوية المنظمة التي يعمل بها، فالفرد يعرف نفسه بخصائص لا تمثل خصائص منظمته".

¹ ماجدة عبد الإله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية، مرجع سابق ص 107.

² G. Kreiner & B. Ashforth, Evidence Toward on Expanded Model of Organizational Identification. Journal Of Organizational Behavior, Vol.25, P: 2.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

• الهوية المزدوجة Identification Ambivalent : تشير إلى تعريف الفرد نفسه وذلك من خلال بعض الخصائص والصفات المتميزة لمنظّمته التي يعمل بها، ولكن في الوقت نفسه يرفض جوانب أخرى لمنظّمته. ففي هذه الحالة الفرد يتماثل مع بعض أنشطة المنظمة ولا يتماثل مع أنشطة أخرى".

• الهوية المحايدة Neutral Identification: تشير إلى حالة حيادية الفرد في مشاعره ومواقفه تجاه المنظمة التي يعمل بها".

إن الهوية التنظيمية تتمثل في شكلين: الهوية المعيارية، والهوية النفعية:

1. الهوية المعيارية:

وهي تلك الهويات التنظيمية التي تركز عملها ونشاطها على معايير معينة كالأنشطة الثقافية والتعليمية والدينية، ويعمل هذا النوع على أساس أيديولوجي معين وثقافي ما وفق نظام قيمي يحاولون على أساسه الاستقرار والتثبيت به، وهذا النسيج الثقافي الأيديولوجي يخدم المبادئ المثلى للعاملين؛ ليعمل على تحفيزهم على اتخاذ القرارات اليومية التي تخدم مصلحة المنظمة، حيث أن العامل الأساسي للإشراف على العاملين يتمثل في قوة المعايير والمثل¹.

2. الهوية النفعية:

يكتسي هذا النوع من الهوية في التنظيم أهمية كبيرة في أغلب المنظمات ذات التخصص الربحي والاقتصادي أكثر، وهذا النوع من الهوية التنظيمية يحاول التكيف والوصول إلى أكبر قدر ممكن من الربحية

¹ سعد علي، محمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع- الأردن، ط1، 2013م، ص 156.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

في تحقيق المنفعة له من زيادة في فائض الإنتاج، وتحقيق الربح والمنفعة الذاتية سواء للفرد في حد ذاته، أو للمنظمة ككل، ويمدى ومقدار نوعية الجهد المبذول في ظل التنافس، وكسب العملاء والزبائن¹.

ويتمثل الاختلاف بين الهوية المعيارية والهوية النفعية في النقاط التالية²:

- **الأنشطة التي تجسدها:** إن الهوية المعيارية تركز نشاطاتها على الأنشطة الثقافية أو التعبيرية أو الدينية، بينما الهوية النفعية تركز نشاطاتها على أنشطة منشآت الأعمال.
- **الأهداف العليا:** إن الهوية المعيارية تهدف إلى السير وفق المعايير والقيم العليا، بينما الهوية النفعية تهدف إلى تعظيم الأداء الاقتصادي.
- **مقياس النجاح:** إن الهوية المعيارية مقياس النجاح لها في خدمة المجتمع بالإيديولوجيا التي تؤمن بها، بينما الهوية النفعية مقياس النجاح لها في مقدار العوائد المالية.
- **تقسيم العاملين:** إن الهوية المعيارية تركز على الالتزام بالمعايير والمثل العليا، أما في الهوية النفعية فتركز على مقدار ونوعية الجهد المبذول في تقسيم العاملين.
- **التنافس لكسب العملاء والزبائن:** في الهوية المعيارية غير مقبول، بينما في الهوية النفعية مقبول.

وكتيراً ما نجد المنظمات نفسها في صدام بينها وبين أفراد المنظمة في تحقيق وبناء أهدافها، وبالتالي لابد من إيجاد صياغة توافقية بين هذه الأنواع من الهويات حتى تضمن استمرار وسيرورة المنظمة في تحقيق الأهداف وفق الخطط الاستراتيجية، ما يزيد من ميزتها التنافسية، وتصبح ذات طابع أكثر شمولية ومميزة بين

¹ يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية- دراسة ميدانية ببلديات الوادي، مرجع سابق ص 94.

² سعد علي، محمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مرجع سابق ص 158.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

قربانها من المنظمات بخصوصياتها الثقافية حتى تضمن نجاح وزيادة روح الانتماء والمواطنة التنظيمية للعاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي وفق هوية توافقية تحقق اتزان بين الهوية المعيارية، والهوية النفعية، وهي ما يطلق عليها "الهوية الهجينة"، وقد أشار إليها "ألبرت ووتين" والتي تعرف بأنها تتكون من أكثر هوية واحدة داخل التنظيم يكون تحقيقها على التركيز على الجانبين دون إهمال للآخر لكلا الهويتين حتى يضمن أصحاب المنظمات تجاوز هذه التعدد والتناقض الذي غالباً ما يحصل لمنظماتهم وبمختلف تخصصاتهم¹.

ثانياً: نماذج الهوية التنظيمية:

لقد قدم "سانسوليو" أربعة نماذج للهوية التنظيمية، وهذا من خلال تلك القيم والأفكار والاتجاهات التي تنتج من خلال العلاقات التي تنشأ لهم داخل وخارج التنظيمات، وبالتالي فهم يشكلون نماذج مختلفة للهويات داخل تنظيماتهم، وتمثل هذه الأشكال على النحو التالي:

1. النموذج الانصهاري أو الاندماجي:

يميز العمال الفرنسيين بالخصوص الذين ليس لهم أي تأهيل وليس لهم سلطة لا على ظروف عملهم ولا على علاقاتهم بالآخرين فيهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض أي مع العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية ونفس الانتماء الاجتماعي، ويعيشون في تبعية كبيرة لسلطة المسؤول المباشر.

ويضيف "سانسوليو" على أن هذا النوع من الهوية يميلون إلى تلك القيم والمعايير والأسس التي وضعها الإداريين وفق الجماعة، وهو ما يكون علاقات سوسيو مهنية داخل العمل، وهذا ما يؤدي بهم إلى التفاعل فيما بينهم، وغالباً ما يكون هذا النموذج لتلك العمال القدامى ذو خبرة، والتي يكونون ذو مستوى تعليمي ضعيف،

¹ يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، مرجع سابق ص 96.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

لكن روح الجماعة تجمعهم والخبرة في العمل تدفعهم إلى تكوين وتطوير وظائفهم للقوانين وتزيد فيهم روح الانتماء للجماعة¹.

2. النموذج المنكمش:

يتميز أصحاب هذه الهوية بتفضيل الفردانية، واستراتيجيات المعارضة بحيث يميلون إلى تفادي العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، إذ خصها "سانسوليو" بالنساء والعمال الجدد والمهاجرين، والذين يسعون من خلال عملهم إلى الكسب المادي فقط، ولهذا فهم يبتعدون عن الالتزامات الشخصية في علاقات العمل، ومنه العلاقات السائدة لدى أصحاب هذه الهوية في قيم اقتصادية محضة.

وقد ميزها "سانسوليو" بمجموعة من الخصائص تبعاً لمؤشرات محددة مسبقاً، فالمستوى العلمي مثلاً لأصحاب هذه الهوية ضعيف، ولا يحملون شهادات علمية في الغالب، وهو ما يفسر هروبهم من التكوين إذ لا طموح ولا أهداف مستقبلية لهم، ويترتب على ذلك مساهمة ضئيلة في النشاط المهني، إذ هدفهم الوحيد هو الاستمرارية في العمل عن طريق التمسك بالوظيفة².

3. النموذج المفاوض:

وهو يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي، والذين يستعملون هذه الكفاءة المهنية من أجل نزع الاعتراف الاجتماعي بهم على أنهم فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى.

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مطبعة امبابلاست-الجزائر، 2010م، ص 244.

² نادية أمينة كاري، العامل الجزائري بين المهنة وثقافة المجتمع، مرجع سابق ص 98.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

وبالتالي فهذا النموذج نجم عن حصولهم على تلك الشهادات العليا من الارتقاء، والحصول على مناصب ذات قيمة عليا وكبيرة داخل التنظيم، ودائماً يسعون للوصول إلى أكبر الترقيات الداخلية، واكتساب العديد من المهارات والمعارف الجديدة من خلال التكوين؛ وهذا للوصول إلى تحقيق أهداف ومصالحهم، وكذلك مصالح وأهداف بالمنظمة التي تحاول التنافس من خلال مهارات وقدرات عاملها، وهذا ما يضمن لهم ويسمح بالاعتراف والتقدير من طرف رؤسائهم وتعترف بهويتهم من خلال معارفهم التنظيمية، ويخلق روح المنافسة بين هؤلاء الفاعلين والصراع يحدث بينهم من أجل إنجاز العمل¹.

4. النموذج التوافقي:

يتميز الفاعل صاحب الهوية التوافقية بسعيه الدائم إلى إنشاء شبكات من العلاقات السوسيو مهنية من الحفاظ عليها طالما الأهداف والمصالح لم تتحقق، وبهذا فطبيعة العلاقات التي ينشأها لا تلتزم بفتنة سوسيو مهنية، وقد لا تعرف الاستمرارية، إذ تعرف تحويلاً في اتجاهاتها بمجرد أي تغيير في الأهداف، ومن خلال الملاحظة التي قام بها "سانسوليو" فقد خص هذا النموذج من الهوية التنظيمية بالفاعلين ذو شهادات ومستوى تعليمي عالي، ما يفسر رغبتهم الذاتية في التكوين من أجل اكتساب معارف جديدة والانتماء إلى مجالس الابداع، كما أنهم يحرسون على الابتعاد عن الجماعات المشككة، وهم يسعون إلى تحقيق مصالحهم الفردية نتيجة شبكاتهم المكونة عن العلاقات التي تنشأ وعلى العلاقات الحسنة مع رؤسائهم، وغالباً لا نجد هناك تبعية لهم إلا فيما تتطلبه الحالات الضرورية².

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيو لوجية العمل إلى سوسيو لوجية المؤسسة، مرجع سابق ص 244.

² نادية أمينة كاري، العامل الجزائري بين المهنة وثقافة المجتمع، مرجع سابق ص 98-100.

المبحث الثاني: نظريات الهوية التنظيمية، وأبعادها:

نال موضوع الهوية التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين والمنظمة، وتختلف المنظمات من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل، أنماط الاتصالات، علاقات العمل، القيادة وأسلوب الإدارة في الاشراف، ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة هوية خاصة بها تختلف عن غيرها، ومن خلال هذا المبحث نقف على أهمية الهوية التنظيمية وأبعادها ونظرياتها (المطلب الأول)، وآليات الهوية التنظيمية وآثارها (المطلب الثاني).

المطلب الأول: أهمية الهوية التنظيمية وأبعادها ونظرياتها:

الفرع الأول: أهمية الهوية التنظيمية:

إن الهوية التنظيمية لها أهمية كبيرة، فهي تعد من أهم موارد المؤسسة الناجحة وعامل الأساس فيها، وفي إدارتها بشكل فعال، من أجل تحقيق النجاح المطلوب واستمرار التنظيم. تعكس الهوية التنظيمية سواء كانت معلنه أو غير معلنه أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء، فكلما كانت الهوية التنظيمية أكثر عمقاً وتجسيدا في كل قيم ومعتقدات المؤسسة كلما كان العاملون أكثر التزاماً ورقابة ذاتية وتمائلاً¹.

إن للهوية التنظيمية أهمية بالغة سواء بالنسبة للعاملين أو المؤسسة فبالنسبة للعاملين تعد الهوية التنظيمية القوية بمثابة الدعامة الأساسية التي تزيد من رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة وتزود الهوية التنظيمية للمؤسسة بالعديد من المميزات والخصائص الهامة، ومنها ما يلي:

¹ براهيمية صونية، الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف2، مج 15، ع 27، 2018م، ص195.

أولاً: الهوية التنظيمية كإطار للقرار:

يؤكد كل من "ألبرت وويتن" (1985) "Albert and Whetten" في تعريفهم للهوية المؤسساتية

على ثلاث صفات تعريفية:

1. ادعائها بالصفة المركزية: ويعني ألبرت وويتن "Albert and Whetten" بها أن هوية المؤسسة

يجب أن تركز على سمة أو عدة سمات المنظمة، التي تعد إلى حد ما أساسية لفهم سبب تواجد

المنظمة وهدفها أو مسألتها¹.

2. ادعائها بالتميز: يناقش ألبرت وويتن بأنه مهما كانت هذه السمات فيجب فهمها بأنها فريدة من

نوعها من قبل هؤلاء الذين يعتقدون هوية المؤسسة، وهذا الإدراك للتميز يرجع إلى أن المؤسسات

تبدل قسارى جهدها لتمييز نفسها عن المؤسسات الأخرى التي تتشابه معها.

3. ادعائها بالاستمرارية الزمنية: يؤكد الباحثان ألبرت وويتن بأن هوية المؤسسة ستبقي بدون تغيير

خلال الزمن، على الرغم من التغييرات الموضوعية التي تحدث في البيئة التي تعمل ضمنها

المؤسسة.

إن الصفات الثلاث التي تم اقتراحها أعلاه تظهر بأن طبيعة الهوية المؤسساتية كخطة مشتركة ترشد

متخذي القرار ضمن المؤسسات²

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، ومحمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مرجع سابق ص 131.

² المرجع نفسه ص 132.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

تقترح الهوية المؤسسية ما هو ملائم ومشروع وذو جدوى وتحدد أيضًا ما هو غير ملائم وغير شرعي وليس ذي جدوى، فتأثير الهوية المؤسسية إذن في النهاية يتمثل في توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة¹.

ثانيًا: الهوية التنظيمية كقيمة اقتصادية:

تسعى المنظمات دائمًا نحو التميز وصنع العلامة التي تميزها عن منافسيها، ولن يتم ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية، وذات أثر بالغ على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بشكل خاص، ومن أبرز الأمثلة للمنظمات ذات الهوية المميزة شركة "أبل Apple"، فعلى الرغم من انتشارها الواسع في العالم وتعدد فروعها إلا أن لها هوية تنظيمية رائدة تتحدث نيابة عنها حتى أصبح شعار التفاحة المقضومة معيارًا للجودة في مجال الأجهزة الإلكترونية².

ويرى بعض الباحثين أنه من أجل أن تضيف الهوية التنظيمية قيمة اقتصادية للمؤسسة، فعلى الهوية التنظيمية أن يكون لها مضامين ومحددات للقرارات العملية والاستراتيجية، فالمؤسسات ذات الهوية التنظيمية الواضحة سوف يتجاوز أدائها المؤسسات التي ليس لها هوية واضحة³.

وفي الواقع فإن الجهود لإعطاء فعالية للهويات التنظيمية الضعيفة أو غير الملائمة سوف تنقص القيمة الاقتصادية للشركة، والشركات ذات الهوية التنظيمية الواضحة سوف تتجاوز في أدائها الشركات التي ليس لها

¹ ماجكين شولتز وآخرون، المنظمة المعبرة - الهوية، السمعة والعلامة التجارية للشركة، تر: رياض الأبرش، مكتبة العبيكان - الأردن، 2004م، ص 68.

² عبد الله البريدي، الهوية التنظيمية - كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم، مرجع سابق ص 5.

³ ماجكين شولتز وآخرون، المنظمة المعبرة - الهوية، مرجع سابق ص 69.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

هوية واضحة، وأن تأثر الهوية التنظيمية على القيمة الاقتصادية للشركة سوق يكون دال على قوة الهوية التنظيمية، وكذلك قوة محتوى الهوية التنظيمية¹.

وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الهوية التنظيمية رصيذاً استراتيجياً، وبذلك تكون مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.

ثالثاً: الهوية التنظيمية كأداة للتسيير:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في ايدولوجية وقيم وقناعات ومدركات الأفراد وتحدد مستوى دافعهم، ومن ثمة تؤثر في مستوى الأداء والذي بدوره يحدد درجة نجاح الأدوات التسييرية للمؤسسة وهي مسألة الهوية التنظيمية²، هذه الأخيرة تعد من المسائل الرئيسية لفهم كافة الأبعاد التي قد تؤثر على نجاح المؤسسة، وتلعب دوراً رائداً في التأثير على قيم وقناعات ومدركات العاملين فيها، ومن ثم على قراراتهم وسلوكياتهم. ومن الجدير بالذكر أن هناك دوراً لمسييري المنظمات ولقاداتها الذين يملكون قدرات كبيرة، وصفات قيادية مؤهلة في تحديد معالم الهوية التنظيمية، وهذا ما ينمي ويقوي من مستوى الانتماء لدى العاملين ليأتي سلوكهم وتصرفاتهم متطابقة مع سلوك وتصرفات قادتهم³.

من المهم أن نشير في الأخير إلى ضرورة وجود نموذج ثقافي للتسيير يتماشى مع الواقع الاجتماعي، ويلبي حاجاته الخاصة، ونؤكد بذلك على عدم إمكانية نقل نماذج أجنبية جاهزة، هذا لا يعني أننا لا نستفيد من

¹ ماجكين شولتز وآخرون، المنظمة المعبرة - الهوية، مرجع سابق ص 70.

² المرجع نفسه ص 70.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف، ومحمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مرجع سابق ص 130.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

تجارب الدول الغربية ونستغلها ونستثمرها بفعالية إلا أنه من الضروري تعديلها وتكييفها وفق الخصوصية الثقافية لمجتمعاتنا على مستوى ماكرو ووفق الهوية التنظيمية لمؤسساتنا على مستوى ميكرو.

الفرع الثاني: أبعاد الهوية التنظيمية:

نجد أن للهوية التنظيمية ثلاث أبعاد تتكون منهم وهم التماثل والفخر والاحترام.

أولاً التماثل:

عرف التماثل بأنه قبول أو استيعاب الوحدة أي التوحد مع المجتمع البشري والانتماء إليه¹، كما درس العديد من الباحثين آليات التماثل على أساس أنه العملية التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد على رؤية أنفسهم مماثلة لأعضاء المجموعات التي ينتمون إليها والتي لا ينتمون إليها أيضاً².

ويرى Dutton أن التماثل "هو الدرجة التي يعرف الأعضاء أنفسهم من خلال الصفات المميزة التي

يعتقدون أنها تميز المنظمة"، كما يرى Carol أنه "تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة"³.

لقد أصبحت مرحلة التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام

بين الفرد والمنظمة، حيث أن عدم التماثل سوف يؤثر على هذه المنظمات وعلى أدائها ومخرجاتها ورضا

العاملين فيها، وبالتالي يؤثر سلباً على نجاحها واستقرارها⁴.

¹ أحمد الشمطيري، دراسة ممارسة الأدوار القيادية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية- جامعة الشرق الأوسط، 2012م، ص 36.

² Alice Garcia, identification organisationnelle V.S identification professionnelle: une approche Affective, XVII Congres de L'AGRH -le travail au coeur de la GRH, lille la France, 2006, P: 30.

³ سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة العمل- الأردن، ع 4، 2008م، ص 4.

⁴ سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مرجع سابق ص

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

كما أن تأثير التماثل على الفرد والمنظمة يمكن أن يعرف على المدى الطويل، ويتمثل في توحيد جهود وأهداف العاملين مع هوية المنظمة من خلال التشابه في أهداف وثقافة المنظمة لشعورهم بمشاركتهم وعضويتهم للمنظمة العاملين بها والانتماء والولاء اليها مما يساهم بشكل كبير في تجاوز الاختلافات حتي يسهل التوصل الي اتفاق موحد ونظرة واحدة للأمور ذات طابع ومفاهيم وقيم ثابتة وهذا ما يطلق عليه "التماثل"، ويمثل التماثل الأفعال والتصرفات في مختلف المواقف والتي من خلالها يقوي روابطه مع الآخرين ويتطابق معهم، فهو مثل نزعة إنسانية قوية لاندماج هوية الفرد بهويات المنظمة، لذلك نجده الطريقة الامثل والوحيدة لتشكيل الهوية التنظيمية من خلالها، والتماثل يعد أيضاً شعور الفرد بعضويته ومشاركته الفعالة داخل الجماعة بما فيها من قيم ودلالة عاطفية متعلقة بعضويته في المنظمة، كما يتضمن ادراك الفرد بالألفة والتطابق مع المنظمة فهو يعمل علي تضمين الهوية التنظيمية ودعم ثقة المنظمة بين الفئات الفاعلة، مما ينتج عنه انسجام بين الاطراف التنظيمية، التي تكون مشتركة في الثقافات والعادات والقيم المختلفة¹.

كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار داخل المنظمة زاد التماثل، وذلك شعوره بالاعتماد والتعبير عن رغباته وأهدافه داخل المنظمة، ويعتبر التماثل وسيلة أساسية والتي من خلالها يشكل هويات الأفراد، فالتماثل القوي للفرد يشير إلى أن هناك هوية عضوية تكون ذات قيمة بارزة داخل المنظمة².

¹ نجوى متولي كشكوشة، أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021م، ص 56.

² سوريا عثمانى مرابطة، التماثل التنظيمي وعلاقتها بادراك الهوية المهنية عند الاخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بسكرة- الجزائر، 2019م، ص 80- 81.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

كما أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه تحقيق الفعالية التنظيمية للإدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بالاعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة¹.

يتفاوت الأفراد في مستويات الدافعية، وذلك نظرًا لتأثر الدافعية بالعديد من العوامل سواء الداخلية مثل الاهتمامات والقيم، أو العوامل الخارجية والمتمثلة في البيئة التي يعيش فيها الفرد وما يوفره السياق الاجتماعي من مسيرات أو عقبات بالنسبة للفرد حيث تحدد خبرة الفرد والسياق الذي يعيش فيه مدى تعبئة الطاقة في اتجاه آخر².

ومن ثم فالتماثل قد يحدث صبغة متعددة المستويات، حيث نجد أن المنظمات تتيح لأعضائها العضوية في عدد من جماعات، فالفرد قد يكون عضوًا في المنظمة ككل، وفي قسم معين فيها، وفي جماعة معينة داخل القسم. وكل هذه العضويات تعني احتمال تشكيل هويات فيها، رغم اختلافهم في المستوي.

حيث تحدث الهوية التنظيمية على المستوي الفردي من حيث معتقدات الفرد عن المنظمة التي يعمل فيها ومن خلال الهوية التنظيمية تصبح أهداف المنظمة والفرد متكاملة أو متطابقة، حيث يحدث الفرد هويته الشخصية من خلال المنظمة عندما تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزًا من الهويات البديلة، وعندما يتطابق مفهومه الذاتي عن نفسه مع تلك الخصائص التي يعتقد أنها تعرف المنظمة للجماعة³.

¹ بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3، 2010م، ص 36

² عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة، 2000م، ص 77.

³ مازن فارس رشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والابعاد السلوكية لتطبيقاته، مرجع سابق ص 17.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

ونجد أن الهويات الفردية والليات التنظيمية ترتبط ارتباطاً تبادلياً عن طريق تماثل الفرد مع المنظمة، تمام مثل ارتباط الهويات الاجتماعية والهويات التنظيمية بعلاقة تبادلية تتماثل فيها الجماعة مع المنظمة، ونلاحظ ان الهويات التنظيمية يمكن ان تؤثر بالشعور بالهوية الفردية من حيث السلوك الفردي كالولاء، الانتماء، والتماثل للمنظمات، حيث نجد أن الفرد يتماثل مع وحدة تنظيمية معينة في حالات مختلفة، فنجد من يشير إلى أن الفرد يتماثل عندما يدرك في إحدى أدواره التنظيمية، أو أثناء اتخاذه لقرار معين أن قيم الوحدة التنظيمية أو مصالحها تتصل بتقويم الخيارات البديلة المتاحة أمامه، ما يجعلهم يطورون أساساً لاتخاذ القرارات النابعة من قيم المنظمة وأهدافها، وبالمقابل يمكن أن يؤثر السلوك الفردي في الهوية التنظيمية¹.

وفي حالة أخرى يشير آخرون إلى أنه من منظور المنظمات قد لا يتماثل الفرد طوعاً، وإنما استجابة لما يفرضه أرباب العمل أو أصحاب المصالح، فيكتسب الفرد هذا السلوك الفردي ما يزيد احتمال أن تكون القرارات وفقاً لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة، حتى في حالة غياب الإشراف أو الرقابة².

ثانياً: الفخر:

يمكن أن تعرف الهوية التنظيمية على أنها شعور الافراد بتقدير المنظمة لمساهماتهم وانجازاتهم، مما يعزز شعورهم بالفخر والانتماء للمنظمة والشعور بالتوحد والاندماج بها، وهو ما يجعلهم أكثر استعداداً لبذل الجهد لتحقيق اهدافها³.

¹ سوريا عثمانى مرابط، التماثل التنظيمي وعلاقتها بادراك الهوية المهنية عند الاخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، مرجع سابق ص 64.

² المرجع نفسه ص64

³ L. Blader Steven, R. Tyler, Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior, Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 2, 2009, p. 448.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

ويشير الفخر الي تقييم مكانة المجموعة ويتعامل بشكل مباشر مع قيمة العضو في المجموعة، فعندما ينظر أعضاء المجموعة مجموعتهم على أنها ذات مكانة عالية فإن ذلك يزيد الشعور بالفخر لديهم¹.

قد يشعر الموظفون بالفخر للعمل داخل منظمة تتمتع بمكانة جيدة وعالية، حيث أنه يساهم في تقوية شعورهم بالفخر والاعتزاز وبتقدير الذات، فكلما كانت المنظمة مرموقة كلما زاد حجم التعزيز المحتمل لتقدير الذات من خلال تحديد الهوية والعكس صحيح أيضاً في حالة فسر الموظفون الصورة الخارجية للمنظمة على أنها غير ملائمة، مما قد يتسبب في نتائج شخصية سلبية مثل الاكتئاب والتوتر مما قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها².

وبالتالي فالفخر يتعلق بالعامل الوجداني المتعلق بمشاعر الفرد داخل المنظمة ومدى شعوره بالفخر والاعتزاز بما يزيد الانتماء للمنظمة والاحساس بالتقدير، وترجع أهمية الإحساس بالفخر إلى أن تكوين صورة إيجابية عن المنظمة التي يعمل بها يرتبط بقوة دافع التطوير الذاتي لدى العاملين، كما أن الفخر يرتبط أيضاً بالصورة المجتمعية للمنظمة وهو ما يطلق عليه "الهوية الخارجية" حيث تزيد مستوى فخر الفرد وزيادة شعوره بالاعتزاز والثقة للمنظمة بما يؤدي في النهاية إلى إحداث عملية التطابق بينه وبين هوية المنظمة³.

هناك خمس ممارسات تنظيمية يمكن الاعتماد عليها لخلق ونشر ثقافة الفخر التنظيمي تتمثل في⁴:

¹ Ibid, Op, Cit, P: 448.

² Marjon Witting, Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. Master thesis, BMS: Behavioral, Management and Social Sciences, University of Twente: Enscheda, 2006, p:5.

³ Marjon Witting, Op, Cit, P: 6.

⁴ Kevin Sheridan, Employee Pride. Leadership Excellence; Jun; 27, 2010, p: 15.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

- الحرص على عقد اللقاءات الدورية بالعاملين وذلك بهدف اطلاعهم على الخصائص والسمات الإيجابية للمنظمة، وإنجازاتها الفارقة، كما يمكن أيضاً إجراء المحادثات غير الرسمية معهم بهدف بث روح الفخر فيهم.
- إعداد قائمة بالخصائص الإيجابية للمنظمة، بحيث يتم إعدادها بناء على استقصاء آراء العاملين، على أن تتضمن التعليقات البارزة والأسئلة ذات النهايات المقترحة، مع الحرص على ضرورة إطلاع العاملين على هذه القوائم، وذلك لضمان إتاحة المعلومات لكافة العاملين في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن استخدام هذه القوائم فيما بعد لاستقطاب أفضل المواهب والكفاءات الفردية.
- عقد لقاءات واجتماعات دورية بالعاملين وتلك التعرف على مدى قيامهم بترشيح المنظمة والتوصية بها كأفضل مكان لعمل أقاربهم وأصدقائهم ومعارفهم أم لا.
- وضع برامج فعالة للمكافآت والاعتراف والتقدير بإنجازات العاملين الذاتية، على أن يكون هذا البرنامج ذو أمد زمني قصير نسبياً، كأن يتضمن المكافآت الفورية للعاملين على انجازاتهم وابتكاراتهم، وهو ما يؤثر إيجابياً على اندماجهم في العمل بدرجة كبيرة.
- الاهتمام بضرورة تحقيق التوافق بين ما يكلف به الفرد من مهام وأعمال يومية، وبين قيمه الإنسانية وسماته الشخصية. وعليه، تكليف الفرد بمهام يسهل تحقيقها، يؤثر إيجابياً على رؤيته للمنظمة.

ثالثاً: الاحترام:

يعد مفهوم الاحترام التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي لفتت أنظار الباحثين، فيعرف الاحترام بأنه "مظهر من مظاهر فن التعامل مع الآخرين والذي يقوم بناءً على الاعتقاد القائم على احترام القيم الاجتماعية والدينية والشخصية والأخلاقية الخاصة بالأفراد داخل المنظمة والسعي إلى تحقيق أهدافهم مع أهداف المنظمة

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

في الوقت المناسب من خلال المحافظة على الكرامة والاعتراف بأدائهم وإحساسهم وشعورهم بالعدالة التنظيمية¹.

كما أن الاحترام التنظيمي هو "أحد السياسات التحفيزية التنظيمية العادلة والتي تمارس من أجل تحفيز الأفراد العاملين وزيادة مستوياتهم ولأهم والتزامهم وإيمانهم برسالة وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها من خلال شعورهم بقيمتهم الإنسانية والوظيفية على حد سواء وثقتهم بأنفسهم"².

ويمكن توضيح أبعاد الاحترام في ثلاث أبعاد، وهي:

1. الدعم التنظيمي:

وهو مدى تقدير المنظمة للعاملين فيها، ومساهمتها بالاهتمام برفاهيتهم، ويتمثل أيضاً في التوزيع العادل لمكافئات العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهماتهم وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والمزايا الاجتماعية والعاطفية والاحترام، ولذلك مكن القول بأن الدعم التنظيمي يشمل كافة أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة³، فيعد الدعم التنظيمي ولاء

¹ S. Grover, Unraveling the concept of respect in organizational behavior and modeling how it affects individuals, Academy of management, 2013, P: 1.

² D, Y. Osborne, ,J. Huo, H J. Smith, Organizational respect dampens the impact of group-based relative deprivation on willingness to protest pay cuts. British Journal of Social Psychology, The British Psychological Society, DOI:10.1111/bjso.12069. 20., 2014, P: 3.

³ R. Eisenberger, J. Cummings, S. Armeli, P. Lynch, Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. J Appl Psychol, Vol. 82, 1997, P: 23.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

المنظمة لموظفيها، إذ أن إدراك الموظف بولاء المنظمة له يساهم في ولاءه لها، وهذا ينعكس على التزامه التنظيمي تجاهها ويظهر ذلك من خلال¹:

- استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو معدات خاصة لهم لكي يستطيعوا من أداء أعمالهم على النحو المرغوب.
- مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتمامهم.
- التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم.
- تهيئة الفرص لهم للحصول على المكافآت المرغوبة.
- إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل.

2. السلوك التعاوني:

إن السلوك التعاوني شكل من أشكال المساعدة التي يقدمها الناس لبعضهم البعض من أجل الوصول إلى هدف معين، وهو بذلك يكون بعيداً عن الأنانية؛ لأن المصلحة عن طريقه تكون للمجموعة لا للفرد نفسه، ويختلف التعاون عن غيره من أنواع المساعدة بأنه فعل تفاعلي يقوم به الطرفان من خلاله بالعتاء، كما أنه فعل دون انتظار مقابل من الطرف الآخر، كذلك فإن السلوك التعاوني له آثار إيجابية تعود على الأفراد²:

¹أحمد السيد كردي، إدراك الأفراد للدعم التنظيمي، 2011م، ص 1، متاح على الرابط التالي:
<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fkenanaonline.com%2Fusers%2Fahmedkordy%2Fposts%2F253798>

² عدنان عزيز جباد الجبوري، عصام عليوي صاحب العبيدي، الاحترام التنظيمي ودوره في معالجة الشعور بالوحدة في مكان العمل- دراسة حالة في مدينة مرجان الطبية بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع 19، 2018م، ص 232.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

- التعود على تبادل الآراء، لا التمسك بالآراء دون رجعة عنها أو ما يسمى بالتعنت.
- تعميق مشاعر الأخوة والألفة والمودة.
- الاحترام الذي يسود بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- انتشار النصيحة بين الأفراد العاملين وتماسكها.
- الثقة بالنفس فالشخص الذي يساعد الآخرين يتمتع دون غيره بقوة الشخصية والامتلاء بالمشاعر الإيجابية والسعادة.

3. الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة اشباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية، لهذا دائماً ما يعبر عن الرضا الوظيفي على مجموعة من الأحاسيس الجميلة التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية "متعة العمل ومتعة الحياة"¹.

الفرع الثالث: نظريات الهوية التنظيمية:

أولاً: الهوية التنظيمية عند (يورغن هابرماس Jurgen Habermas):

يري "هابرماس" أن أهمية الهوية التنظيمية من أهمية المشروع الذي نتبناه المدرسة النقدية وتصديها للعقلانية الأدوات، والتي كان سبب في وقوع الانسان في فخ الاغتراب والتشيز، فقد أصبحت المجتمعات ما

¹ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2009م، ص 13.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

بعد الصناعية تعاني من صعوبات معيارية، فكان الطرح البديل (هابرماس) هو عقلنة تواصلية تتطلع لأخلاقه المجال العمومي ذلك أن المجتمع ليس رهين قوي الانتاج وأن الظواهر الثقافية يمكن ان تكون عنصرًا حاسما في تشكيل البنى الاجتماعية¹.

ليس المجتمع مجرد مجموعة اقتصادية من المنتجين والمستهلكين، إنما هو شبكة من الأفعال التواصلية، إن الهوية المقصودة هي الهوية التواصلية فالهوية موقف إنجازي وليست موقفا إجرائيا. فالفرد لا يصنعها بفعله بشكل معزول، فكل هوية هي هوية جماعية تعين سلفاً ولا نختارها بحرية، ولها استمرارية تتجاوز الآفاق البيوغرافية لأعضائها².

هذه الهوية التواصلية هي التي تضمن اتصالية المجتمع وتحدد طريقة المجتمع في رسم الحد الذي يفصله عن محيطه وبيئته وتعيين نمط الانتماء إليه، أي أن تفعيل هذه المعايير والقيم الثقافية بين أفراد المجتمع يتحقق من خلال التواصل بحيث يمكن تشكل الهوية الاجتماعية. فالهوية عند "هابرماس" هي "بنية معيارية اتفاقية مرتبطة بأدوار اجتماعية محددة، تكونت بشكل مؤسساتي ضمن انساق التعلم ودرجات من التطور"³. وحسب هذا الطرح الهابرماسي للهوية فإنه لا يكفي أن نكون تحت سقف واحد أو في مؤسسة واحدة أو مجتمع موحد لكي نشعر بالانتماء والهوية التنظيمية مالم تترجم عبر فعل تواصلية تنظيمية ينعكس على بنى لغوية.

¹ فتحي المسكيني، اقتصاد الهوية أو كيف تكون البنى الثقافية علاقات انتاج جديدة- قراءة في كتاب هابرماس بعد ماركس، ع 2683، 2012م، ص 5.

² المرجع نفسه ص 7.

³ يورغن هابرماس، بعد ماركس، تر: محمد ميلاد، دار الحوار للنشر والتوزيع- سوريا، 2010م، ص 34.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

إن الفعل التواصلي المنتج للقيم الثقافية، يساعد على تعزيز الروابط الاجتماعية بين أعضاء المجموعة أو الفئة المهنية، مما ينمي الثقة بين الفاعلين ليس فقط على أساس الزمالة أو العلاقة المهنية بل على أساس العلاقة الإنسانية وذلك أنه عندما نتكلم عن الروابط الاجتماعية في المؤسسة فإننا نتكلم عن علاقة نوعية تتجاوز إطار العلاقة المهنية القائمة على التعاقد¹.

إن تأكيد "هابرماس" على أهمية عنصر اللغة في الفعل التواصلي يكمن في إدراكه لقدرة اللغة على خلق الروابط مع الآخرين والانفتاح نحوهم وتجسيد علاقة الانتماء².

وبهذا يكون "هابرماس" قد سبق نظرياً في تناول مسألة الهوية ذلك منذ مطلع السبعينات قبل أن تصبح موضوعاً رائجاً في أواخر القرن العشرين.

كما يمكننا الإشارة إلى الطرح الذي تناوله في موضوع الهوية من خلال الفعل التواصلي، يتفق مع مقاربة كلود دوبار Claude Dubar التي تعتمد على التفاعلية ومقاربة رينو سينسوليو Renaud Sainsaulieu التي تعتمد على المثاقفة، على أساس أن الثقافة فعل اتصالي تفاعلي بامتياز.

ثانياً: الهوية التنظيمية عند كلود دوبار Claud Dubar:

حسب كلود دوبار Claud Dubar الهوية ليست هي المعطى النهائي منذ الولادة، إنما تتشكل باستمرار عبر سيرورة الزمن على مدى الحياة. كما أن الفرد لا يمكنه أن يشكل هويته بمعزل عن الآخر وأحكامه وتصوراتهِ عن نفسه، فالهوية نسق من تمثلات الأنا مرتبطة بنسق القيم وتمثلات الهوية الجماعية؛ حيث تمكننا

¹ إيوغن هابرماس، بعد ماركس، تر: محمد ميلاد، دار الحوار للنشر والتوزيع - سوريا، 2010م ل، مرجع سابق، مرجع نفسه ص 35.

² المرجع نفسه، ص 36.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

من معرفة ذاتنا والتموقع وتقييم كيفية تعريفنا من قبل الآخرين، وتتشكل الهوية التنظيمية من خلال الهوية الشخصية والهوية الجماعية وتفاعلات ذلك مع المهنة¹

فالشعور بالهوية التنظيمية هو محصلة للعلاقات التفاعلية المطورة في ميدان العمل، وبناء الهوية التنظيمية يتأسس عبر شكلين من مسار المعاملات الأولى تعامل موضوعي من خلال الآخرين بمعنى هوية معينة، والثانية تعامل شخصي من خلال العامل بمعنى هوية تنظيمية للذات.

وفي مرحلة التعامل الموضوعي مع الآخرين يتطلع الفرد لاستيعاب توقعات الأدوار لتحقيق الاعتراف من عدمه، بينما التعامل الذاتي الداخلي، يمكن أن يعرف بعدين: الاستمرارية أو انقطاع بين الهوية الموروثة والهوية المتوقعة².

ثالثاً: الهوية التنظيمية عند رينو سينسوليو Renaud Sainsaulieu:

ظهرت أعمال وأبحاث "سينسوليو" ضمن تيار التحليل الاستراتيجي حيث قاد العديد من البحوث حول ثقافة المؤسسة وهوية الأفراد في التنظيمات برزت من خلال مؤلفه "الهوية في العمل".

أكد على أهمية التحليل الثقافي داخل التنظيمات والورشات كما رأى ضرورة إعادة النظر إلى الضوابط الثقافية المتجردة في عمق الممارسات والأفعال الفردية والجماعية على مستوى التنظيمات وهذه الممارسات هي من طبيعة ثقافية لها قوى في استقرار المنظمات وتوازنها رغم أنها غير مرئية وغير مدركة بل موجودة فعليا في التوجهات والاستجابات³.

¹ يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، مرجع سابق ص 85.

² كلود دوبار، أزمة الهويات- تفسير تحول، المكتبة الشرقية- بيروت، 2008م، ص173.

³ هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد امين دباغين- سطيف، الجزائر، 2017م، ص 124.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

فالثقافة التنظيمية من وجهة "سينسوليو" تتجلى في الممارسات الجماعية لفئات العمل وشبكة الاتصالات والعلاقات بين الأقسام والادارات التي تشكل حسب رموز وإشارات تعطي نسق متكامل للمؤسسة. وقد أعطى "سينسوليو" تعريفاً للمؤسسة بأنها فضاء أو مكان اجتماع وتحويل التيارات الثقافية، ويميز بين ثلاثة أنواع من الإنتاج الاجتماعي للثقافة وهي: الانتقال من السلف، التأثير المعياري، والتعليم التنظيمي. ومن جهة أخرى حدد "سينسوليو": أربع هويات ذات طبيعة اجتماعية تشير إلى نطاق الممارسات الاتصالية التواصلية القائمة بين الرؤساء والزلاء تتمثل في: هوية انصهار، هوية التوافق، هوية انسحاب، هوية تفاوض.

وقد حاول "سينسوليو" دراسة الهوية في العمل من خلال تفكيك البيئة الداخلية التنظيمية والثقافية، واستخلص أن ثقافة المؤسسة تتبلور من خلال: الاحتكاك اليومي بين الفئات السوسيو مهنية والاندماج والتحالف بين الأفراد والجماعات المهنية، مما ساهم في تشكيل هوية التنظيم وجدارته.¹

يستند "سينسوليو" في تحديد مفهوم الهوية المهنية على المقاربة الثقافية والتي تنظر إلى المؤسسة ليس كمجال مختصر حول عملية الإنتاج، بل انطلاقاً من كون المؤسسة مجالاً للتنشئة الاجتماعية وتشكل الهويات الفردية والاجتماعية، حسب القيم والمعايير التي تشكلت عليها بنية المؤسسة.

بمعنى أنه ينظر للعامل ليس "كعنوان منفذ" بل "كفاعل منتج" ومبدع يساهم في إنتاج ثقافة المؤسسة. لذلك فإن الهوية المهنية عند "سينسوليو" لها سمات وبصمات البعد الثقافي، بمعنى أننا أمام مجتمع مؤسسة بحيث يكون الفاعل ملتزم بقواعد وضوابط هذا المجتمع أي أن سلوكياته تعكس امتثاله للقيم والمعايير

¹ هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، مرجع سابق ص 124.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

المنتجة جماعيا عبر التفاعل اليومي بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين، وبالتالي نحن أمام مؤسسة اجتماعية تساهم في التنشئة الاجتماعية لأفرادها والخروج عن قيمها يعد سلوك غير مناسب للنسق العام.¹

ولأن تحقيق الذات مرهون باعتراف الآخر، يقدم "سينسوليو" أربعة شروط لتحقيق الاعتراف بالذات والآخر تتمثل في الانتماء للمؤسسة وتحقيق انجاز فردي أو جماعي، والمسار المهني، والقدرة على مقاومة كل أشكال الهيمنة التي تفرض في مجال العمل.²

بحيث أن هذه العناصر الأربعة تساهم في تحقيق الذات كمعطي أولي يساعد على التجاوز أو التغلب على اكراهات السلطة البيروقراطية ومعاناة العمل، كما يوفر جو الثقة المتبادل بين مختلف الفاعلين بحيث تصبح عملية التعاون ممكنة وعلاقات العمل أكثر ألفة وإنسانية، تساعد على تحقيق الاندماج الاجتماعي والتنظيمي، مما يعزز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، والتعرف على الشعور المشترك بين كل فئة وأخرى وبذلك يتحقق الوجود المهني الفاعل بالمؤسسة، ومنه تتشكل الهويات المهنية لمختلف الفئات المهنية.³

رابعاً: الهوية التنظيمية عند تالكوت بارسونز Talcott Parsons:

حيث أنه سعى إلى تأسيس الهوية الفكرية على أساس متطلبات نظرية، من خلال تركه على دراسة الفعل، والنظام، القيم في نفس السياق، وعلى هذا يقوم المفكرون الأوروبيين بتوجيه النقد إلى "بارسونز" العقلانية النفعية الأنجلوسا كونية بإيمان ساذج، وقدرات الاندماجية لقوانين السوق والخصائص العقلانية للفعل الفردي،

¹ يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، مرجع سابق ص 86.

²Robert holcman, Élément structurant de l'organisation du travail, Thèse de doctorat de science de gestion présente par CNAM, 2006, P: 21.

³يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، مرجع سابق ص 87.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

وعلى عكس ذلك يعكف "تالكوت بارسونز" في نظرية الفعل الاجتماعي على إبراز الفاعل. مع السعي إلى تحقيق أهداف بأفضل الطرق تكيف، وفي ذات الوقت بالتقيد بمعايير ومحددات انتقالية.

أما في باقي الأعمال فسوف تمثل الشخصية، المجتمع والثقافة انساقه الثلاثة التي تكون النظرية العامة للفعل الإنساني، ويعني المفهوم الأول التنشئة والهوية، بينما يعني الثاني بالتفاعلات والأدوار الاجتماعية، وأخيراً يعني الثالث بالبناء الرمزي للقيم¹.

يمكن القول إن الهوية عند "تالكوت بارسونز" تقوم على أساس دراسة الفعل والنظام والقيم التي تخلق اندماجاً بين الفاعل والسوق، ونظرية الفعل الاجتماعية تسعى إلى إبراز دور الفاعل، وتتكون الهوية من الثقافة والمجتمع. وعلى هذا يكون التفاعل وتنتج هوية.

ولقد ساهم "بيير بورديو" في الهوية من خلال بحوث ميدانية عديدة في ميدان الثقافة، حيث اهتم بالمجتمع الجزائري والمجموعة القبائلية في سياق الاحتلال.

ثم خرج "بيير بورديو" إشكالية السيطرة الاجتماعية التي تلعب فيها الثقافة دور أكثر تحديداً من العوامل الاقتصادية، وعندما أدخل المجتمع الفرنسي ثقافة أجنبية، وهي نتاج تاريخي للحضارة الغربية².

وعلى هذا يمكن القول إن الهوية تشكلت في المجتمع الجزائري من خلال اندماج ثقافات أجنبية مما أثر على هوية المجتمع الجزائري وظهور طبقات اجتماعية وهويات أخرى وأثر على الحقل الثقافي والمدراس والممتلكات الاقتصادية وثقافية من خلال العنف والسيطرة والاحتلال.

¹ عبد الحميد القرني، بناء المعرفة السوسولوجية، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر، 2006م، ص 80-81.

² المرجع نفسه ص 87.

المطلب الثاني: آليات الهوية التنظيمية، وآثارها:

الفرع الأول: آليات الهوية التنظيمية:

أولاً: آليات بناء وتشكل الهوية التنظيمية:

تعد سلوكيات الأفراد في المنظمة هي ما تشكل هويتهم من جهة وللمنظمة عامة من جهةٍ أخرى، وهو ما يكسبهم قيم توافقية لبعضهم البعض وذلك نتيجة لاكتسابهم ثقافة بعناصرها سواء كانت ثقافة اجتماعية أو ثقافة تنظيمية، وهو ما يتم تفسيره من خلال احتياجاتهم ودوافعهم داخل المنظمة، ولكن نجاح هذه الثقافة مرهون بمدى فاعلية هذه العناصر في بناء الهوية التنظيمية وقدرتها على التفاعل بينها وبين المنظمة.

وفي كتاب "التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية" يري "دوبار" أن التنشئة الاجتماعية هي عملية بناء لهوية ما والتي تعني تنمية روح الانتماء وبناء العلاقات مع الآخرين في العمل ومن هنا تظهر أهمية وسبل تشكيل الهوية التنظيمية، كما ان اختيار العاملين الأمثل وانتقائهم يكون سبباً في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها وزيادة الحماس وروح الانتماء تجاه العمل¹، فيري "فيليب برنو" إن تشكل الهوية في المنظمة ينقسم إلى ثلاث آليات والتي من خلالها يمكن تشكيل هوية العامل وهما كما يلي:

1. التكوين:

يكتسي دور التكوين لأي منظومة مهمة على عاتقه في عملية تنشئة، وبناء هوية العامل في البداية مع الآخرين والمنظمة من جهة أخرى، ويعطي لهم الأطر الأساسية في المنظومة القيمية الراسخة، والتي تتجلى وتتضح فيما بعد في نجاح المنظمة التي يعمل فيها، ولهذا يصبح التكوين عامل من عوامل بناء

¹ كلود دوبار، أزمة الهويات- تفسير تحول، مرجع سابق ص 128.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

المسارات المهنية للعمال¹، هذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة بل في حالة إعداد مضمونه بصورة جيدة من خلال المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة كبيرة أن نجاحه هو أساسي لنجاح المؤسسة التابع لها وأن تطوره من تطور المؤسسة، ولهذا يكون التكوين عاملاً من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال، هذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم، وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة، بل قد يكون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لا بد أن يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير منه عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها².

وبهذا تعد هذه الآلية هي النقطة الأساسية في تشكل هوية العامل في المرحلة الأولى، انطلاقاً من أن لكل فرد هوية شخصية واجتماعية يحملها في سياقها الاجتماعي، وبالتالي عند انضمامه لأي منظمة لا بد من موافقتها للمنظمة ولأعضاء ككل، وتجنب تعدد الهويات التنظيمية والتي في غالبها تؤثر تأثيراً سلبياً في المنظمات، وعليه فمرحلة التكوين نقطة فعالة في تشكل وترسيخ قيم وثقافة المؤسسة، ومنه بناء هوية متكاملة تساهم في زيادة أداء العاملين وتمييزها عن باقي التنظيمات الأخرى.

2. الخبرة المهنية:

تقتضي تشكل الهوية على مدى الخبرة المهنية التي يكتسبها العامل أثناء عمله في تلك المنظمة، وغالباً ما نجد نجاح أو فشل المنظمة يرجع إلى كفاءة قيادتها من عدم كفاءتهم والسلوك القيادي إذن لا يحدده المنصب، وإنما تحدده القدرة في التأثير على الآخرين من خلال العلاقة بينه وبين التابعين³.

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق ص 239.

² يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، مرجع سابق ص 88.

³ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع- الجزائر، 2011م، ص 232.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

ولا يتحقق ذلك إلا بوجود مجموعة من الكفاءات والعلاقات الاجتماعية التي تربط العامل بالآخرين من قيم وعلاقات اجتماعية تسهم في تشكل الهوية التنظيمية، وهذا ما أكده "رينو سينسوليو" في كتابه "الهوية في العمل" وتطرق أيضاً لدور القيادة والعلاقات الاجتماعية والخبرة المهنية في عملية تشكل الهوية في المهنة "بأن لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العامل وثقافته في العمل والوضعية التنظيمية والمهنية كذلك لها دور في تحديد الهوية والشخصية المهنية والاجتماعية للعامل في العمل، بل أكثر من ذلك قد بين أن ممارسة مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه بالآخرين"¹.

3. الاعتراف بالانتماء:

نجد في بعض المنظمات العديد من المشاكل التنظيمية لكن الأكثر من ذلك الذي إن حل هذه المشاكل أو الأزمات التي تعترض هوية العامل يمكن تجاوز تلك المشاكل التنظيمية من خلال السؤال الذي يطرحه العامل في البداية من أنا؟ ثم سؤال المنظمة أو الأعضاء ككل من نحن؟

وبالتالي نجد هناك العديد من التناقضات التي تواجه العاملين أثناء العمل، إما إثبات الذات أو الشخصية وفرض هوية اجتماعية على الآخر وهذا يؤدي في الغالب للصراع التنظيمي وبالتالي لا بد من الاعتراف لكل طرف بالآخر والدخول في روح الجماعة وبالتالي تعزيز روح الانتماء للمجموعة ككل وهي المنظمة²، ومنه فإن كان إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء هو أساس من أسس بناء الروابط الاجتماعية في أي مجال تنظيمي³.

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق ص 240.

² يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، مرجع سابق ص 89.

³ محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق ص 241.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

وبحسب هذه الآليات الثلاث يمكن لأي منظمة القيام بها في عملية تشكيل هويتها، كما أن نجاح الآليات كذلك يبقى مرتبط بالاختيار الأمثل للعاملين في البداية ومدى تقبل أفكاره وأفكار المنظمة في بناء الاستراتيجية في الأول، ومنه تضمن وتزيد من روح الانتماء والولاء التنظيمي، وزيادة كفاءة وفعالية العمل ونجاحها مع المحيط التنافسي والاجتماعي وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

ثانياً: آليات تفعيل الهوية التنظيمية:

من خلال هذا العنصر سوف نتطرق إلى عدد من الآليات والميكانيزمات الأساسية في تفعيل هوية

المؤسسة:

1. دراسة البعد الثقافي للعاملين:

بما أن هوية المنظمة هي انعكاس لهوية المجتمع، وأيضاً نفس الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة فهي تعكس ثقافة المجتمع، فيمكن القول أن دراسة البعد الثقافي لفئة العاملين في المنظمة تفيدنا في الاطلاع على هوياتهم الثقافية، وقيمهم الاجتماعية التي في النهاية تمثل ثقافة وقيم المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، فإذا نجح مسيري المنظمات في التعرف على تلك القيم والثقافة الخاصة بالعاملين أدى ذلك إلى النجاح في تصميم الكثير من العمليات التنظيمية التي تتمثل في الاتصال والحوافر المشتركة في اتخاذ القرارات¹، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:²

¹ ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية- الجزائر، 2003م، ص 105.

² المرجع نفسه ص 106.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

- تحديد القيم الثقافية التي يتبناها العاملون ويؤمنون بها، سواء كأفراد في المجتمع أو كجماعات في المنظمة لتسهيل التعامل معهم على كافة المستويات الإدارية، فإن احترام الانسان يبدأ من احترام القيم التي يؤمن بها، وكذلك احترام ميوله وآرائه.
- تحديد القيم الخاصة بالأفراد بمختلف مكاناتهم ومناصبهم، يساعد في التنبؤ بسلوكهم الحاضر أو المستقبل، وبالأخص ردود أفعالهم بعد اتخاذ قرارات ترتبط بنشاطهم في المنظمة أو عند المشاركة فيها.
- التعرف على القيم التي يتسم بها الأفراد في المؤسسة مثل الرغبة في العمل والانجاز، إعطاء قيمة للوقت، والتمتع بالجدية في العمل، وغيرها من السمات المتعفة بالشخصية، كل هذا يسمح باختيار الأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية سلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري.
- الوقوف على دوافع الأشخاص، وطرق التعامل مع مختلف المحفزات سواء المادية والمعنوية، والسلبية والايجابية، وهذا انطلاقاً من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم، نستطيع اختيار أفضل أنواع المحفزات التي تمارس دورها بشكل فعال، وفي الوقت الملائم والظروف الملائمة.
- المعرفة الكافية للقيم المتعلقة بالأفراد في المنظمة، تساعد على تكيفها مع نظام قيمهم المتعلقة بها طبقاً لأهدافها وثقافتها أو البحث عن أشخاص لا يبعدون عنها من حيث القيم، أو يمكن لهم التكيف معها حتى لا يكون سبباً لاهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطاتها.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

وفي هذا الإطار أن إهمال البعد الثقافي هو السبب في الكثير من المشاكل التي تعاني منها العديد من المؤسسات الجزائرية، ثم التغييب والإهمال وانخفاض الرضا الوظيفي وسوء العلاقات بين العمال، وانعدام الثقة بينهم وبين المشرفين والمسؤولين¹.

وعلى هذا الأساس إذا لم ينتبه المسيرين إلى أهمية البعد الثقافي للعاملين، فإن ذلك يؤدي سيؤدي لا محالة إلى انسداد قنوات الاتصال، وظهور بعض جوانب الصراع في المؤسسة الجزائرية.

2. الصورة الذهنية للمؤسسة:

عرف قاموس "ويستر" في طبعته الثانية "الصورة الذهنية" لغةً إلى أنها تشير إلى "التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء ومحاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة واسترجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته الحواس"².

ويُعرف "على عوجة" "الصورة الذهنية للمؤسسة" بأنها: "الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات، وتبني الصورة الذهنية للمؤسسة وفق ثلاث نماذج: إما ترسم المؤسسة صورتها الذهنية بنفسها وتتولى إدارتها، وإما سوف يبنها الخصم، وإما سوف تبني بطريقة عشوائية غير منظمة"³.

¹ بوفلجة غيات، القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات، دار القدس العربي- الجزائر، 2010م، ص 11.

² نصيحة، أمينة عبد الله، علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق ص 58.

³ عبد الرحمان شقير، الصورة الذهنية، مجلة المعرفة، وزارة التربية والتعليم- المملكة العربية السعودية، ع7، 2013م، ص 5.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

ويشير "عبد الله البريدي" في هذا المجال أن "الهوية التنظيمية تشكل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية. وبهذا يمكننا القول بأن الهوية التنظيمية هي الصورة الانطباعية الداخلية، وتعتبر الصورة انعكاساً ديناميكياً لطبيعة الثقافة التنظيمية"¹.

3. رسالة المؤسسة:

لقد صار في التنظيم الحديث وجود رسالة واضحة للمؤسسة ميزة تطبع المؤسسات ذات الهوية التنظيمية القوية عن المؤسسات الأخرى، ويمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها "إعلان من المؤسسة لرؤيتها وأهدافها وكذلك المجال الذي تعمل فيه، وما يميزها عن غيرها من المؤسسات، سواء كان الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات"².

يشير اصطلاح الرسالة أيضاً إلى "الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي "الأداة لتحديد هوية المؤسسة" ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات والأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات"³.

¹ براهيمية صونية، الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، مرجع سابق ص 202.

² محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع- الأردن، 2006م، ص152.

³ السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس- سطيف، 2002م، ص 27.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

ويرى "كابلان ونورتون" Robert Kaplan & David Norton " بأن تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أي منظمة يبدأ أولاً بتحديد رسالة المنظمة، وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها¹.

وقد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة وعريضة جداً بلغة عامة، ولكن تتطلب ألا تكون رسالة المنظمة عامة وواسعة جداً إلى حد يسبب الارتباك والغموض ولا يوضح مسار واتجاه المنظمة، كما أنها يجب أن تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال العروض المتاحة، بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعاً ما، وبما يساعد على تحقيق المعيارين التاليين²:

- السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة.
- السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها ومجالها وتوفير المرونة لها لتطوير استراتيجيات وأهداف بديلة وبالتحديد فرص بديلة للتوسيع³.

لذلك يجب أن تتسم رسالة المؤسسة بمشاركة كل القائمين عليها لكي يتم الاندماج الفعلي والمشاركة الحقيقية تخطيطها والمحافظة على تنفيذها لكي لا تكون الرسالة هي مجرد لافتة معلقة ولكن يجب ان تكون مرآة عاكسة لهوية المؤسسة التنظيمية.

وفيما يلي نورد نماذج من الرسائل الحديثة لبعض المؤسسات:

¹ محمد فوزي، علي العتوم، رسالة المنظمة وأثارها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا- الأردن، 2009م، ص 15.

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع- الأردن، 2003م، ص 172.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق ص 173.

• المؤسسات الأجنبية:

- شركة فورد (الجودة هي الوظيفة الأولى).
- شركة دلتا (الشعور الأسري).
- مؤسسة Jepennes (الزبون دائماً على حق).
- شركة جنرال الكتريك GE (العمل كفريق، والموردين والعملاء شركاء).
- شركة ماك دونالد Mc Donald (الخدمة السريعة والجودة المتكاملة)¹.

• المؤسسات العربية:

- رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية: (أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصًا على رعاية موظفيه).
- رسالة الشركة العربية للنظم والمعلوماتية ITS: (ستكون أكبر صانع للنظم والمعلوماتية المتكاملة في الشرق الأوسط، وعلى أعلى مستويات الجودة والمهنية العالمية وأكثرها تميزًا)².

• المؤسسات الجزائرية:

- مؤسسة سونلغاز: (إرضائكم هدفنا خدمتكم غايتنا- لدينا التزامات نوفي بها).
- مؤسسة موبيليس: (والكل يتكلم).
- مؤسسة الشروق: (رأينا صواب يحتمل الخطأ ورأيكم خطأ يحتمل الصواب).
- اتصالات الجزائر: دائماً أقرب.

¹ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دن- مصر، 2009م، ص 124 - 125.

² محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، مرجع سابق ص 153.

4. القيادة الإدارية:

تعرف بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتحاد واصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"¹. وتعني أيضاً: "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه، من أنواع السلطة والقوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتوجيههم وتحفيزهم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة"².

إن لقيم العمل أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، وذلك أن فعالية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرين ليؤثر على قيم وسلوك المرؤوسين، كما أن لقيم المديرين أثر في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري، واتخاذهم لقراراتهم، ووضع الأهداف والسياسات ووسائل تحقيقها³.

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي المنظمة تمتد جذورها بصورة عامة إلى الرياديين المؤسسين فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة في مرحلة حياة المنظمة عادة يحملون رسالة

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع - الأردن، 2009م، ص 130.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع - السعودية، ط 5، 2015م، ص 181.

³ محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار اليازوري العلمية - الأردن، 2006م، ص 32-33.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

أو رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعداداً لتنفيذ رسالتهم ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسس والمديرين ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة¹. وإن أحد الأدوار الرئيسية للقائد بعبارة أخرى هي وضع نغمة التنظيم، وإنشاء ثقافتها على ضوء المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون، وبمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل الموظفين بدليل مرشد لهم أينما كانوا وأي ما كانوا يفعلون فإنهم سوف يكونون قادرين على استخدام القيم التي وصفوها في ترشدتهم، فبقيم "الجودة أولاً" يكون واضحاً لهم أي السلوكيات التي تتبعها منشأتهم².

وبالتالي يبرز دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومن ثمة تشكيل وترسيخ هويتها على أساس أن معظم القيم والأعراف والمعتقدات التنظيمية بمختلف أنواعها وأبعادها تعد انعكاساً لقيم وأعراف ومعتقدات القادة ولا سيما القادة المؤسسين.

تحتاج عملية التطبيع التنظيمي والتكيف الاجتماعي إلى وجود قيادة واعية تعمل على تعزيز القيم والمعايير الثقافية السائدة داخل المؤسسة، واحتواء قيم الموظفين الجدد ويطلق عليها القيادة الثقافية Cultural Leadership والتي تلعب دوراً هاماً في تغيير المعايير والقيم السائدة في التنظيم من خلال إدخال هذه القيم من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية، وتستلزم هذه العملية تدعيم قنوات الاتصال داخل المؤسسة، والقائد الثقافي يستخدم الرموز للتأثير على ثقافة المؤسسة في مجالين مختلفين هما:

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق ص 316.

² جاري ديسلز، إدارة الموارد البشرية، تر: أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر - المملكة العربية السعودية، 2003م، ص 557 - 558.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

- تحديد رؤية واضحة للمؤسسة وثقافتها التي تتناسب مع قيم ومعتقدات الموظفين الجدد.
- تشجيع الأنشطة اليومية التي تعزز هذه الرؤية بحيث يتأكد المدير من أن إجراءات العمل ونظم الإثابة والعقاب تتلاءم مع قيم المؤسسة¹.
- ويتمثل العائق الأكبر أمام التغيير الثقافي بالفجوة أن ما يزعم القادة أنهم يقدرونه وما يقدرونه بالفعل، إذ لا يمكن إغراء طاقم المؤسسة بشعار "الثقافة التشاركية" الذي يرفعه القادة في الوقت الذي يحرص فيه هؤلاء القادة في اجتماعاتهم على المحاضرات والإعلانات وإطلاق التحذيرات، وهكذا فإن الثقافة الخلافة تصطدم بممارسة التحفظ والمزاعم حول ثقافة التوقعات العالية، ويمكن للقيادة أن تعمل على تفعيل الهوية التنظيمية للمؤسسة وذلك بـ:

- زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.
- زيادة الشعور بالرضا وتحقيق الذات من خلال المشاركة وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- تقبل قيم وأفكار الآخرين.
- الحصول على رعاية الآخرين.
- إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين².

¹ شبل بدران الغريب، سلامة عبد العظيم حسين، رضا إبراهيم المليجي، الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع - القاهرة، 2004م، ص 126.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص 183.

5. اللغة:

إن علاقة اللغة بالهوية هي علاقة قوية وطيدة متكاملة إذ لا يمكن التعمق في فهم هوية وثقافة مجتمع ما لم نعرف لغته بكل مدلولاتها ومضامينها.

ونفس الشيء بالنسبة لهوية المؤسسة، فاللغة المستعملة في المؤسسة تعكس جزءا كبيرا من هويتها التنظيمية، وتعتبر شكل جلي عن ثقافتها التنظيمية.

- بالنسبة للغة المستخدمة في المؤسسة الجزائرية "يري علي غربي ويمينة نزار" من خلال دراسة ميدانية قاما بها حول التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، سيطرة اللغة الأجنبية في معظم المؤسسات وخاصة الصناعية منها... فمن المعروف أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في معظم المعاملات هي اللغة الفرنسية¹ حيث أنه قد يؤثر ذلك سلباً على غرس وإيصال ثقافة المؤسسة في الفرد العامل كون المستوى التعليمي للكثير منهم لا يمكنهم من استيعاب الكثير من الدلالات والرموز.

- وهكذا نجد غالبية الاطارات تستعمل اللغة الفرنسية في تعاملها سواء أثناء الاتصالات الرسمية، أو في تحرير الوثائق أو حتى في حديثها مع العمال البسطاء، وهي اللغة التي لا يتقنها عدد متزايد من العمال، بل حتى بعض الاطارات الشابة حديثة التخرج من الجامعات، خاصة في الحقوق والعلوم الاجتماعية².

¹ علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع اتصال، جامعة منتوري- قسنطينة، 2002م، ص 93.

² بوفلجة غيات، القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق ص 69.

الفرع الثاني: آثار الهوية التنظيمية للفرد والمنظمة:

تسعى المنظمات جاهدة ليكون موظفيها ملتصقين برسالتها وأهدافها التنظيمية، ويكون هذا بتوافق سلوكياتهم، وجعلها منصبه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا تحقق الهوية التنظيمية مجموعة من الوظائف والآثار على الفرد من ناحية، وعلى المنظمة ككل من ناحية أخرى.

أولاً: آثارها بالنسبة للفرد:

- تعزز ارتباط الفرد بمنظّمته وتزيد من احترامه لذاته والشعور بالاستقرار النفسي والاجتماعي وتزيد من المشاركة الفعالة وهذا يسهل التنسيق والاتصال.
- تجاوز الفرد لمصالحه الذاتية مما يحقق له القدرة على الانفتاح على ذاته وتجاوزها بصورة إيجابية، وبالتالي التضحية من أجل أهداف المنظمة.
- تعطي للفرد معنى لعمله والتماثل التنظيمي نتيجة ذوبانه ضمن الجامعة وهو مكتسب فردي للعامل قبل أن تكون للمنظمة وتقلل من دوران العمل.
- ترفع من معنويات الفرد تجاه المنظمة، وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الزيادة في الجهد والانجاز لتحقيق النجاح للمنظمة¹.

ثانياً: آثارها بالنسبة للمنظمة:

- تصبح الهوية التنظيمية في أغلب المنظمات مصدراً للميزة التنافسية وتضفي لها قوة ومدة طويلة وبالتالي يصعب تقليدها.

¹ أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، مرجع سابق ص 90.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

- إن قوة الهوية التنظيمية وشعور العاملين بروح الانتماء والتماثل التنظيمي مع مرور الزمن تساعد المنظمة على تجاوز الأزمات وبالتالي تسهم في نجاح إدارة المنظمة وزيادة مستوى أدائها.
- تساعد على الحفاظ على الأهداف المركزية التي أسست لأجلها المنظمة أو بعضها، والبقاء على التركيز في نشاط المؤسسة واستمرارية وجودها¹.

¹ مازن فارس رشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، مرجع سابق ص 54-55.

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة ملينة

الحضنة بالمسيلة- الجزائر

مقدمة:

يشمل هذا الفصل المعالجة الميدانية للموضوع، ومن خلاله سوف يتم التعرض إلى مدخل عام حول الملبنة كمبحث أول حيث يتم التطرق فيه إلى لمحة تاريخية، الهيكل التنظيمي، وعوامل اختيار الملبنة كميدان بحث كمطالب على الترتيب، أما المبحث الثاني فسوف يعالج الإجراءات المنهجية واختيار عينة البحث وذلك من خلال أسلوب إجراء الدراسة الميدانية، أدوات جمع البيانات والخلفية النظرية لعينة البحث كمطالب على الترتيب ونعرج بعدها إلى المبحث الثالث الذي يحتوي على تحليل النتائج ومناقشة البيانات من خلال التطرق إلى عرض تحليل البيانات كمطالب على الترتيب.

المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة:

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعات الغذائية وبالتالي فهي تساهم مثل المؤسسات الأخرى في التنمية

الاقتصادية، ويمكن تجسيد نشاطها في النقاط التالية:

1. **الشراء:** من أجل تزويدها بالمواد الأولية الضرورية لعملياتها الإنتاجية، تقوم المؤسسة باستيراد حوالي

80% من احتياجاتها من الخارج عن طريق التعاقد مع موردين حيث يتم اختيار المورد المناسب على

أساس الجودة والسعر، وتتعامل مع موردين أجانب مثل فرنسا، هولندا، الدنمارك، سويسرا والولايات

المتحدة الأمريكية، وموردين محليين ممثلين في مؤسسات جزائرية مختصة في هذا المجال.

2. **الإنتاج:** وهي المرحلة الثانية في نشاط المؤسسة تبدأ بعد الحصول على المواد الأولية، وتعتبر أهم حلقة

في نشاط المؤسسة من خلالها تقوم المؤسسة بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى

منتجات نهائية تتمثل في الحليب ومشتقاته منها: الحليب المبستر، الرائب، اللبن، الياغورت، حلوة القشدة،

وهذه المنتجات تنتج يوميا وعلى مدار السنة.

3. **البيع:** بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع)، وذلك وفق حالتين: الأولى

هي حالة الإنتاج وفق الطلبية حيث الكميات المنتجة مضمونة البيع، ويقضي عنصر النقل الذي يتم

الاتفاق عليه إما بالوسائل الخاصة للزبون أو بوسائل المؤسسة، والحالة الثانية هي حالة الإنتاج بدون

طلبية حيث البيع يكون غير ذلك وتقوم به المؤسسة بإمكاناتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة:

ملبنة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL تابعة للقطاع الخاص تم تأسيسها بتاريخ

1999/12/15 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 6 ملايين دج، وتتواجد هذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

المسيلة، حيث تتربع على مساحة قدرها 32000 متر مربع وتمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع من المساحة الاجمالية منها مساحة 700 متر مربع خصصت لبناء المستودعات الخاصة بتخزين المنتجات النهائية حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في انتاج الحليب ومشتقاته غير أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ 2000/05/15 بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يومياً من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة آنذاك يقدر بـ 38 عامل دائم، وقد بلغت قيمة الاستثمار آنذاك 80 مليون دينار جزائري.

وقد قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها على ثلاث مراحل كما يلي:

الفرع الأول: التوسع الأول:

كان ذلك بتاريخ 2001/10/15 حيث قامت المؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية من 4000 لتر من الحليب يومياً إلى 140000 لتر يومياً، وذلك لإنتاج المنتجات التالية:

- حليب الأبقار المعقم (في أكياس 1 لتر).
- حليب على شكل مسحوق معقم (في أكياس).
- اللبن (في أكياس 1 لتر).

من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية تمت الزيادة في عدد العمال من 38 عامل إلى 55 عامل دائم

بالمؤسسة.

الفرع الثاني: التوسع الثاني:

هذه المرحلة تشمل الفترة من 2004/01/01 إلى غاية 2004/12/31، وتتعلق بالوحدة الثانية (المشتقات بالعلب والقارورات)، قيمة الاستثمارات على مدى هذه الفترة وقدرت بـ 513938339.31 دج، لتتنقل طاقة الإنتاج يومياً إلى 380000 لتر يومياً منها 180000 لتر يومياً للوحدة الثانية.

عرفت هذه المرحلة بظهور منتجات جديدة انتجتها المؤسسة وهي:

- حليب معقم (في قارورات 1 لتر).
- رايب (في قارورات 1 لتر).
- حليب بقر (في قارورات 1 لتر).
- ياغورت للشرب (في قارورات 1 لتر).
- ياغورت للشرب بالفواكه (في قارورات 1 لتر).
- ياغورت معطر في علب.
- ياغورت بالفواكه في علب.
- قشدة تحلية في علب.

وفي عام 2006 زاد رأس مال المؤسسة 97000000 دج.

الفرع الثالث: التوسع الثالث:

بدأت هذه المرحلة من 2007 إلى نهاية 2009، وارتفع رأسمال المؤسسة من 97 مليون إلى 120 مليون دينار جزائري، وارتفعت الطاقة الإنتاجية من 380000 لتر يوميًا إلى 450000 لتر يوميًا، ومن أهم منتجات هذه المرحلة ما يلي:

- قشدة تحلية في علب صغيرة.
- فلان كرامال في علب صغيرة.
- كرام ديسر كرامال.
- مرام ديسير شوكلاتة.
- كرام فراش بحليب البقر.
- بوتسويس.
- ياغورت مطبوخ في علب.
- ممزوج معطر.

وفي سنة 2008 إلى 2009 ارتفع رأسمال الملبنة من 120 إلى 170 مليون دينار جزائري وزادت الطاقة الإنتاجية إلى 540000 لتر يوميًا وزاد عدد العملاء الخاص بالملبنة إلى 164 عميل.

وفي بداية 2010 تم انطلاق العمل في وحدة الجبن لكن ليس بوتيرة متسارعة إضافة إلى ذلك فقد تم البدء في إجراء معاملات استيراد 3000 بقرة حلوب من النوع الممتاز موزعة بين 120 مربي وقسم بيطرة مؤلف من 20 مختص.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

إن القيمة الاجمالية لمشروع انشاء الوحدات تقدر بـ 1 مليار دينار جزائري موزعة بين 550000000 دج لوحدة تربية البقر و 450000000 دج لوحدة الجبن.

يشغل المشروع 250 عامل مقسمة على الـ 170 عامل لوحدة تربية الأبقار و 80 عامل لوحدة الجبن.

إلى جانب التوسع في نشاط المؤسسة وزيادة الطاقة الإنتاجية وعدد العاملين بها كذلك رقم الأعمال المحقق خلال سنوات 2007 إلى غاية 2010 كما موضح بالجدول (01):

الجدول (01): توسع مؤسسة ملبنة الحضنة في الفترة من (2007 - 2010)

السنة	رقم الأعمال المحقق
2007	2909869693.45
2008	1517939056.96
2009	4930919535.98
2010	5598310865.39

المصدر: مصلحة المحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم أعمال الملبنة في تزايد مستمر ما عدا في سنة 2008 حيث عرف انخفاض، وذلك نظرًا للأزمة التي عرفتھا الملبنة بسبب ندرة المياه حيث أدى ذلك إلى تقليص الإنتاج وبالتالي

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

مبيعات أقل إلا أن هذا الانخفاض قد تم استدراكه في السنة الموالية حيث ارتفع الأعمال من 1 إلى 4 مليون دينار جزائري عمومًا، يفسر هذا التزايد في رقم الأعمال بزيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق التوسع والنمو.

الفرع الرابع: التوسع الرابع:

تكيفها بطراز عالي ومتطور حيث تخصص الإنتاج فيها لأنواع الألبان والياغورت بحليب البقر، سائلها يعبئ في أكياس بلاستيكية بآلة متطورة تخصص بإنتاج قارورات بمختلف الأحجام، تعليب والتكليف بقدرة إنتاجية 210000 لتر في اليوم مع قدرة للآلة على تعليب والتكليف 15000 قارورة في الساعة.

الفرع الخامس: التوسع الخامس:

تميزت هذه المرحلة بوجود ورشتين:

- الورشة الأولى: استقبال ومعالجة حليب البقر بطاقة إنتاجية قدرها 300000 لتر يوميًا يتم فيها استخراج مادة قشدة حليب توجه للورشة الثانية.
- الورشة الثانية: يتم في هذه الورشة إنتاج حليب البقر بدرجة حرارة عالية جدًا إضافة إلى القيام بالتحاليل والبستلة والمعالجة ثم التوجيه إلى قاعة التعليب باستخدام آلتين حيث يتم تعليب حليب بطاقة إنتاجية قصوى تصل إلى 280000 لتر أو علبة في اليوم.

تعتبر مؤسسة الحضنة الأولى وطنيًا في إنتاج الحليب في العلب الكرتونية بأقل تكلفة وأحسن نوعية، وتميزت هذه المرحلة بإنتاج سبعة أنواع من الحليب، وهي: حليب بدوة بأنواعه، حليب بقر، حليب ميلكوس، حليب ميلكوس شكولاطة.

تمتلك المؤسسة 200 حظيرة وشاحنات تبريد الحليب منها 38 شاحنة تابعة للجزائر العاصمة منها 28 شاحنة بسعة 20 طن و 10 شاحنات بسعة 10 طن.

أصبحت ملبنة الحضنة توظف 1988 عامل سنة 2020 في جميع الوحدات التابعة لها

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة ملبنة الحضنة المستقبلية:

الفرع الأول: مهام المؤسسة:

تتولى المؤسسة عدة مهام يمكن إنجازها فيما يلي:

- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.
- مواجهة المنافسة وذلك باعتمادها على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك.
- ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة حتى تستطيع أن تضمن لزيائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية.
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغييرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي.
- التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة والتجديد يكون إما في التغليف أو تجديد المنتج.
- توسيع تشكيلاتها السلعية مستغلة بذلك تكنولوجيا متمثلة في استعمالها لوسائل متطورة.
- التسيير ومحاولة تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة وضمان عملية التموين بالمواد الأولية.
- العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة:

تهدف مؤسسة ملبنة الحضنة إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومن أهمها:

- توفير القدر الكافي من مادة الحليب لتلبية احتياجات المواطنين.
- التخلص التدريجي من التبعية للخارج.
- ترمي المؤسسة إلى توسيع دائرة الإنتاج بإنتاج منتجات أخرى مثل القشطة، العصير.. الخ.
- المساهمة في التخفيض من البطالة، وهذا بتوفير مناصب عمل لعدد كبير من المواطنين وخاصة الشباب.
- كسب رضا الزبائن الحاليين والمرتقبين.
- تطوير وتسيير الحليب ومشتقاته.
- الرغبة في أن تكون حاضرة وناشطة في إجمالي أسواقها.
- الحصول على حصص هامة في أسواقها بواسطة التنقيب أو المسح في السوق الوطنية.
- توسيع تشكيلة المنتجات الموجهة لفئة صغار السن.

الفرع الثالث: الآفاق المستقبلية للملينة:

إن للملينة عدة مشاريع مخطط لها للمستقبل في وحدتي الحليب والياغورت بالإضافة إلى ادخال

منتجات جديدة، وتتمثل أهم أهدافها المستقبلية في:

- القضاء على حليب البودرة (مسحوق الحليب واستبداله بالحليب الطبيعي) من خلال مضاعفة المنتج.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي.

- التركيز على نوعية المنتجات.
- توصيل المنتجات للمستهلك مع التركيز على السعر.
- إنتاج وحدات خاصة بتربية الأبقار الحلوب.
- إنشاء وحدات انتاج في عدة ولايات خاصة جنوب الجزائر كون الدولة تركز عليه لشساعة الأراضي.
- انشاء منتجات أخرى في ولاية برج بوعرييج لجميع أنواع مشتقات الألبان.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها.

ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من ناحية، ومن ناحية أخرى مع محيطها الخارجي عن طريق العلاقات مع السوق أو الموردين؛ وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط، ويتكون الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة من إدارة عامة وست مديريات هي: مديرية الإدارة العامة، مديرية الإنتاج، المديرية التقنية، مديرية التجارة، مديرية الجودة ومديرية التموين، وفيما يلي الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة:

أولاً: المديرية العامة: وتتكون من المدير العام وهو صاحب القرار، ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الأساسية الداخلية للمؤسسة.
- لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

- له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والاشراف عليها.
- العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
- المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه.
- عقد الاجتماعات والاشراف عليها.
- إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
- اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

ويوجد ضمن المديرية العامة:

- السكرتارية: التي تقوم بتنظيم المواعيد وجمع المعلومات الأخيرة يوميًا والتنسيق بين الإدارات ومكاتب المديرية.
- المكلف بالعلاقات والأعمال القانونية: ويقوم بإدارة وتسيير كل ما يخص المؤسسة من النواحي القانونية والعلاقات العامة.
- مراقبة التسيير.
- المكلف بالمالية.

ثانيًا: الإدارة العامة: وتحتوي على المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة المحاسبة المالية: يتولى مهام تسييره إطار له خبرة في هذا المجال يساعده في ذلك محاسبين آخرين، ويتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية.

ويقوم هذا الفرع بعدة مهام من بينها نذكر:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات.
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن.
- السهر على تحقيق الموازنات، كما أنها تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها.
- متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية).
- العمل على استهلاك المواد في وقتها.
- السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية).
- السهر على المراقبة الدورية على الخزينة.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة الوسائل العامة.
- السكرتارية.

ثالثاً: مديرية الإنتاج:

تعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي تتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة تتكون من الأمانة وخمس ورشات، حيث أن ورشتي الجبن والعصير بدأ النشاط بهما في سنة 2010 فقط، ومن أهم المهام المسندة لمديرية الإنتاج:

- إعداد برامج الإنتاج ومتابعتها ميدانياً.
- دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية وسنوية.
- العمل على تحسين نوعية المنتج.
- السهر على سلامة الآلات من خلال توفير الصيانة المناسبة.

وتشرف مديرية الإنتاج على مجموعة الورشات التالية:

- ورشة الحليب.
- ورشة المنتجات الحليبية.
- ورشة الجبن.
- ورشة العصير.
- ورشة الحليب والمنتجات بالقارورات.

رابعاً: المديرية التقنية:

تعمل على الحفاظ على التجهيزات والآلات التي تملكها المؤسسة، وتزويدها بقطع الغيار الجديد، حيث أنه من أهم مهامها إصلاح التعطيل والأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذلك أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن، وتشغيل هذه الأجهزة 24/24 ساعة، ويتفرع منها:

- مصلحة الصيانة والتجهيز.
- مصالح الأعمال الحديثة.
- مصلحة القواعد.
- مكتب المناهج.
- مصلحة قطع الغيار.
- سكرتارية مشتركة بين مديرية الإنتاج والمديرية التقنية.

خامساً: المديرية التجارية:

يرأسها إطار متحصل على شهادة الليسانس في التسويق مع 10 سنوات خبرة في الميدان، ويقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري، وتقوم عليها المؤسسة، ويكمن دورها في عملية استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات والقيام بعملية التسويق، كما تقوم أيضاً بإعداد الفواتير، ويتفرغ عنها المصادر التالية:

- مصلحة الزبائن.
- مصلحة المبيعات: ومن مهام هذه المصلحة ما يلي:

- إعطاء معلومات حول السلع والجودة والنوعية.
- إعلام الزبائن في حال انتاج منتج جديد، أو ادخال تحسينات على المنتجات الحالية.
- تقوم بدراسة حالة المبيعات بين الارتفاع والانخفاض.
- مساعد التسويق.
- مصلحة جمع الحليب النبيء.
- تسيير المنتجات النهائية.
- السكرتارية.

سادساً: مديرية الجودة والبحث والتطوير :

من أهم مهامها تطوير المنتجات ورفع من جودتها، كما تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات

النهائية، وتنفرع إلى:

- **قسم مراقبة الجودة:** ويهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج، حيث تولى المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.
- **قسم مراقبة النظافة:** إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استخدام هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى لتحقيقها.

• **قسم البحث والتطوير:** تم استحداث هذا القسم مؤخرًا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلاً عند الانتهاء من انجاز مخبر خاص به، ويعمل في هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

في كل الفروع والمصالح التالية هناك مخبر متخصص في ناحية معينة من المنتج كالميكروبيولوجي حيث يقوم بالمتابعة المستمرة لجميع مراحل الإنتاج للتأكد من جودة المنتج.

سابعًا: مديرية التموين:

وتتلخص في مختلف الوسائل، من معدات السلع والمواد الأولية من أجل الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة والعب...، وتنقسم إلى:

- مصلحة المشتريات المحلية.
- مصلحة المشتريات الخارجية.
- مساعد مكلف بمتابعة الشحن.
- تسيير أساسي.
- تسيير المواد الأولية.

من خلال ما سبق نستنتج أن الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة يتوافق وخصائص الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة وذلك باحتوائه على قسم للبحث والتطوير، وأن وظيفة الموارد البشرية تحتل موقعها المناسب في الهيكل التنظيمي وما ينقصها أن تفصل مصلحة الموارد البشرية عن قسم الوسائل العامة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية واختيار عينة البحث:

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:

الفرع الأول: المنهج المستخدم:

تختلف الطرق التي تستخدم في البحوث للوصول إلى الحقيقة باختلاف الموضوع المدروس، ويعتبر المنهج مهما كان نوعه هو الطريق الذي يسلكه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج معينة¹، وهو الوعي بالموضوع من خلال الخطوات التي تتيح من أجل اكماله وتبينه²، لهذا فبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة من خلال مراجعة الدراسات والبحوث المنشورة، ومن ثم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم إعدادها خصيصاً لهذه الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى استنتاجات وتوصيات لإدارة وعمال مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات:

تعتبر جمع البيانات من الوسائل الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي هو بصدد دراسته والتي على ضوءها تقوم الدراسة الميدانية، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، والمنهج المتبع، والوقت المسموح به.

وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وهي "وسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين عن طريق مجموعة من الأسئلة المرتبة ومرتبطة مع بعضها، توزع على أفراد العينة

¹ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي - القاهرة، 1990م، ص 47.

² سليمان محمد سليمان شحاتة، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية، 2005م، ص 337.

من طرف الباحث¹، كما تعرف أيضاً بأنها "نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"².

وقد اعتمد الباحث على الاستبانة؛ لأنها الأكثر شيوعاً في دراسات تقييم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والمواقف المتعلقة بعملهم في المنظمات، وقد قمنا بإعداد استمارة أولية محاولين تغطية الموضوع من خلال الأسئلة التي تتضمنها وذلك بهدف تجنب الغموض في فهم محتواها من طرف المبحوثين وقبل أن يتم تطبيقها في الميدان، وقد تمت صياغتها في شكلها النهائي وتضمنت الاستمارة ثلاث محاور:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى العلمي، الإقضية في العمل)، ويتضمن 12 سؤال.
- **المحور الثاني:** والمتعلق ببيانات الفرضية الأولى والخاص بالتمكين الوظيفي، ويتضمن 20 سؤال.
- **المحور الثالث:** والمتعلق ببيانات الفرضية الثانية والخاص بالهوية التنظيمية، ويتضمن 14 سؤال.

وبالتالي تكونت الاستبانة من 38 بنداً مقسمة حسب الجدول التالي:

¹ فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النفائس - الأردن، 2007م، ص 119.

² رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث - الجزائر، د.ت، ص 123.

الجدول (02): تقسيم استمارة الاستبانة من إعداد الباحث

المحور	محتوى المحور	البنود	العدد	التفصيل
المحور الأول	البيانات الشخصية	الجنس	12	02
		السن		04
		المستوى التعليمي		03
		الأقدمية في العمل		03
المحور الثاني	بيانات التمكين الوظيفي	الشعور بأهمية العمل	20	05
		التحفيز الذاتي للعامل		05
		الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل		05
		الالتزام بروح الفريق		05
المحور الثالث	بيانات الهوية التنظيمية	تعزيز الهوية التنظيمية	14	14

الفرع الثالث: حدود الدراسة:

والتي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات، حيث يعد تحديد الحدود خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانياً كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان، ونقصد بميدان الدراسة النطاق الجغرافي، البشري والزمني الذي أجريت فيه وفقاً لذلك فإن ميدان دراستنا يوضح كما يلي:

- الحدود المكانية: ويقصد به المكان الذي تمت فيه الدراسة بما أن موضوعنا يتناول التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية، ومن خلال هذا فقد تم تحديد مكان إجراء هذا البحث ألا وهو المؤسسة الاقتصادية لمبنة الحضنة بالمسيلة- الجزائر.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفترة من (15 سبتمبر 2020 إلى 20 نوفمبر 2020م)
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على 188 اطار من العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة- الجزائر.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

إن وصف المجتمع المدروس يعني تحديد خصائصه التي يمكن أن تؤثر في نتائج البحث¹، فهو مجموعة من الناس أو الوثائق محددة تحديداً واضحاً، ويهتم بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها فإن المجتمع الأصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه².

¹ محمد علي عطية، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع- الأردن، 2009م، ص 95.

² نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل- الجزائر، 2017م، ص 267.

وهناك أسباب دفعت الباحث لاختيار ملبنة الحضنة كميدان للبحث من أهمها:

- مكانتها في السوق: إذ تعتبر الملبنة من المؤسسات الرائدة في السوق وذلك باحتلالها أحد المراتب الأولى الثلاثة.
- المنافسة: تلقى الملبنة منافسة شديدة من قبل مثيلاتها في السوق، وعلى رأسها صومام ودانون.
- جملة التوسعات التي عرفتها الملبنة التي تعتبر مؤشرات نجاح، هذه الأخيرة تمثل لنا فرص لإسقاط الموضوع على أرضية الواقع.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

يقصد بالعينة "الجزء الصغير من الكل أي هي جزء من الظاهرة المدروسة الواسعة والمعبرة عنه كله، يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو الكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم نتائج العينة على الظاهرة كلياً".

بما أن مجتمع البحث محدود جغرافيا ومفرداته قليلة مع القدرة على انجاز الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفرداته البالغ عددها 188 والممثلة لإطارات ملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر - دون الحاجة إلى اللجوء إلى أسلوب المعاينة الإحصائية، وقد تم اختيار عينة الدراسة من مجموعة الاطارات في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة وعددهم 188 اطار، تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد اجابوا على هذه الاستبانة 169 اطار فقط.

الفرع الثالث: الأساليب والمقاييس الإحصائية:

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات احصائيًا والتوصل إلى الاستنتاجات والموجودة في برنامج Spss Version 24، وبرنامج Microsoft Office Excel 2016، وفيما يلي مجموعة من المقاييس المستخدمة:

- المتوسط الحسابي Mean: الذي يساعدنا في فهم القيمة التي تتجمع حولها قيم مجموعة ومنها الحكم على بقية قيم المجموعة.
- مقاييس العلاقات (مقاييس الارتباط) Correlation Measures: هي المقاييس التي تمكننا من معالجة العلاقة بين متغيرين من حيث وجودها، اتجاهها وحدتها.
- مقياس معامل الارتباط الرتبي سبيرمان Spearman's rank correlation coefficient: إحدى أهم معاملات الارتباط، ويستخدم في قياس العلاقة بين المتغيرات الاسمية، الرتبية، الكمية، بحسب يدويًا بالمعادلة:

$$r_{\text{rank}} = 1 - \frac{6\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

وهو محصور بين (1) كعلاقة كاملة موجبة، و(0) حيث لا توجد أي علاقة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشتها:

بعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تأتي إلى إحدى أهم مراحل العملية البحثية، والمتمثلة في محاولة استنتاج البيانات المتحصل عليها في الميدان من خلال تطبيق مختلف الوسائل الإحصائية، وكذلك عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة لنخلص إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات:

في خطوة لاحقة لخطوة جمع البيانات يعمد الباحث إلى تفريغ هذه البيانات ومعالجتها إحصائياً معالجة تمكنه من الالمام بجوانب موضوع الدراسة، وذلك من خلال فهم السياق العام لإجابات المبحوثين، والأهم من كل ذلك صور العلاقات والترابط بين متغيرات الظاهرة (جوهر الدراسة).

تتم المعالجة الإحصائية لموضوع البحث من خلال ثلاث مراحل رئيسية:

- المرحلة الأولى: معالجة الخصائص السوسيو - مهنية لمفردات الدراسة.
- المرحلة الثانية: الطبيعة الإحصائية لإجابات المبحوثين.
- المرحلة الثالثة: مناقشة فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: الخصائص السيومهنية لعينة الدراسة:

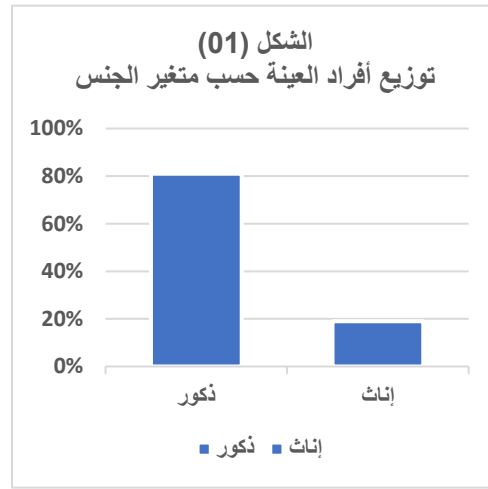
1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس وفقاً للجدول (03):

الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	137	81%
إناث	32	19%
المجموع	169	100%

والتي يمكن توضيحها بالشكل (01):



المصدر: من إعداد الباحث على برنامج Excel

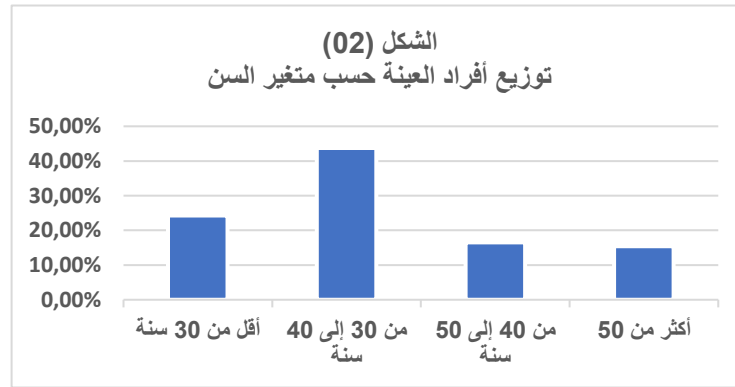
نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب العينة ذكور في مؤسسة ملبنة الحضنة (81%)، وهذا يعود إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم أكثر مع العنصر الذكوري خاصة في المصالح الإنتاجية، ومصالحة الصناعة كونه يتطلب الجهد والقوة، إضافة إلى الدوام الليلي وهو الأمر الذي يستعصي على الإناث القيام به.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	41	24.26%
من 30 إلى 40 سنة	74	43.78%
أكثر من 40 إلى 50 سنة	28	16.5%
أكثر من 50	26	15.46%
المجموع	169	100%

والتي يمكن توضيحها بالشكل (02) التالي:



المصدر: من إعداد الباحث على برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالسن أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثين تمثلت في

العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة قدرت بـ 43.78% وهذا يدل

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

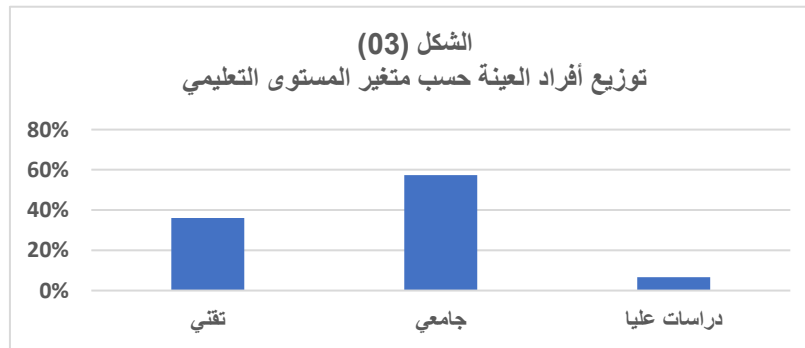
على أن المؤسسة تمتلك عددًا معتبرًا من ذوي الخبرة، أما نسبة 16.5% تمثل الفئة العمرية ما بين (40 إلى أقل من 50 سنة) وهي فئة من ذوي التجربة في العمل لها صفات الأقدمية والذين التحقوا بالعمل في السنوات الأولى لبداية نشاط المؤسسة، أما نسبة 24.26% تمثل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فهي فئة شابة بمقدورها النهوض بالمؤسسة، والعمل على زيادة إنتاجيتها وهذا لامتلاكها القدرة والطاقة في العم، ثم تليها فئة (من 50 سنة فيما فوق) والتي قدرت نسبتها بـ 15.46% والتي تتميز بامتلاكها الخبرة والكفاءة في العمل يمكنها نقل خبراتها لمختلف الفئات العمرية الأخرى.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب	العدد	المستوى التعليمي
36%	61	تقني
57.4%	97	جامعي
06.6%	11	دراسات عليا
100%	169	المجموع

والتي يمكن توضيحها بالشكل (03):



المصدر: من إعداد الباحث على برنامج Excel

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

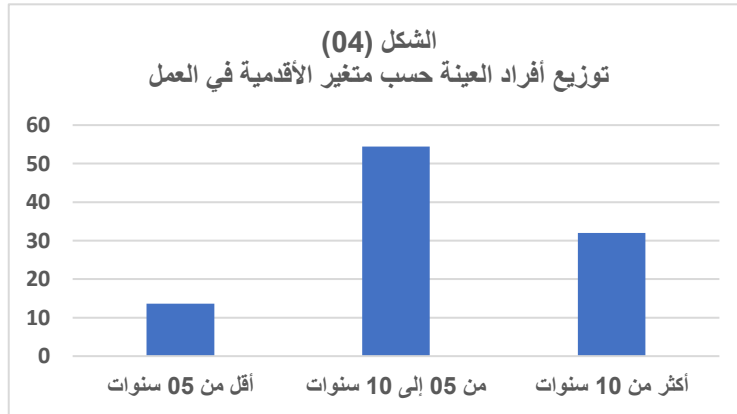
يتضح من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك اختلاف وتباين في المستوى التعليمي لعينة الدراسة حيث سجلنا أعلى نسبة في مستوى التعليم الجامعي قدرت بـ 57.4%، يليها التعليم التقني بنسبة 36%، في حين تمثل أقل نسبة من الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 6.6%، وهذا يدل على أن المؤسسة تضم عددًا لا بأس به من الأفراد ذوي مؤهلات علمية عليا والمؤهلين للارتقاء إلى المراكز الإدارية العليا.

4. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسب	العدد	الأقدمية في العمل
13.6%	23	أقل من 05 سنوات
54.4%	92	من 05 إلى 10 سنوات
32%	54	أكثر من 10 سنوات
100%	169	المجموع

والتي يمكن توضيحها بالشكل (04):



المصدر: من إعداد الباحث على برنامج Excel

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل نلاحظ أن أعلى نسبة من مفردات العينة هم الفئة (من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) حيث يقدر عددهم بـ 92 عاملاً بنسبة 54.4%، تليها الفئة (أكثر من 10 سنوات) حيث يقدر عددهم بـ 54 عاملاً بنسبة 32%، تليها الفئة (أقل من 05 سنوات) حيث يقدر عددهم بـ 23 عاملاً بنسبة 13.6%، وهذا يدل على أن المؤسسة ترغب في استقطاب أفراد يتمتعون بخبرة كبيرة تساعد على تطوير كفاءة المؤسسة.

الفرع الثاني: الطبيعة الإحصائية لإجابات المبحوثين:

من أجل المعالجة الإحصائية الدقيقة لإجابات المبحوثين سوف نقبل المتوسطات المرجحة المعروضة

في الجدول (07):

أوافق Strongly Agree	أوافق Agree	محايد Neutral	لا أوافق Disagree	لا أوافق بشدة Strongly Disagree	المستوى
من 4.20 إلى 05	من 3.40 إلى 4.20	من 2.60 إلى 3.40	من 1.80 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	المتوسط المرجح

الجدول (07): يمثل المتوسطات المرجحة لتقدير إجابات المبحوثين

وقد تم الحصول على هذه القيم من خلال طرح أكبر قيمة في المقياس المعتمد وهي 5 من أصغر قيمة في المقياس المعتمد وهي 1، تقسيم الناتج على عدد التكرارات وهو 5 والناتجة هي كالتالي: $4 = 1 - 5$ ، $0.80 = 5/4$ ، وقيمة 0.80 نضيفها إلى 1 لتصبح 1.80، ونقوم بإضافتها على التوالي حتى نصل إلى أكبر قيمة في المقياس المعتمد وهي 5

تعتبر النتائج المحصلة في استمارات الاستبيان عن نوع من المنطق المفهوم سوسيوولوجيًا من قبل الباحث، حيث نلاحظ حالة من التقارب الكبير بين متوسطات الأبعاد سواء للمتغير المستقل (التمكين الوظيفي) أو المتغير التابع (تعزيز الهوية التنظيمية) أشارت إليها قيم المتوسط الحسابي \bar{X} المتعلقة بالأبعاد؛ الشعور بأهمية العمل (2.47)، التحفيز الذاتي للعامل (2.10)، الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل (2.016)، الالتزام بروح الفريق (1.98)، تعزيز الهوية التنظيمية (2.02).

إن المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية، هو قيمة تتجمع حولها قيم مجموعة ويمكن من خلالها الحكم على بقية قيم المجموعة، يُستخدم في البحوث الاجتماعية لمعرفة تركيز إجابات المبحوثين، أي الاتجاه العام للإجابات، وهو يفسر ميل أغلبية المفردات في إجاباتهم إلى مستوى معين.

وعليه فإن القيم العددية التي تم تحصيلها من خلال بيانات الجدول كانت محصورة بين من 3.4 إلى 4.20، وهي مقابلة لفقرة (أوافق) على مقياس ليكرت الخماسي، وهي قيم في عمومها معبرة عن موافقة المبحوثين عن الأبعاد التي جاء بها الاستبيان؛ وبأكثر تفصيل يمكننا الجزم بالفهم الواضح والصريح للبنود ومضامينها من قبل المبحوثين من جهة، وقبولهم ببند الأبعاد من جهة أخرى؛ حيث لوحظ اعتقاد المبحوث بأهمية العمل والشعور به (بمعدل 152 إجابة من أصل 169) (الموضحة بالجدول رقم 08) كنوع من الوعي بوجوده داخل التنظيم دون وجود قيم متطرفة، وهذا التجانس والتوافق ينم عن جهد غير يسير من إدارة المؤسسة للوصول بالعامل إلى هذا المستوى، الأمر الذي انفقت فيه الدراسة مع دراسة محمد بن سعيد العمري في النتيجة التي توصل إليها في جزئية معنى العمل كبعد رئيس للتمكين الوظيفي للعاملين، وكذلك دراسة ساخي بويكر عن أهمية العمل.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً	العدد	الأسئلة
									%	
أوافق	3	0.315	1.96	0	1	2	155	11	ت	أري بأنني أستغل وقتي الرسمي في تنفيذ عمل مهم بالمؤسسة
				0	0.6	1.2	91.7	6.5	%	
أوافق	1	0.349	2.05	0	4	3	160	2	ت	أعتبر عملي ضمن الأعمال المفيدة للمؤسسة
				0	2.4	1.8	94.7	1.2	%	
أوافق	3	0.368	1.96	0	1	5	149	14	ت	يشعرني عملي بالتماثل مع مؤسستي
				0	0.6	3.0	88.2	8.3	%	
أوافق	2	0.361	1.98	0	2	3	153	11	ت	اثناء عملي أقوم بنشاطات ذات قيمة عالية
				0	1.2	1.8	90.5	6.5	%	
أوافق	4	0.355	1.93	0	0	5	147	17	ت	يوفر لي أدائي المهني راحة نفسية أثناء دوامي الرسمي بالمؤسسة
				0	0	3.0	87.0	10.1	%	

الجدول رقم (08): بعد أهمية العمل وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على برنامج

Spss

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

كما أن الاتفاق المتجانس الخالي من وجود قم متطرف للبعد التحفيز الذاتي للعامل (بمعدل 143.8 إجابة من أصل 169) (الموضحة في الجدول 09)، يمكن تفسيره سوسيوولوجيًا بتوجهات الإدارة نحو استئارة تحفيز العمال من خلال التحفيز المادي والمعنوي وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات...وهو ما درج الفكر التنظيمي على الحث عليه في كل مراحل التاريخية باعتبار العلاقة بين التحفيز الموجه والذاتي علاقة اشادت بها تلك الادبيات، وهو ما توصلت إليه دراسة كل من الصديقي عبد الرحمان غسان في نتيجته القائلة بثبوت الاعتراف والتقدير كأهم أبعاد التمكين ومحمد بن سعيد العمري وساخى بوبكر فيما أسماياه الفعالية الذاتية.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة					العدد %	الأسئلة
				لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جدًا		
أوافق	4	0.415	2.02	1	2	4	154	8	ت	تقدر المؤسسة جهود المبذولة داخل المؤسسة
				0.6	1.2	2.4	91.1	4.7	%	
أوافق	1	0.898	2.37	0	6	25	133	5	ت	يتناسب الراتب الذي انتقاه مع الجهود التي ابذلها في العمل
				0	3.6	14.8	78.7	3.0	%	
أوافق	3	0.477	2.07	0	3	16	139	11	ت	أشعر بأن جهدي في العمل محل اهتمام الرؤساء
				0	1.8	9.5	82.2	6.5	%	

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

أوافق	5	0.429	1.97	0	4	1	150	14	ت	يسمح لي نظام
				0	2.4	0.6	88.8	8.3	%	العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات
أوافق	2	0.486	2.09	1	3	13	145	7	ت	تقدم المؤسسة
				0.6	1.8	7.7	85.8	4.1	%	العون لي عندما أكون بحاجة لذلك

الجدول رقم (09): بعد التحفيز الذاتي وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على برنامج

Spss

إن السياق الإحصائي العام لإجابات المبحوثين حول بعد الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل التي خلصت إلى القبول التام والمتجانس لأغلب المبحوثين (بمعدل 117.8 إجابة من أصل 169) (كما موضح بالجدول رقم 10) يدل على ان المناخ التنظيمي العام داخل ملبنة المسيلة يتسم بالحرية والمرونة والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام، وهي مؤشرات أفردت إلينا أدبيات الفكر الإداري التي تجمع على ضرورة ترك هامش للتنفيذ والإبداع وإبداء الآراء لتحقيق أعلى معدلات الأداء و الرقابة الذاتية وانجاز المهام، وهو ما انتهت إليه إدارة الملبنة كجزء من عملية التسيير والتنظيم، حيث أن حرية الاختيار تقضي إلى الالتزام كما تصفها النتيجة التي توصل إليها محمد بن سعيد العمري في دراسته.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً	العدد	الأسئلة
									%	
أوافق	3	0.412	1.95	0	3	1	149	16	ت	تتوفر لدى
				0	1.8	0.6	88.2	9.5	%	صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
أوافق	2	0.261	2.06	0	1	8	160	0	ت	أساهم بشكل أو بآخر في وضع الأهداف التي اكون مسؤولاً على تنفيذها
				0	0.6	4.7	94.7	0	%	
أوافق	1	0.873	2.19	4	16	11	115	23	ت	تمنحني المؤسسة المرونة في أداء مهامي
				2.4	9.5	6.5	68.0	13.6	%	
أوافق	3	0.342	1.95	0	0	6	149	14	ت	أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي ضمن الإطار القانوني
				0	0	3.6	88.2	8.3	%	

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

				0	0	2	154	13	ت	عملي يخضع
				0	0	1.2	91.1	7.7	%	للرقابة الذاتية قبل رقابة المؤسسة
أوافق	4	0.292	1.93							

الجدول رقم (10): بعد الحرية والاستقلالية وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على

برنامج Spss

تعد إجابات المبحوثين حول بعد الالتزام بروح الفريق الذي نال قبولاً واسعاً ومتجانساً دون قيم متطرفة دلت عليها عدد المجيبين بالموافقة (بمعدل 145.8 إجابة من أصل 169) (كما موضح بالجدول رقم 11) عن كل بند من بنود هذا البعد، وهذا التوافق يُفهم سوسيوولوجياً كدلالة على شعور الأفراد بالانتماء لجماعة العمل، وحتى ان كان الجماعات داخل التنظيم تأخذ الطابع غير الرسمي إلا أن للإدارة دور معتبر في إنكفاء روح الجماعة مثلما يقر تشستير برنارد بواجب الإدارة نحو خلق حالة من التعاون بين الجانبين السمي وغير الرسمي على اعتبار أن إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية تنعكس في أدائهم لمهامهم وأدوارهم الوظيفية، وهو ما خلصت إليه إدارة الملبنة وخلصت إليه نتائج كل منالصاديقي عبد الرحمان غسان وجواد محسن راضى.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً	العدد	الأسئلة
									%	
أوافق	3	0.296	1.96	0	0	4	154	11	ت	مناخ العمل
				0	0	2.4	91.1	6.5	%	يوفر التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
أوافق	2	0.518	1.99	0	5	7	139	18	ت	تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق والتضامن
				0	3.0	4.1	82.2	10.7	%	
أوافق	3	0.360	1.96	0	0	8	147	14	ت	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ مانتخذه من قرارات
				0	0	4.7	87.0	8.3	%	
أوافق	1	0.429	2.03	0	3	9	147	10	ت	يسود جو من الثقة بين أعضاء جماعات العمل دخل المؤسسة
				0	1.8	5.3	87.0	5.9	%	

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

				0	0	3	157	9	ت	تعتقد بأن العمل
										ضمن فريق
										عمل يحقق لك
				0	0	1.8	92.9	5.3	%	نتائج افضل من
										العمل بمفردك
أوافق	3	0.265	1.96							

الجدول رقم (11): بعد الالتزام بروح الفريق وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على

برنامج Spss

أما بعد تعزيز الهوية التنظيمية التي تحصلت فقرة (أوافق) على 120.73 إجابة من اصل 169 بقيمة متطرفة وحيدة عند الإجابة عن البند (يرغب طالبى العمل في الانتساب للملينة) التي تحصلت على 11 إجابة (أوافق) في حين 158 الباقية كانت (أوافق بشدة) (كما موضح بالجدول رقم 12)، هذا الأمر مرده إلى العديد من الدوافع البيئة التنظيمية المريحة التي توفرها إدارة الملينة واهتمامها بحاجات العاملين لديها، الأمر الذي يفضي إلى التزام الأفراد وولائهم إلى درجة تقمص هوية المؤسسة في الدفاع عنها واعتبارها إسقاطا لشخصيته الذاتية، وهذه المرحلة التي توصلت اليها الملينة لا تتأتى إلا من خلال خلق مناخ تنظيمي يتسم بالحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز المادي والمعنوي، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسات كل منعبد الفتح ومحمود سيد على أبو يوسف سوزان فؤاد السيد بكر.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً	العدد	الأسئلة
									%	
أوافق	11	0.417	1.80	0	0	1	133	35		عندما أتحدث عن المؤسسة أقول نحن نعمل كذا بدل هم يعملون كذا
				0	0	0.6	78.7	20.7		
أوافق	7	0.539	1.89	1	3	1	135	29		اتجنب الانتماء الى الجماعات غير رسمية داخل المؤسسة
				0.6	1.8	0.6	79.9	17.2		
أوافق	10	0.408	1.81	0	0	1	135	33		اشعر بأن نجاح ملبنة الحضنة هو نجاح شخصي لي
				0	0	0.6	79.9	19.5		
أوافق	9	0.356	1.85	0	0	0	144	25		أعتقد أن شعار ملبنة الحضنة متميز ويعكس هويتها
				0	0		85.2	14.8		
أوافق	8	0.355	1.87	0	0	1	145	23		عندما يمدح شخص ملبنة الحضنة وكأنها مجاملة لي
				0	0	0.6	85.8	13.6		

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

أوافق	6	0.342	1.91	0	0	3	148	18	اعتقد ان ملبنة الحضنة هي مراعاة للافتخار من بين مثيلاتها
				0	0	1.8	87.6	10.7	
أوافق	5	0.335	1.92	0	0	3	149	17	أشعر بالاعتزاز والفخر كوني جزء من فريق عمل بالملبنة
				0	0	1.8	88.2	10.1	
أوافق	4	0.347	1.93	0	0	5	148	16	أعمل في إحدى أفضل الملبنات في الجزائر
				0	0	3.0	87.6	9.5	
أوافق	2	0.581	2.04	0	7	11	133	18	تتبنى الملبنة علاقات جيدة ودائمة مع الأطراف المعنية بتخصصها
				0	4.1	6.5	78.7	10.7	
معارض جداً	1	0.344	4.86	146	23	0	0	0	لا يرغب البعض من طالبي العمل بالانتساب للملبنة
				86.4	13.6	0	0	0	

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

موافق جداً	13	0.441	1.18	0	0	4	22	143	أرغب بالاستمرار بالعمل داخل الملبنة
				0	0	2.4	13.0	84.6	
موافق جداً	12	0.598	1.53	0	2	3	78	86	ادافع على سمعة الملبنة في البيئة التي اعيش فيها
				0	1.2	1.8	46.2	50.9	
أوافق	10	0.393	1.81	0	0	0	137	32	أحافظ على ممتلكات المؤسسة واصونها
				0	0	0	81.1	18.9	
أوافق	3	0.623	1.97	1	4	12	123	28	تستخدم الملبنة عدة انماط من الحملات الدعائية التي تميزها عن مثيلاتها
				0.6	2.4	7.1	73.2	16.7	

الجدول (12): بعد الالتزام بروح الفريق وفقاً لإجابات المبحوثين من إعداد الباحث على برنامج

Spss

وكخلاصة لما سبق فإن إجابات المبحوثين حول الأبعاد الأربع؛ (الشعور بأهمية العمل، التحفيز الذاتي

للعامل، الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل، الالتزام بروح الفريق) لمتغير التمكين الوظيفي أثبتت موافقة

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

المبحوثين على بنوده بدرجات تتفاوت بين (أوافق) و (أوافق بشدة) يمكن تفسيرها على الاعتقاد بتوجه إدارة ملبنة الحضنة بالمسيلة نحو تمكين إطاراتها وظيفيا.

ونفس الأمر بالنسبة للمتغير التابع (تعزيز الهوية التنظيمية) التي انتهى متوسطها الحسابي إلى القيمة 3.896 والتي توافق الفقرة (أوافق) على مقياس ليكرت، الأمر الذي يمكن تفسيره بتركز اغلب إجابات المبحوثين عند هذا المستوى بمعدل (120.73) إجابة لكل بند من البنود الخمس عشر 15 لذات المتغير.

المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج:

لقد أفرد إلينا البرنامج الإحصائي SPSS VERSION24 في مرحلة متقدمة من المعالجة الإحصائية القيم الدالة على العلاقات بين أبعاد الدراسة، والمعطاة ترتيبيا في الجدول (13) التالي:

الأبعاد المستقلة	البعد التابع	قيم الارتباط سبيرمان R
الشعور بأهمية العمل	تعزيز الهوية التنظيمية	0.875
التحفيز الذاتي		0.795
الالتزام بروح الفريق		0.810
الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل		0.783

الجدول (13) يبين قيم الارتباط الرتبي سبيرمان بين الأبعاد

الفرع الأول: مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

وهي تتمثل في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية

لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر".

من خلال الجدول أعلاه فإن القيمة 0.875 لارتباط سبيرمان الرتبي لدلالة واضحة على وجود علاقة

طردية موجبة شبه كاملة بين الشعور بأهمية العمل كبعد مستقل للمتغير التمكين الوظيفي وبين تعزيز الهوية التنظيمية كبعد تابع.

وهذه الحقيقة يمكن تصورها من خلال الإجابة على بنود مؤشرات البعد، والتي انتهت إلى مستوى

(القبول) الشبه التام في مقابل (القبول) بنود تعزيز الهوية التنظيمية، وهذا النقيض في مستويات القبول اخرج

إلينا تلك القيمة العالية للارتباط، والذي يُفسر على أن أكثر المبحوثين اعتقادًا بأهمية العمل هم أكثر المبحوثين اعتقادًا باتجاه الإدارة نحو تعزيز هويتهم التنظيمية.

فإطارات الملبنة الذين يشعرون بأهمية العمل والذي يعود في غالبه إلى العديد من المقومات؛ ذاتية

كالوعي بأهداف التنظيم العامة وعدم وجود حالات لغموض الدور، وتنظيمية كتوجه الإدارة نحو خلق بيئة

تنظيمية مساعدة مثل تحديد الأدوار الوظيفية وتحفيز الأفراد والعمل على الاستقرار وتقليل دوران العمل، وأخرى

خارجية مجتمعية أهمها الاستقرار في العمل والدوام في ظل سوق العمل متذبذب وكذا مكانة المؤسسة وسمعتها

في المجتمع المحلي، كما أن الشعور بأهمية العمل الذي يعتبر من أهم أبعاد التمكين الوظيفي يعمل على خلق

مستويات أعلى للالتزام والولاء للمؤسسة المشغلة، بل الوصول بالأفراد إلى تقمص هويتها التنظيمية من خلال

بعث قيم الافتخار وربط نجاح المؤسسة بنجاحهم الشخصي والرغبة الشديدة في البقاء في المؤسسة، وهي نتيجة

توصلت إليها جل الدراسات التي أكدت على العلاقة الطردية بين أهمية الشعور بالعمل ودرجة تمكين الأفراد وظيفيا كدراسة محمد بن سعيد العمري ودراسة ساخي بوبكر .

كما أن بالعودة إلى الجدول أعلاه الذي يظهر القيمة العالية لارتباط سبيرمان يمكننا من الجزم بوجود علاقة طردية قوية بين البعدين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية، وعليه يمكننا القول بصحة الفرضية الجزئية المتضمنة.

الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

وهي تتمثل في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر".

القيمة 0.795 لارتباط سبيرمان التي أفردها الجدول أعلاه لدلالة واضحة على وجود علاقة طردية موجبة قوية بين التحفيز الذاتي كبعد مستقل للمتغير التمكين الوظيفي وبين البعد التابع تعزيز الهوية التنظيمية. حيث قدرة إدارة الملينة على بعث واستثارة التحفيز الذاتي للأفراد بالاستناد إلى عمليات تقدير جهود العاملين والعدالة في التحفيز وتقديم العون من شأنها الانتقال بالأفراد إلى مستويات قصوى من الولاء لها والالتزام بأهدافها وتعزيز الهوية التنظيمية لديهم، إذ أن التصور الثقافي للهوية التنظيمية في أدبيات الفكر السوسيوتنظيمي التي مثلتها كتابات سانوليو وألان تورن يتبنى أساسا مقولات الجمع بين تقمص الأفراد لهوية التنظيم الذي يعملون فيه وبين ممارساتهم وسلوكاتهم المنعكسة في تبيينهم لمقومات ذلك التنظيم وأهدافه.

فبعث التحفيز الذاتي مؤشر واضح على قدرة الملينة على تمكين الأفراد وظيفيا وتقويتهم بما يضمن إكسابهم هويتها التنظيمية التي تظهر في سلوكياتهم الدالة؛ كالشعور بتوحد الأهداف الخاصة مع أهدافها،

وإظهار قيم الاعتزاز والافتخار بها وعدم الرغبة في تغيير أماكن العمل بها إلى غيرها، وهو ما انتهت إليه كل من دراسة الصديقي عبد الرحمان غسان ودراسات محمد بن سعيد العمري وسأخي بوبكر فيما أسماها الفعالية الذاتية.

كما أن القيمة المرتفعة للارتباط تدل على العلاقة الموجبة والقوية بين البعدين، الأمر الذي يوجب لنا القول بصحة الفرضية الجزئية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر.

الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

وهي تتمثل في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر".

من خلال البيانات السابقة المتضمنة في الجدول أعلاه، فإنه توجد علاقة طردية موجبة قوية الشدة بين الالتزام بروح الفريق لدى إطارات ملبنة الحضنة وبين تعزيز الهوية التنظيمية دللت عليها القيمة العددية للارتباط 0.810.

منذ اعتراف الفكر التنظيمي بأهمية الانتماء الاجتماعي والعمل ضمن فرق جماعية التي أذنت لها مدرسة العلاقات الإنسانية أضحت الاهتمام بجماعات العمل منهجاً معرفياً موجهاً للتنظيم الإداري الحديث ومدرجاً هاماً لتضمين البحوث والدراسات التنظيمية، حيث قدرة الإدارة على توجيه الأفراد نحو تنفيذ مهامهم الوظيفية ضمن فرق وجماعات من شأنه تحقيق العديد من النتائج المرجوة تنظيمياً من خلال تفعيل وتجويد العملية الإنتاجية وزيادة مردوديتها، والقدرة على نقادي حالات الباتولجيا التنظيمية إنسانياً التي قد تفرزها

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

الانعزالية والعمل المنفرد كالإنهاك والاحتراق التنظيمية وحالات الاغتراب، وهو ما اعتقد به إطارات الملبنة الذين أكدوا على ضرورة العمل ضمن فرق والالتزام بروح الفريق كأداة لتمكينهم وظيفياً، تعمل إدارتها على خلق مناخ للعمل يوفر التعاون والمساعدة بين زملاء العمل ويحث جو من الثقة بين أعضاء جماعات العمل، الأمر الذي يسهم-حسب المبحوثين- على رفع درجات الولاء والالتزام إلى حد تعزيز الهوية التنظيمية لديهم، والمؤكدة في سلوكياتهم وأفعالهم الاجتماعية داخل التنظيم من خلال المحافظة على ممتلكات الملبنة وتبني أهدافها، أو خارج التنظيم من خلال الاعتزاز بالانضمام إليها ومدحها، وهو ما توصلت إليها دراسات كل من عبد الفتاح ومحمود سيد على أبو يوسف سوزان فؤاد السيد بكر.

ولقد تم الجزم بصحة الفرضية الجزئية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر-بما أفرزته قيم الارتباط الرتبي لسبيرمان 0.810 والدالة على وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين البعدين.

الفرع الرابع: مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

وهي تتمثل في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر".

من خلال الجدول أعلاه فان القيمة 0.783 لارتباط سبيرمان الرتبي لدلالة واضحة على وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل كبعد مستقل للمتغير التمكين الوظيفي وبين تعزيز الهوية التنظيمية كبعد تابع.

إن منح هوامش للحرية والإبداع واختيار الطرق المثلى لتنفيذ المهام والقيام بالأدوار الوظيفية من شأنه تحقيق أعلى درجات الأداء والمردودية للتنظيم من جهة، وتسجيل معدلات مرتفعة للرضا والقبول لدى الأفراد

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر

من جهة ثانية. وهو ما أنبرى الفكر الإداري منذ التحول عن الفكر الكلاسيكي الجامد إلى التوجهات الإنسانية والسلوكية في الدفاع عن هذه المعادلة القائلة بمزوجة حرية واستقلالية التصرف بارتفاع معدلات الرضا والالتزام الذاتي والقبول بأهداف التنظيم ورهاناته.

اعتقد إطارات الملبنة فيما أجابوا به بأهمية الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل في تقوية جانبهم التنظيمي وتمكينهم وظيفيا بما توجهت به الإدارة نحو توفير الصلاحيات والمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وهذه الممارسات الإدارية عكست سلوكًا نمطيًا أفضى إلى تحلي الأفراد بمستويات عالية من الالتزام وتعزيز الهوية التنظيمية لديهم فيما يظهر جليًا في مظاهر تبني أهداف الملبنة، الحفاظ على أصولها وممتلكاتها، الافتخار بالعضوية فيها والدفاع عن سمعتها في المجتمع المحلي.... الخ من مظاهر الهوية التنظيمية المعروفة والمشهودة، وفي ذات السياق كان التوافق مع دراسة محمد بن سعيد العمري السمة الظاهرة بين كلتا الدراستين. وفيما خص جزئية قبول الفرضية الجزئية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة-الجزائر، فإن قيمة الارتباط المرتفعة 0.783 تظهر وجود علاقة موجبة قوية بين البعدين، الأمر الذي يفضي إلى قبول الفرضية والقول بصحتها.

وفي الأخير وكنتيجة منهجية لصحة الفرضيات الجزئية الأربع فانه يمكننا التأكيد على صحة الفرضية العامة التي مؤداها:

توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة

بالمسيلة-الجزائر.

الخاتمة

أولاً: نتائج الدراسة:

لقد تناولنا في هذه الدراسة إحدى المواضيع الهامة في الفكر التنظيمي، تعلق الأمر بالهوية التنظيمية في المؤسسة، إذ حاولت الدراسة الكشف عن علاقة التمكين الوظيفي بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين، وتم التركيز على الهوية التنظيمية باعتبارها أحد الأسس المحدد لنجاح المؤسسة، فالمؤسسات التي تتمتع بهوية تنظيمية قوية لها أفضلية للاستمرار والنجاح، وهذا ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين في المؤسسة والتوافق بين هوية المؤسسة وهوية عاملها، وبالتالي يشعر العاملون بأن أهدافهم في أهداف المؤسسة مما يعزز قيم الالتزام والاستقلالية والمعنى والاحترام لديهم، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية

لدى فئة الإطارين بملينة الحضنة بالمسيلة -الجزائر، وبالتالي يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة، وقد يعزى الباحث تلك النتيجة إلى أن إطارين الملينة الذين يشعرون بأهمية العمل والذي يعود في غالبه إلى العديد من المقومات؛ ذاتية كالوعي بأهداف التنظيم العامة وعدم وجود حالات لغموض الدور، وتنظيمية كتوجه الإدارة نحو خلق بيئة تنظيمية مساعدة مثل تحديد الأدوار الوظيفية وتحفيز الأفراد والعمل على الاستقرار وتقليل دوران العمل، وأخرى خارجية مجتمعية أهمها الاستقرار في العمل والدوام في ظل سوق العمل متذبذب وكذا مكانة المؤسسة وسمعتها في المجتمع المحلي، كما أن الشعور بأهمية العمل الذي يعتبر من أهم أبعاد التمكين الوظيفي يعمل على خلق مستويات أعلى للالتزام والولاء للمؤسسة المشغلة، بل

الوصول بالأفراد إلى تقمص هويتها التنظيمية من خلال بعث قيم الافتخار وربط نجاح المؤسسة بنجاحهم الشخصي والرغبة الشديدة في البقاء في المؤسسة.

2. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر، وبالتالي يثبت صحة الفرضية الثانية، وقد يعزى الباحث ذلك إلى قدرة إدارة الملبنة على بعث واستثارة التحفيز الذاتي للأفراد بالاستناد إلى عمليات تقدير جهود العاملين والعدالة في التحفيز وتقديم العون من شأنها الانتقال بالأفراد إلى مستويات قصوى من الولاء لها والالتزام بأهدافها وتعزيز الهوية التنظيمية لديهم.

3. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر، وبالتالي يثبت صحة الفرضية الثالثة، وقد يعزى الباحث ذلك إلى أن إطارات الملبنة الذين أكدوا على ضرورة العمل ضمن فرق والالتزام بروح الفريق كأداة لتمكينهم وظيفياً، تعمل إدارتها على خلق مناخ للعمل يوفر التعاون والمساعدة بين زملاء العمل وبعث جو من الثقة بين أعضاء جماعات العمل، الأمر الذي يسهم في رفع درجات الولاء والالتزام إلى حد تعزيز الهوية التنظيمية لديهم، والمؤكدة في سلوكياتهم وأفعالهم الاجتماعية داخل التنظيم من خلال المحافظة على ممتلكات الملبنة وتبني أهدافها، أو خارج التنظيم من خلال الاعتزاز بالانضمام إليها ومدحها.

4. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر، وبالتالي يثبت صحة الفرضية الرابعة، وقد يعزى الباحث ذلك إلى أن إطارات الملبنة أشادوا بأهمية الحرية

الخاتمة

والاستقلالية في ممارسة العمل في تقوية جانبهم التنظيمي وتمكينهم وظيفيًا بما توجهت به الإدارة نحو توفير الصلاحيات والمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وهذه الممارسات الإدارية عكست سلوكًا نمطيًا أفضى إلى تحلي الأفراد بمستويات عالية من الالتزام وتعزيز الهوية التنظيمية لديهم فيما يظهر جليًا في مظاهر تبني أهداف الملينة، الحفاظ على أصولها وممتلكاتها، الافتخار بالعضوية فيها والدفاع عن سمعتها في المجتمع المحلي.... الخ من مظاهر الهوية التنظيمية المعروفة والمشهودة.

ثانيًا: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، تم وضع التوصيات التالية:

1. الحرص على تدعيم شعور العاملين في مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة بالتمكين الوظيفي مما ينعس إيجابًا على تعزيز ثقتهم بأنفسهم واستقلاليتهم في أداء الأعمال وزيادة دافعيتهم، وشعورهم بأن المهام المطلوبة منهم تنفيذها ذات مغزى.
2. ضرورة السعي لاكتساب وتعزيز الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين وذلك عن طريق بناء جسر من الثقة بين الإدارة والعاملين، وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
3. منح الصلاحيات للعاملين وتوفير المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات، مما يعمل على خلق اتجاهات إيجابية ودافعية مرتفعة تجاه أداء الأعمال المسندة إليهم.
4. العمل على نشر وترسيخ ثقافة تنظيمية تحث على تطبيق مفهوم التمكين النفسي، وتوفير بيئة داعمة ومساندة تشجعهم على النمو المهني.

5. حث وتحفيز العاملين على التفاني والإخلاص لتحسين الهوية التنظيمية بشكل مستمر وتعزيز هويتها التنظيمية.
6. العمل على تحسين أبعاد المناخ التنظيمي بما يتناسب مع تعزيز التمكين الوظيفي والأداء للموظفين.
7. التوعية بأهمية الهوية التنظيمية بتوفير آليات وأساليب التحفيز المختلفة للعاملين، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة والندوات التي من شأنها زيادة مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز مفهوم الهوية التنظيمية لدى العاملين.
8. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على رفع مستوى الهوية التنظيمية وذلك من خلال توفير المساندة والدعم النفسي للعاملين، وتقدير مساهماتهم وجهودهم التي يبذلونها.
9. الاهتمام بالدراسات التي تربط بين متغير التمكين الوظيفي والهوية التنظيمية وبعض المتغيرات المتمثلة في الصحة النفسية والاحترق النفسي والضغط النفسية تعتبر ذات فائدة كبيرة للمنظمات الحديثة التي تعاني من العديد من المشاكل والاضطرابات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر - بيروت، 2002م.
- احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع - عمان، الأردن، 2013م.
- أحمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتب اللبنانية - بيروت، 1984م.
- أحمد محمد الشياب، وعنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر ولتوزيع - الأردن، 2013م.
- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب - القاهرة، مصر، 2008م.
- بوفلجة غيات، القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات، دار القدس العربي - الجزائر، 2010م.
- جاري ديسلز، إدارة الموارد البشرية، تر: أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر - المملكة العربية السعودية، 2003م.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان، 2004م.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع - الأردن، 2003م.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان، 2008م.
- حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية، 2004م.

قائمة المراجع

- حسين موسى القاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع- عمان، الأردن، 2015م.
- خالد المؤمني، معالم في الفكر الإداري، دار المتنبئ للنشر والتوزيع- الأردن، 2009م.
- رينهارت دوزي، تكلمة المعاجم العربية، تر: جمال الخياط، دار الشؤون الثقافية للنشر والتوزيع- بغداد، ج 10، 2000م.
- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي العلمية- عمان، الأردن، 2009م.
- سعد علي، محمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع- الأردن، ط1، 2013م.
- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دن- مصر، 2009م.
- شبل بدران الغريب، سلامة عبد العظيم حسين، رضا إبراهيم المليجي، الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع- القاهرة، 2004م.
- عامر بن خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية، 2004م.
- عبد الحميد القرقي، بناء المعرفة السوسولوجية، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر، 2006م.
- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع- الجزائر، 2011م.
- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة، 2000م.

قائمة المراجع

- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع- السعودية، ط 5، 2015م.
- عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة، مصر، 2003م.
- علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العملية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع اتصال، جامعة منتوري- قسنطينة، 2002م.
- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان- الأردن، 2009م.
- عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع- الأردن، 2009م.
- الفيروز أبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة- بيروت، ج1، 1994م.
- كلود دوبار، أزمة الهويات- تفسير تحول، المكتبة الشرقية- بيروت، 2008م.
- ماجكين شولنتز وآخرون، المنظمة المعبرة - الهوية، السمعة والعلامة التجارية للشركة، تر: رياض الأبرش، مكتبة العبيكان- الأردن، 2004م.
- مازن فارس رشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والابعاد السلوكية لتطبيقاته، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود- الرياض، 2003م.
- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع- الأردن، 2006م.
- محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار اليازوري العلمية- الأردن، 2006م.

قائمة المراجع

- محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع- عمان، الأردن، 2010م.
- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع- عمان، الأردن، 2012م.
- محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر- مصر، 2013م.
- مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع- الجزائر، ط2، 2007م.
- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتب المصرية- مصر، 2015م.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية- الجزائر، 2003م.
- هوارى معراج، مريم شرع، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع- الأردن، 2017م.
- ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع- القاهرة، مصر، 2012م.
- يورغن هايرماس، بعد ماركس، تر: محمد ميلاد، دار الحوار للنشر والتوزيع- سوريا، 2010م.

2. المقالات والمجلات العلمية:

- أثير عبد الأمير، وحسين علي عبد الرسول، إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل - دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مقال منشور بمجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 10، ع3، 2008م.
- أحمد السيد كردي، إدراك الأفراد للدعم التنظيمي، 2011م، ص 1، متاح على الرابط التالي:
<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fkenanaonline.com%2Fusers%2Fahmedkordy%2Fposts%2F253798>
- أحمد بن محمد بدح، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتمكين الإداري لدى العاملين فيها، المجلة السعودية للتعليم العالي، (11)، 2014م.
- أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية- دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، الغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع 22، 2012م.
- أسماء عبد المنعم أحمد عرفان، الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، مج 31، ع 110، 2021م.
- أميرة رمضان عبد الهادي، أم السعد أبو العنين حتاتة، تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ- دراسة حالة كلية التربية، (35)، 2012م.

قائمة المراجع

- أميرة محمد الحموري، رشا سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 25، 2010م.
- أيمن عودة المعاني، وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية- دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5 (2)، 2009م.
- براهيمية صونية، الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيح، 2، مج 15، ع 27، 2018م.
- حامد جودت حامد أصرف، أثر تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية على تمكين العاملين بالتطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، المجلة العربية للاقتصاد والتجارة، 2 (3)، 2012م.
- حسين أحمد الطعاني، وعمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، 40 (مل ع 1)، 2013م.
- خالد بن محمد قليبوي، الأساليب المعرفية الإبداعية وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، مج 28، ع 4، 2020م.
- دينا حلمي عباس محمد النشيلي، التمكين النفسي ودوره في تحقيق الهوية التنظيمية- دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021م.

قائمة المراجع

- سامر عبد المجيد البشايشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة العمل- الأردن، ع 4، 2008م.
- سامر عبد المجيد البشايشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 4، ع4، 2008م.
- سعيد بن مبارك بن سعيد الدوسري، ومحمد بن محمد الحربي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية ببنها، (98)، ج1، 2014م.
- شافع محمد سيف النيايدي، تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الامارات العربية المتحدة، حوليات آداب عين شمس، عدد خاص بالدراسات الاجتماعية، 2010م.
- شاكر جار الله الخشاني، وحسن علي الزعبي، ومحبي الدين القطب، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين- دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 26 (5)، 2011م.
- شذى علواه، وعبد الرحمن أحمد، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، 7(27)، 2011م.
- شفيق محسن عطاء، أحمد محمد سميح، وأحمد إبراهيم أبوسن، تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (2)، 2016م.

قائمة المراجع

- صونية براهيمية، الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 15، ع 27، 2018م.
- عادل ذاكر النعمة، وآمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تنمية الراقدين، 34 (108)، 2012م.
- عبد الرحمان شقير، الصورة الذهنية، مجلة المعرفة، وزارة التربية والتعليم - المملكة العربية السعودية، ع7، 2013م.
- عبد الرحمن غسان الصديقي، أثر تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية - كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع 65، ديسمبر 2018م.
- عبد اللطيف عبد اللطيف، ومحمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 26، ع 2، 2010م.
- عبد الله البريدي، الهوية التنظيمية - كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني - الرياض، ع 96، 2007م.
- عبد المحسن عبد السلام نعساني، أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، 33 (2)، 2013م.

قائمة المراجع

- عدنان عزيز جواد الجبوري، عصام عليوي صاحب العبيدي، الاحترام التنظيمي ودوره في معالجة الشعور بالوحدة في مكان العمل- دراسة حالة في مدينة مرجان الطبية بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع 19، 2018م.
- عريب محمد سليمان صالح، راتب سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، الجمعية التربوية الأردنية، المجلة التربوية الأردنية، مج 1، ع1، 2016م.
- غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي- بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17 (62)، 2011م.
- فتحي المسكيني، اقتصاد الهوية أو كيف تكون البنى الثقافية علاقات إنتاج جديدة- قراءة في كتاب هابرماس بعد ماركس، ع 2683، 2012م.
- فراس محمد الجردى، التمكين النفسي: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 2012م.
- كرين مصطفى خالد ناميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي- دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، 35 (113)، 2013م.
- ماجد عبد الاله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية- جامعة بغداد، مج 26، ع1، 2014م.

قائمة المراجع

- ماجدة عبد الإله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية في مديرية المرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية- جامعة بغداد، مج 26، ع1، 2014م.
- محفوظ أحمد جودة، عبد اللطيف عبد اللطيف، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية- دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 26، ع2، 2010م.
- محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (1)، 2015م.
- محمد بن سعيد العمري، التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية، مج 23، ع 1، يونيو 2011م.
- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ع 38، 2011م.
- محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو سيف، دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، ج1، ع2، أبريل 2016م.
- محمود محمد السيد، تأثير التمكين والاثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 2002م.

قائمة المراجع

- مصطفى محمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 18 (2)، 2011م.
- مضايي بنت محمد الشعلان، وسهام بنت محمد صالح كعكي، آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة السعودية للتعليم العالي، (10)، 2013م.
- معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة- دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 11 (29)، 2015م.
- موسى السعودي، أثر مصادرة قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية- دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 35 (2)، 2008م.
- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، طارق نائل هاشم، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 8 (1)، 2013م.
- نجوى متولي كشكوشة، أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021م.
- نجوى متولي كشكوشة، أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، يوليو 2021م، متاح على الرابط:

https://jsec.journals.ekb.eg/article_226637_ce20b8f3a4cb3e9c32d84d33c

70c19a3.pdf

قائمة المراجع

- نهلة سيد حسن، تمكين معلمي مدارس الثانوي بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي - دراسة ميدانية، مجلة التربية، (40)، 2013م.

3. الملتقيات العلمية:

- هشام سبع ومحمد لمين هيشور، مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة- دراسة ميدانية بمؤسسة حرموك للمشروبات الغازية، أعمال الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، د.ت.
- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2009م.

4. رسائل الماجستير والدكتوراة:

- أحمد الشمطيري، دراسة ممارسة الأدوار القيادية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية- جامعة الشرق الأوسط، 2012م.
- أمينة عبد الله، نصيحة كحلي، علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائري- دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2019 / 2020م.

قائمة المراجع

- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3، 2010م.
- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر، 2015م.
- بو بكر ساخي، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد - الجزائر، 2015 / 2016م.
- بورزق يوسف، التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2018 / 2019م.
- تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة حالة على احدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس - مصر، 2010م.
- زبيري فاطمة الزهراء، دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية - دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2017 / 2018م.
- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس - سطيف، 2002م.

قائمة المراجع

- سوريا عثمانى مرابط، التماثل التنظيمي وعلاقتها بادراك الهوية المهنية عند الاخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بسكرة- الجزائر، 2019م.
- طيباوي خيرة، الهوية التنظيمية وعلاقتها بالتماثل الوظيفي لدى الموظف- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2019/2020م.
- طيبي غماري، الهوية في العمل في المرحلة الراهنة للمجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراة في الأنثروبولوجيا، قسم الثقافة الشعبية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2005/2006م.
- عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 2، الجزائر، 2018/2019م.
- عدي أحمد صالح، الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات العليا، 2020م.
- علي البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة بدولة الامارات وعلاقتهم بالرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك- الأردن، 2008م.

قائمة المراجع

- كوثر نوادي، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية- دراسة ميدانية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2019 / 2020م.
- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خضير - الجزائر، 2015م.
- محمد عمر أحمد أبو عنزة، واقع إشكالية الهوية العربية بين الأطروحات القومية والإسلامية- دراسة من منظور فكري، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الشرق الأوسط، 2011م.
- محمد فوزي، علي العتوم، رسالة المنظمة وآثارها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا- الأردن، 2009م.
- نادية أمينة كاري، العامل الجزائري بين المهنة وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تلمسان- الجزائر، 2011 / 2012م.
- نصيحة كحلي، عبد الله أمينة، علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن ولاية جيجل، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، 2019 / 2020م.

قائمة المراجع

- نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات- دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة- الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013م.
- هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد امين دباغين- سطيف، الجزائر، 2017م.
- يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية- دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر، 2017/2018م.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- D. Turnipseed and E. VandeWaa. The Little Engine That Could: The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Organization Theory & Behavior, 2020.
- H. Baran and C. Giderler. A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. International Journal of Asian Social Science, Vol.7, No.3, 2017.
- Bachelor, The role of organizational identity in the growth of professional services for companies, Berlin School of Economics and Law, Germany, 2013.

- Richard L. Draft, Organization theory and design, U.S.A 7ed Southwestern college Publishing, 2001.
- Asefeh Mostajeran Gortani, Study of some effective factors on empowerment of the experts in educational institutions, Procedia– Social and behavioral sciences, 29, 1960– 1964, 2011.
- Abbas Karimi, Mahmoud Mokarrami, Sanjar Salajegheh & Gholam Hossein Bagherabadi, The impact of staff empowerment on service quality in training organizations, International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 1 (3), 2013.
- Carly L. Cooper and Ivan T. Robertson, Intranational Review of Industrial and Organizational Psychology, vol 19, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd, 2004.
- Elize Kotze, Sanjay Menon and Barry Voz, Psychological empowerment in the south Africa military: the generalizability of menon’s scale. SA Journal of Industrial Psychology, 2007.
- Gretchen M. Spreitzer, Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation, Academy of management Journal, 38 (5), 1995.

- H. Wang, E. Demerouti, & P. Le Blanc, Transformational Leadership, Adaptability, And Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification. Journal Of Vocational Behavior, Vol.100, 2017.
- F. Mael & B.Ashforth, Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. Journal of Organizational Behavior, Vol.13, No.2, 1992.
- W. Kline, M. Kotabe, R. Hamilton, & S. Ridgley, Organizational Constitution, Organizational Identification, And Executive Pay Executive Controls in The USA And Japan. Asia–Pacific Journal of Business Administration, Vol.9, No.1, 2017.
- R. M. Jessica, Raquel A, & W. S. Peter (2018) How Organizational Identity Affects Team Functioning: The Identity Instrumentality Hypothesis, Journal of Management, Vol, 44, Issue 4, 2018.
- S. Scot and V. lane, A Stakeholder Approach to Organizational Identity Academy of Management Review, Vol.25, No1, 2000.
- P. Foreman & D. A. Whetten, Members Identification with Multiple–Identity Organizations, Organization Science,13 (6).

- G. Kreiner & B. Ashforth, Evidence Toward on Expanded Model of Organizational Identification. Journal Of Organizational Behavior, Vol.25.
- Alice Garcia, identification organisationnelle V.S identification professionnelle: une approche Affective, XVII Congres de L'AGRH –le travail au coeur de la GRH, lille la France, 2006.
- L. Blader Steven, R. Tyler, Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior, Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 2, 2009.
- Marjon Witting, Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. Master thesis, BMS: Behavioral, Management and Social Sciences, University of Twente: Enscheda, 2006.
- Kevin Sheridan, Employee Pride. Leadership Excellence; Jun; 27, 2010
- S. Grover, Unraveling the concept of respect in organizational behavior and modeling how it affects individuals, Academy of management, 2013.
- D, Y. Osborne, ,J. Huo, H J. Smith, Organizational respect dampens the impact of group–based relative deprivation on willingness to protest pay

cuts. British Journal of Social Psychology, The British Psychological Society, DOI:10.1111/bjso.12069. 20., 2014.

- R. Eisenberger, J. Cummings, S. Armeli, P. Lynch, Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. J Appl Psychol, Vol. 82, 1997.
- Robert holcman, Élément structurant de l'organisation du travail, Thèse de doctorat de science de gestion présente par CNAM, 2006.

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

المستوى: دكتوراه الطور الثالث L.M.D
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان

**التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية لدي فئة الإطار
بمبنى الحضنة**

مشروع بحث مبدئي لأطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

يهدف هذا الاستبيان الى دراسة التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية،
وذلك من خلال دراسة اتجاهات فئة الإطار على مستوى مبنى الحضنة

يأمل الباحث التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفقة، علما إن المعلومات ستعامل
بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف:
د/حليلو نبيل

إعداد الطالب:
باي راقد عبد الرحمن

المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثي
 السن: أقل من 30 سنة: أقل من 40 سنة أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة
 المستوى العلمي: تقني جامعي دراسات عليا
 الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

التمكين الوظيفي					الفقرات
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					مجال أهمية العمل (المعنى)
					01 أرى بانني أستغل وقتي الرسمي في تنفيذ عمل مهم بالمؤسسة
					02 اعتبر عملي ضمن الاعمال المفيدة في المؤسسة
					03 يشعرنني عملي بالتماثل مع مؤسستي
					04 اثناء عملي أقوم بنشاطات ذات قيمة عالية
					05 يوفر لي أدائي المهني راحة نفسية أثناء دوامي الرسمي بالمؤسسة
					مجال التحفيز الذاتي للعامل
					06 تقدر المؤسسة جهودي المبذولة داخل المؤسسة
					07 يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل
					08 اشعر بان جهدي في العمل محل اهتمام الرؤساء
					09 يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات
					10 تقدم المؤسسة العون لي عندما أكون بحاجة لذلك
					مجال الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل (التصرف)
					11 تتوفر لدى صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
					12 أساهم بشكل او باخر في وضع الأهداف التي أكون مسؤولا على تنفيذها
					13 تمنحني المؤسسة المرونة في أداء مهامي
					14 امتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي ضمن الإطار القانوني
					15 عملي يخضع للرقابة الذاتية قبل رقابة المؤسسة
					مجال الالتزام بروح الفريق
					16 مناخ العمل يوفر التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
					17 تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق والتضامن

					18	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
					19	يسود جو من الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
					20	تعتقد بان العمل ضمن فريق عمل يحقق لك نتائج أفضل من العمل بمفردك
الهوية التنظيمية					العبارات	
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
					21	عندما اتحدث عن المؤسسة أقول (نحن نعمل كذا) بدل(هم يعملون كذا)
					22	أتجنب الإنتماء الى الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة
					23	اشعر بان نجاح ملبنة الحضنة هو نجاح شخصي لي
					24	اعتقد ان شعار الملبنة الحضنة متميز ويعكس هويتها
					25	عندما يمدح شخص ما ملبنة الحضنة وكأنها مجاملة لي
					26	اعتقد ان ملبنة الحضنة هي مرعاة للافتخار من بين مثيلاتها
					27	اشعر بالاعتزاز والفخر كوني جزء من فريق العمل بالملبنة
					28	أعمل في إحدى أفضل الملبنات في الجزائر
					29	تتبنى الملبنة علاقات جيدة ودائمة مع الأطراف المعنية
					30	لايرغب البعض من طالبي العمل بالانتساب للملبنة؟
					31	ارغب بالاستمرار بالعمل داخل ملبنة الحضنة
					32	ادافع على سمعة الملبنة في البيئة التي أعيش فيها
					33	احافظ على ممتلكات المؤسسة واصولها
					34	تستخدم الملبنة عدة أنماط من حملات الدعاية التي تميزها عن مثيلاتها

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً	العدد	الأسئلة
									%	
أوافق	3	0.315	1.96	0	1	2	155	11	ت	أري بأنني أستغل وقتي الرسمي في تنفيذ عمل مهم بالمؤسسة
				0	0.6	1.2	91.7	6.5	%	
أوافق	1	0.349	2.05	0	4	3	160	2	ت	أعتبر عملي ضمن الأعمال المفيدة للمؤسسة
				0	2.4	1.8	94.7	1.2	%	
أوافق	3	0.368	1.96	0	1	5	149	14	ت	يشعرنني عملي بالتماثل مع مؤسستي
				0	0.6	3.0	88.2	8.3	%	
أوافق	2	0.361	1.98	0	2	3	153	11	ت	اثناء عملي أقوم بنشاطات ذات قيمة عالية
				0	1.2	1.8	90.5	6.5	%	
أوافق	4	0.355	1.93	0	0	5	147	17	ت	يوفر لي أدائي المهني راحة نفسية أثناء دوامي الرسمي بالمؤسسة
				0	0	3.0	87.0	10.1	%	

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً		الأسئلة
								العدد	%	
أوافق	4	0.415	2.02	1	2	4	154	8	ت	تقدر المؤسسة جهودي المبذولة داخل المؤسسة
				0.6	1.2	2.4	91.1	4.7	%	
أوافق	1	0.898	2.37	0	6	25	133	5	ت	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل
				0	3.6	14.8	78.7	3.0	%	
أوافق	3	0.477	2.07	0	3	16	139	11	ت	أشعر بأن جهدي في العمل محل اهتمام الرؤساء
				0	1.8	9.5	82.2	6.5	%	
أوافق	5	0.429	1.97	0	4	1	150	14	ت	يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات
				0	2.4	0.6	88.8	8.3	%	
أوافق	2	0.486	2.09	1	3	13	145	7	ت	تقدم المؤسسة العون لي عندما أكون بحاجة لذلك
				0.6	1.8	7.7	85.8	4.1	%	

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً	العدد	الأسئلة
				بشدة					%	
أوافق	3	0.412	1.95	0	3	1	149	16	ت	تتوفر لدى صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
				0	1.8	0.6	88.2	9.5	%	
أوافق	2	0.261	2.06	0	1	8	160	0	ت	أساهم بشكل أو بآخر في وضع الأهداف التي أكون مسؤولاً على تنفيذها
				0	0.6	4.7	94.7	0	%	
أوافق	1	0.873	2.19	4	16	11	115	23	ت	تمنحني المؤسسة المرونة في أداء مهامي
				2.4	9.5	6.5	68.0	13.6	%	
أوافق	3	0.342	1.95	0	0	6	149	14	ت	أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي ضمن الإطار القانوني
				0	0	3.6	88.2	8.3	%	
أوافق	4	0.292	1.93	0	0	2	154	13	ت	عملي يخضع للمراقبة الذاتية قبل رقابة المؤسسة
				0	0	1.2	91.1	7.7	%	

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً	العدد	الأسئلة
									%	
أوافق	3	0.296	1.96	0	0	4	154	11	ت	مناخ العمل يوفر التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
				0	0	2.4	91.1	6.5	%	
أوافق	2	0.518	1.99	0	5	7	139	18	ت	تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق والتضامن
				0	3.0	4.1	82.2	10.7	%	
أوافق	3	0.360	1.96	0	0	8	147	14	ت	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
				0	0	4.7	87.0	8.3	%	
أوافق	1	0.429	2.03	0	3	9	147	10	ت	يسود جو من الثقة بين أعضاء جماعات العمل دخل المؤسسة
				0	1.8	5.3	87.0	5.9	%	
أوافق	3	0.265	1.96	0	0	3	157	9	ت	

					0	0	1.8	92.9	5.3	%	تعتقد بأن العمل ضمن فريق عمل يحقق لك نتائج افضل من العمل بمفردك
--	--	--	--	--	---	---	-----	------	-----	---	---

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً	العدد	الأسئلة
									%	
أوافق	11	0.417	1.80	0	0	1	133	35		عندما أتحدث عن المؤسسة أقول نحن نعمل كذا بدل هم يعملون كذا
				0	0	0.6	78.7	20.7		
أوافق	7	0.539	1.89	1	3	1	135	29		اتجنب الانتماء الى الجماعات غير رسمية داخل المؤسسة
				0.6	1.8	0.6	79.9	17.2		
أوافق	10	0.408	1.81	0	0	1	135	33		اشعر بأن نجاح ملبنة الحضنة هو نجاح شخصي لي
				0	0	0.6	79.9	19.5		
أوافق	9	0.356	1.85	0	0	0	144	25		أعتقد أن شعار ملبنة الحضنة متميز ويعكس هويتها
				0	0		85.2	14.8		

أوافق	8	0.355	1.87	0	0	1	145	23	عندما يمدح شخص
				0	0	0.6	85.8	13.6	ملبنة الحضنة وكأنها مجاملة لي
أوافق	6	0.342	1.91	0	0	3	148	18	اعتقد ان ملبنة الحضنة هي
				0	0	1.8	87.6	10.7	مراعاة لافتخار من بين مثيلاتها
أوافق	5	0.335	1.92	0	0	3	149	17	أشعر بالاعتزاز والفخر كوني جزء
				0	0	1.8	88.2	10.1	من فريق عمل بالملبنة
أوافق	4	0.347	1.93	0	0	5	148	16	أعمل في إحدى أفضل الملبينات في
				0	0	3.0	87.6	9.5	الجزائر
أوافق	2	0.581	2.04	0	7	11	133	18	تتبنى الملبنة علاقات جيدة و دائمة مع
				0	4.1	6.5	78.7	10.7	الأطراف المعنية بتخصصها
معارض جدا	1	0.344	4.86	146	23	0	0	0	لا يرغب البعض من طالبي العمل
				86.4	13.6	0	0	0	بالانتساب للملبنة

موافق جداً	13	0.441	1.18	0	0	4	22	143	أرغب بالاستمرار بالعمل داخل الملينة
				0	0	2.4	13.0	84.6	
موافق جداً	12	0.598	1.53	0	2	3	78	86	ادافع على سمعة الملينة في البيئة التي اعيش فيها
				0	1.2	1.8	46.2	50.9	
أوافق	10	0.393	1.81	0	0	0	137	32	أحافظ على ممتلكات المؤسسة واصونها
				0	0	0	81.1	18.9	
أوافق	3	0.623	1.97	1	4	12	123	28	تستخدم الملينة عدة انماط من الحملات الدعائية التي تميزها عن مثيلاتها
				0.6	2.4	7.1	73.2	16.7	

الملخص

لا تزال الظواهر تنظيمية ذات البعد الثقافي تسيطر على التنظير الإداري لما لها من دلالات توجيه وتنميط سلوكيات الأفراد وممارساتهم كمتقولات الالتزام والولاء وخطابات الهوية التنظيمية كمستوى متقدم لها.

الورقة البحثية دراسة إمبريقية تحاول البحث في العلاقة بين التمكين الوظيفي كظاهرة تنظيمية حديثة وتعزيز هوية التنظيمية كبعد ثقافي، اتخذت من ملبنة الحضنة مجتمع دراسة لها، بمفردها الـ 169 المثلة لإطاراتها العاملة، والذين تم مسحهم بطريقة الحصر الشامل. ولأن الدراسة تهدف إلى تشخيص العلاقة بين المتغيرات فقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بأداته الوحيدة استمارة الاستبيان المتضمنة لـ 38 بنداً.

وبالاعتماد على المقاييس والأساليب الإحصائية المعروفة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المستلة على ثلاث مراحل؛ معالجة الخصائص السوسيو مهنية، فالطبيعة الإحصائية للإجابات، ثم اختبار العلاقة ومناقشة الفرضيات، والتي انتهت إلى الخروج بنتائج وتوصيات أهمها؛ أبعاد التمكين الوظيفي ظاهرة وجلية/تعمل الإدارة على رفع مستويات الالتزام والولاء لدى عاملها/ تعزيز الهوية التنظيمية عملية مستمرة تقوم بها إدارة الملبنة وتظهر في سلوكيات الأفراد وممارساتهم. الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي؛ تعزيز الهوية التنظيمية؛ المؤسسة.

Résumé :

Les phénomènes organisationnels à dimension culturelle dominant encore la théorisation administrative en raison de leurs implications pour diriger et stéréotyper les comportements et pratiques des individus. Telle que les paroles d'engagement et de loyauté et des discours d'identité organisationnelle en tant que niveau avancé pour cela.

Le papier de recherche est une étude empirique qui tente d'étudier la relation entre l'empowerment au travail en tant que phénomène organisationnel moderne et le renforcement de l'identité organisationnelle en tant que dimension culturelle.

Elle a pris de laiterie de HODNA comme sa communauté de recherche, avec leurs unités de 169 représentant ses cadres de travail, qui ont été étudiés par la méthode de l'inventaire complet. Et parce que l'étude vise à diagnostiquer la relation entre les variables, On a adopté la méthode descriptive et analytique, avec son seul outil formulaire de questionnaire contenant 38 items. Et en fonction des mesures et méthodes statistiques connues, le traitement statistique des datas obtenues s'est déroulé en trois étapes: Aborder les caractéristiques socioprofessionnelles, la nature statistique des réponses, puis tester la relation et discuter des hypothèses, ce qui a abouti à des résultats et des recommandations, dont les plus importantes sont; Les dimensions de l'empowerment professionnelle sont évidentes / l'administration s'efforce d'élever les niveaux d'engagement et de loyauté de ses travailleurs / le renforcement de l'identité organisationnelle est un processus continu mené par l'administration de laiterie et apparaît dans le comportement et les pratiques des individus. Mots clés: empowerment professionnel; Renforcer l'identité organisationnelle; Entreprise.

Abstract

Organizational phenomena with a cultural dimension still dominate administrative theorizing because of their implications for directing and stereotyping the behavior and practices of individuals. Such as commitment and loyalty talk and organizational identity talk as an advanced level for this.

The research paper is an empirical study that attempts to investigate the relationship between empowerment at work as a modern organizational phenomenon and strengthening organizational identity as a cultural dimension.

She took HODNA's Dairy as her research community, with their 169 units representing her frameworks, which were studied by the full inventory method. And because the study aims to diagnose the relationship between the variables, we adopted the descriptive and analytical method, with its only tool questionnaire form containing 38 items. And depending on the known statistical measures and methods, the statistical processing of the data obtained took place in three stages: Addressing the socio-professional characteristics, the statistical nature of the responses, then testing the relationship and discussing the hypotheses, which resulted in results and recommendations, the most important of which are; The dimensions of professional empowerment are evident / the administration strives to raise the levels of commitment and loyalty of its workers / the strengthening of the organizational identity is an ongoing process led by the dairy administration and appears in the behavior and practices of individuals.

Keywords: professional empowerment; Strengthen the organizational identity; enterprise.