

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بركات ربيعة

من إعداد الطلبة (ة):

- بزة فلة

- سلامي يسرى

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ -	- جيجخ فايزة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر - أ -	- بركات ربيعة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بركات ربيعة

من إعداد الطلبة (ة):

- بزة فلة

- سلامي يسرى

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ -	- جيجخ فايزة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر - أ -	- بركات ربيعة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2023-2024

شكر وعرفان

لقوله تعالى ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة ابراهيم الاية (07)

في البداية، الشكر والحمد لله جل في علاه فإنه ينسب الفضل كله في إكمال -والكمال يبقى لله وحده- هذا العمل.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا ان نتقدم بشكرنا وتقديرنا وعرفاننا إلى الاستاذة المشرفة "بركات ربيعة" التي لم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها في إنجاز هذا العمل، كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى كل أساتذة قسم علوم التسيير فالشكر موصل لكل أساتذتنا الذين تلمذنا على ايديهم في كل مراحل دراستنا، كما نشكر كل زملائنا ومن ساعدنا من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل.

داعين من الله العلي القدير أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

إهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام

(أمي الحبيبة).

إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، سندي طيلة حياتي سعى لاجل راحتي ونجاحي، إلى من علمني أن
الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة (والدي العزيز).

إلى يا من تحلو معه كل الاوقات وبقربه اشعر بالأمن والأمان اسعدك الله وحماك ووفقك ورعاك أخي (توفيق).

بزة فلة

إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقنتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي ... اهدي هذا النجاح

الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل، الى كم غرس في روحي مكارم الاخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله..

الى فخري واعتزازي (والدي).

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الى وهج حياتي (امي).

الى ضلعي الثابت وامان ايامي الى ملهمي نجاحي الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها، الى خيرة ايامي وصفوتها الى قرة عيناى

اخوتي (سليمان، مراد، عزالدين).

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق.. اهديكم هذا الإنجاز الذي لطالما تمنيته،

ها انا اليوم اتممت اول ثمراته راجية من الله تعالى ان ينفعني بما علمني وان يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا على.

سلامي يسرى

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة، بالإضافة إلى قياس أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين ، تكون مجتمع الدراسة المستهدف من إطارات مؤسسة سونلغاز - بسكرة- والبالغ عددهم (80)، واعتمدنا حيث قمنا بتوزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واستردنا 47 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد استمارتين لعدم استيفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبانة الصالحة للتحليل 45 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي Spss ، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا البحث للوصول الى نتائج الدراسة، وتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط..... الخ.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- أكدت النتائج من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري أن بعد تفويض السلطة هو البعد الأكثر توافرا بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، يليه بعد الاتصال الفعال ويليه بعد التدريب، ثم يليه العمل الجماعي أما خامسا فهو بعد التحفيز وهي معظمها تقع في المجال المتوسط حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم.
- أكدت النتائج ان مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز -بسكرة - كان مرتفعا ، حيث كانت مكوناته مرتبة تنازليا كالتالي: ان بعد الانتماء المعياري ،الانتماء العاطفي ، وأخيرا الانتماء الاستمراري ،وهي جميعها تقع في المجال المتوسط حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب،

الانتماء التنظيمي

Abstract

The aim of this study was to identify the level of both administrative empowerment and organizational commitment among employees of Sonelgaz Company in Biskra. Additionally, the study sought to measure the impact of administrative empowerment in enhancing organizational commitment among the employees. The study targeted a population of 80 executives from Sonelgaz – Biskra. We distributed questionnaires to them through several field visits and retrieved 47 questionnaires. After reviewing them, two questionnaires were excluded for not meeting the required criteria, leaving 45 questionnaires valid for statistical analysis using SPSS. We employed the descriptive-analytical method to process this research and achieve the study's results. For data analysis, several statistical methods were used, including descriptive statistics measures and simple regression analysis.

The study concluded with several results, the most important of which are:

- The results, through comparing the arithmetic means of the dimensions of administrative empowerment, confirmed that the dimension of delegation of authority is the most prevalent at Sonelgaz – Biskra, followed by effective communication, training, teamwork, and lastly, motivation. Most of these dimensions fall within the average range according to the standard criterion used as the basis for evaluation.
- The results indicated that the level of organizational commitment among the employees of Sonelgaz – Biskra was high. Its components, ordered descendingly, were: normative commitment, affective commitment, and lastly, continuance commitment. All of these fall within the average range according to the standard criterion used as the basis for evaluation.
- There is a statistically significant impact at the significance level ($\alpha=0.05$) of administrative empowerment in enhancing organizational commitment among the employees of Sonelgaz – Biskra.

Keywords: Administrative Empowerment, Delegation of Authority, Teamwork, Effective Communication, Motivation, Training, Organizational Commitment.

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	الاهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والرسوم البيانية
	قائمة المختصرات
	قائمة الملاحق
أ- ر	المقدمة العامة
الفصل الاول: الاطار النظري للتمكين الاداري	
2	تمهيد
7-3	I . مدخل لدراسة التمكين الاداري
4-3	1. I - مفهوم التمكين الاداري
6-5	2. I - أهمية التمكين الاداري وأهدافه
7-6	3. I - خصائص وأنواع التمكين الاداري
15-7	II . نظريات وشروط التمكين الاداري وخطواته
12-7	1. II - نظريات التمكين الاداري
13-12	2. II - شروط التمكين الاداري
15-13	3. II - خطوات التمكين الاداري
21-15	III . مستويات ونماذج التمكين الاداري
16	1. III - مستويات التمكين الاداري
21-17	3. III - نماذج التمكين الاداري
27-21	IV . ابعاد، مقومات، معيقات التمكين الاداري
25-21	1. IV - أبعاد التمكين الاداري
26	2. IV - مقومات التمكين الاداري
27-26	3. IV - معيقات التمكين الاداري
28	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الاطار النظري للانتماء التنظيمي والعلاقة بالتمكين الاداري	
30	تمهيد
35-31	I . ماهية الانتماء التنظيمي

32-31	I .1 - مفهوم الانتماء التنظيمي
34-32	I .2 - التمييز بين الانتماء التنظيمي وبعض المتغيرات
35-34	I .3 - خصائص الانتماء التنظيمي
40-35	II . أنواع، نظريات، ابعاد الانتماء التنظيمي
36-35	II .1 - أنواع الانتماء التنظيمي
39-36	II .2 - نظريات الانتماء التنظيمي
40-39	II .3 - ابعاد الانتماء التنظيمي
44-40	III . العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي وطرق تعزيزه
42-40	III .1 - العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي
43-42	III .2 - الاثار الناتجة عن الانتماء التنظيمي
44-43	III .3 - طرق تعزيز الانتماء التنظيمي
47-44	IV . علاقة التمكين الاداري بالانتماء التنظيمي
45	IV .1 - أثر تفويض السلطة على الانتماء التنظيمي
45	IV .2 - أثر العمل الجماعي على الانتماء التنظيمي
46-45	IV .3 - أثر الاتصال الفعال على الانتماء التنظيمي
46	IV .4 - أثر التحفيز على الانتماء التنظيمي
47	IV .5 - أثر التدريب على الانتماء التنظيمي
48	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: اثر التمكين الإداري على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة	
50	تمهيد
56-51	I . تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
52-51	I .1 - تقديم عام لمؤسسة سونلغاز -بسكرة-
53-52	I .2 - مهام مؤسسة سونلغاز -بسكرة-
56-53	I .3 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-بسكرة-
61-57	II . الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
57	II .1 - منهجية الدراسة وحدودها
58	II .2 - مجتمع وعينة الدراسة
58	II .3 - الوسائل الاحصائية المستخدمة
61-58	II .4 - اداة الدراسة والاختبارات الخاصة بها
87-61	III . عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
67-61	III .1 - عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

فهرس المحتويات

74-67	III.2 - عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
86-74	III.3 - اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها
87	خلاصة الفصل الثالث
90-88	الخاتمة
95-92	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
ز	مقياس ليكارت الحماسي.	01
60	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.	02
62-61	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	03
68	المجال المعياري المعتمد كأساس للتقييم.	04
70-68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الاداري.	05
73-72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور الانتماء التنظيمي.	06
75	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	07
76	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 1	08
77	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 2	09
77	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر العمل الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي	10
78	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 3	11
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر الاتصال الفعال في تعزيز الانتماء التنظيمي	12
80	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 4	13
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر الاتصال الفعال في تعزيز الانتماء التنظيمي	14
82	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 5	15
82	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر التمكين الاداري بأبعاده المختلفة في تعزيز الانتماء التنظيمي	17
84	ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
16	تسلسل التمكين الاداري	02
21	نموذج ديانا تريسي للتمكين الاداري	03
45	نظريات الانتماء التنظيمي	04
46	ابعاد الانتماء التنظيمي	05
48	العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي	06
54	الميكال التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - بسكرة	07
63	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
64	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	09
65	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
66	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	11
67	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	12

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
101-97	استبيان الدراسة.	01
102	الميكال التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-بسكرة.	02
103	قائمة المحكمين	03
119-104	مخرجات التحليل الاحصائي spss20.	04

المقدمة العامة

مقدمة:

يواجه العالم اليوم العديد من التغييرات والتطورات بسبب العولمة والإنفجار العلمي والتكنولوجي وإزدياد حدة المنافسة، وهذا ما جعل المنظمات المعاصرة، بغض النظر عن حجمها ونوعها وأهدافها، تواجه العديد من التغييرات والتعقيدات في بيئاتها الداخلية والخارجية، لهذا يجب على أي منظمة أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الإدارة المرنة، الذي يعتمد على أساليب حديثة. وأهم هذه الأساليب هو التمكين الإداري، الذي يقوم على فكرة منح الموارد البشرية الثقة والتدريب والتفويض لكثير من الصلاحيات في أداء أعمالهم ودعم مشاركتهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بها.

ومما لا شك فيه أن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والإستمرارية وتحقق ميزة تنافسية وهذا بالنظر إلى التطورات التي تمر بها المنظمات وعلى الخصوص شدة المنافسة، ولهذا يجب إعطاء كامل الاهتمام بالعنصر البشري وجعل إدارة الموارد البشرية هي أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج والمتمثل في المورد البشري.

وتتكامل هذه العناصر في بناء إحساس الانتماء لدى العاملين، والذي يعتبر من أحد المواضيع المهمة لدراسة سلوك الفرد داخل المنظمة لما له من أثر فعال في استقرار الموظفين بالمنظمة والحد من السلوكيات غير المرغوب فيها. فالإلتناء التنظيمي يعكس رغبة المورد البشري للبقاء في منظمته والإعتماد على مختلف الطرق والوسائل التي من شأنها رفع مستوى الإلتناء التنظيمي لدى العاملين.

أولاً: إشكالية الدراسة

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح وتفوق أي منظمة، هذا ما جعل معظم المنظمات تسعى للحفاظ على مواردها البشرية وذلك من خلال تنمية وتعزيز إلتئائهم التنظيمي، حيث يعكس هذا الأخير رغبة المورد البشري للبقاء في المنظمة والإيمان بأهدافها والسعي لتحقيقها.

ولتحقيق ذلك يتوجب على المنظمة الإعتماد على وسائل وأساليب وانتهاج طرق جديدة من شأنها الرفع من مستوى الإلتناء التنظيمي لدى العاملين، ومن بينها التمكين الإداري الذي تقوم فكرته على منح الأفراد العاملين الثقة وتفويضهم الصلاحيات وتدريبهم ومنحهم الحرية والإستقلالية في العمل مما يولد لديهم شعوراً بالثقة والحافز

لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات وإقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز الكفاء وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة.

في ضوء ما سبق، وتأكيذا على دور التمكين الإداري كأسلوب إداري معاصر، تم طرح إشكالية البحث التالية بهدف تقييم تأثيره على تعزيز الإلتواء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-بسكرة. وتتلخص الإشكالية في:

ما هو أثر التمكين الإداري في تعزيز الإلتواء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بسكرة؟

ولتبسيط الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى التمكين الإداري للعاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟

2- ما هو مستوى الإلتواء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟

3- هل يوجد اثر للتمكين الإداري في تعزيز الإلتواء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة سونلغاز-بسكرة؟

ثانيا: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا للبحث العلمي، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصوراته ومدخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة التي نحن بصددنا وسنحاول التعليق عليها.

1- الدراسات المتعلقة بالتمكين الاداري

1-1- دراسة (صباح بن سهلة 2015/2016): تحت عنوان دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة -

دراسة حالة كليات جامعة مُجَّد خيضر بسكرة -رسالة دكتوراه. 247 صفحة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة من خلال أبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز)، وتم تحديد عينة دراسة بلغ عددها 88 أستاذا من الأساتذة الإداريين بكليات جامعة مُجَّد خيضر بسكرة وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- إن جامعة مُجَّد خيضر بسكرة تتوفر على أبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى مرتفع باعتبارها منظمة متعلمة.
- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل وهو التمكين الإداري والمتغير التابع والممثل في المنظمة المتعلمة.
- أظهرت هذه الدراسة أن خصائص المنظمة المتعلمة متواجدة بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة.

1-2- دراسة (Seham Abo-talib ، Mohamed Omar Ahmed، Mohamed S. Hassan، 2019)

تحت عنوان The Effects of Administrative: Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City, IAJFTH article ; Volume 5 , No1 ; pages 31 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التمكين الإداري للعاملين بمنتجعات الخمس نجوم بمدينة الغردقة، وأثره على الرضا الوظيفي. وتتكون عينة الدراسة من العاملين بمنتجعات الخمس نجوم بمدينة الغردقة. تم تطبيق هذا البحث في 23 منتجعا بمدينة الغردقة في مصر. وتبنى المنهج الكمي لتحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة. تم اختيار عينة مناسبة مكونة من 500 موظف في الفندق بمتوسط معدل استجابة 72.4% تم استخدام استبانة لجمع البيانات والتي تم تحليلها لاحقا باستخدام برنامج SPSS الإصدار 24.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن درجة تمكين العاملين في المنتجعات كانت متوسطة أو ضعيفة .
- كما أظهرت أن المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين في منتجعات الخمس نجوم بالغردقة كان متوسطاً أو ضعيفاً.
- أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بمنتجعات الخمس نجوم بالغردقة.
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة التمكين الإداري بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة).

2-الدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي:

2-1- دراسة (ابتسام سلمان جلال القهوي 2020) بعنوان: الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين المساعدين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان. 103 صفحة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين المساعدين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من (301) مديراً ومساعداً، واستخدمت استبيانين الأول لقياس درجة الانتماء التنظيمي والثاني لقياس درجة الأداء الوظيفي، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

2-2- دراسة (2020,Thomas Meixner) بعنوان: Organizational Commitment: Re-

structuring a Concept Crucial for Management and Leadership Using a Confirmatory Factor Analysis , Mendel University, Department of Management and Economics, Brno, (Czech Republic , International Journal of Organizational Leadership 9) ,77-92 pages .

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال كيف يمكن تجميع مفهوم الالتزام التنظيمي الذي تمت مناقشته على نطاق واسع، حيث تم اقتراح نموذج التزام رباعي الأبعاد. وتضمنت الطبقات المقترحة طبقة عقلانية وسلوكية ومعيارية وعاطفية، ومن أجل تقييم هذا النموذج المقترح، وقد تم اختيار منهج الدراسة التجريبية المؤدية إلى التحليل العملي التوكيدي وتم إنشاء مجموعة من العناصر وفقاً للنموذج المقترح واختبارها على استبيان لعدد يساوي 300 مشارك من شركة بجمهورية التشيك باستخدام تحليل العامل التأكيدي القائم على R .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نتائج الالتزام المعياري والعقلاني اقل من مرضية، حيث أن العناصر المتعلقة بالسلوك المعياري تعتمد بقوة أكبر على شخصية الشخص ومعتقداته وقيمه أكثر من ارتباطه بالشركة.
- إن نتائج الالتزام المنطقي لم تكن مرتبطة بالعلاقة مع الشركة بل مرتبطة بالعوامل الخارجية.

3-الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والانتماء التنظيمي معا

3-1- دراسة (بغداد راضية 2020) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الاخضرية) -ولاية البويرة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد11، العدد 2، ص 485-505.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة بالأخضرية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 79 عاملا دائما على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، في حين اعتمد على برنامج SPSS في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها كما يلي:

- مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا، حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة.
- مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا خاصة فيما يتعلق بالانتماء المعياري والذي جاء بأصغر متوسط حسابي مقارنة بالانتماء العاطفي والاستمراري.
- هناك تأثير كبير لمستوى التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في الوحدة الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة.
- يوجد تأثير لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في كل من التفويض، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التدريب والتحفيز على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بنسب مختلفة.

2-3- دراسة (Michael Kyei-Frimpong, Emmanuel Kodwo Amoako, Bridget Akwetey-) Siaw, Kwame Owusu Boakye, Isaac Nyarko Adu, Abdul-Razak Suleman and Amin Employee empowerment and organizational commitment : بعنوان (Abdul Bawa, 2023 among employees of star-rated hotels in Ghana: Does perceived supervisor support matter?, Published in Journal of Work-Applied Management, Vol. 16 No.1, 66-83 pages .

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى دراسة دور المتغير الوسيط دعم المشرفين في العلاقة بين تمكين الموظفين والالتزام التنظيمي في الفنادق ذات النجوم بغانا، حيث تم اعتماد تصميم البحث الكمي، وتم جمع البيانات من 274 عاملا في الخطوط الأمامية من فنادق 4 نجوم و 5 نجوم في موجتين مختلفتين خلال فترة 7 أشهر. وقد تم تحليل البيانات الواردة باستخدام الإحصائيات الوصفية والاستنتاجية بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (V SPSS 23.0) و (V SmartPLS 4.0) على التوالي.

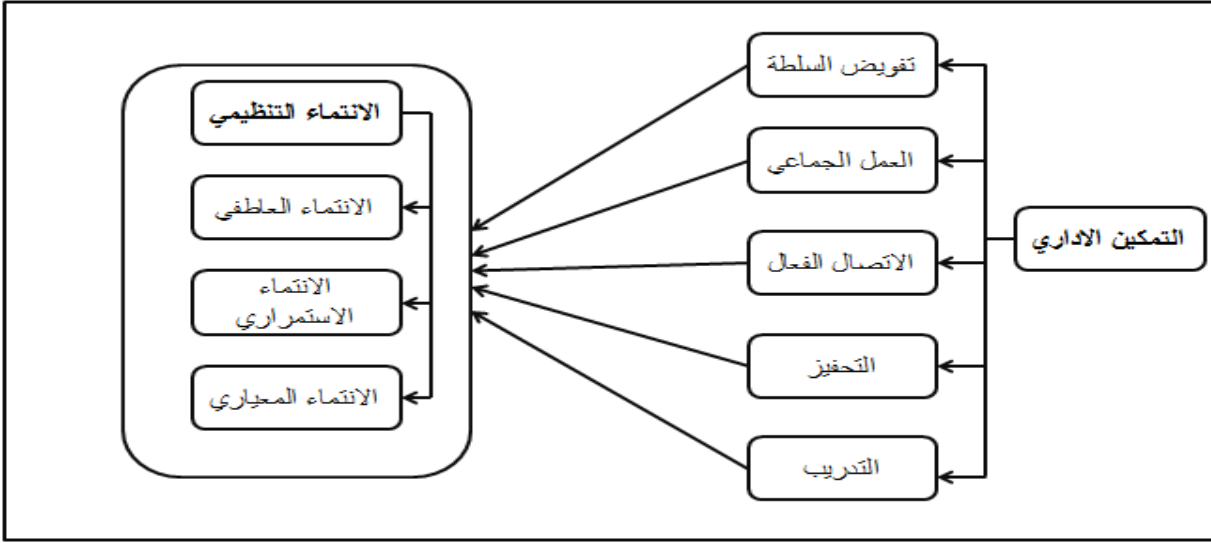
وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- توفر هذه الدراسة دعماً تجريبياً لفكرة أن الفنادق ذات النجوم بغانا يمكنها زيادة ولاء الموظفين من خلال منحهم المزيد من المسؤولية. وبالتالي فإن النتائج تدعم الفرضيات a1H, b1H و c1H من خلال إظهار أن تمكين الموظف يتنبأ بقوة بالالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري).
- تم تحقيق التنبؤ بأن دعم المشرفين سوف يخفف من العلاقة بين تمكين الموظف والالتزام التنظيمي (وبالتالي الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري)، باستثناء الالتزام المعياري.
- زيادة مستوى الارتباط والالتزام بالمنظمة من خلال تطوير استراتيجيات لتدريب ودعم المشرفين في دورهم كمرشدين وداعمين للموظفين.

ثالثا: نموذج الدراسة

تهدف هذه الدراسة لقياس أثر التمكين الإداري على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز- بسكرة-، لذا يعرض نموذج الدراسة مجموعة من الأبعاد للتمكين الإداري التي بدورها تؤثر على الانتماء التنظيمي وهي: تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب، وهذا ما يتضمنه الشكل التالي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية للإشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية تم طرح الفرضية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتمكن الإداري بأبعاده المختلفة على الانتماء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة.

تدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لتفويض السلطة على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للعمل الجماعي على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاتصال الفعال على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتحفيز على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة سونلغاز-بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتدريب على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

خامسا: التعريفات الإجرائية

- ✓ **التمكين الإداري:** عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وهو إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.
- ✓ **تفويض السلطة:** هو عبارة عن نقل أو مشاركة السلطة التي تمكن الفرد من التحرر من المسؤولية ومن الرد على الاستفسارات الخاصة بالنتائج.
- ✓ **العمل الجماعي:** مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.
- ✓ **الاتصال الفعال:** هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات.
- ✓ **التحفيز:** هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف.
- ✓ **التدريب:** عملية تهدف إلى تعليم مجموعة من المهارات الجديدة للأفراد؛ من أجل تنفيذ نشاط أو عمل ما.
- ✓ **الانتماء التنظيمي:** الشعور الإيجابي لدى الموظفين للمنظمة والانتماء الإداري لتحقيق أهدافها والشعور الدائم بالارتباط بها والافتخار بالانتماء إليها، وهو درجة ارتباط الموظفين بالعمل واستعدادهم لبذل جهد لتحقيق أهداف العمل المنشودة.

سادسا: التموضع الإستمولوجي

توجد ثلاث نماذج إستمولوجية في علوم التسيير وهي النموذج التفسيري والنموذج البنائي، النموذج الوضعي. وقد تم استخدام النموذج الوضعي في دراستنا هذه الذي يعتمد على وصف الواقع وشرحه، كما اعتمدنا على النموذج التفسيري لفهم الواقع وتفسيره من خلال تفسير اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: أهمية الدراسة

يكتسب بحثنا أهميته من كونه يتناول موضوعاً ذا أثرٍ بالغٍ على كلِّ من الفرد والمنظمة، حيث يُسهم التمكين الإداري في تعزيز انتماء العاملين، ويمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- تناقش هذه الدراسة إحدى الأفكار والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال الإدارة وهي التمكين الإداري والذي يعد من أهم المداخل الرئيسة للإصلاح الإداري .

- تساهم هذه الدراسة في الإثراء المعرفي لعملية التمكين الإداري من خلال مراجعة العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتعمل الدراسة على توفير معلومات لمساعدة المهتمين بهذا الموضوع، نظراً لندرة تناوله في الفكر الإداري، وما يمثله التمكين الإداري من تأثير على تعزيز الانتماء التنظيمي.

- ستوفر نتائج هذه الدراسة لمؤسسة سونلغاز-بسكرة-المهتمين بدراسة الموارد البشرية بالاستفادة منها في تعزيز الانتماء التنظيمي في المنظمات.

- إظهار أهمية وإيجابيات التمكين الإداري وأثره في تعزيز الانتماء التنظيمي.

ثامناً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي.
- التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.
- قياس أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.
- معرفة مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز-بسكرة بتطبيق أبعاد التمكين الإداري ودوره في تعزيز الانتماء التنظيمي.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

إن صعوبات البحث أختصرها في:

- نقص المراجع المتخصصة بصلب الموضوع لتوضيح العلاقة وما مدى تأثير التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

- عدم جدية بعض العمال وعدم اهتمامهم بالإجابة على الفقرات الاستبيان.

عاشرا: هيكل الدراسة

قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول، اثنان منهما خصصا للجانب النظري فيما عالجنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي، وهي كالتالي:

المقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري.

المبحث الأول: مدخل لدراسة التمكين الإداري.

المبحث الثاني: نظريات وشروط التمكين الإداري وخطواته.

المبحث الثالث: مستويات، أساليب، نماذج التمكين الإداري.

المبحث الرابع: أبعاد، مقومات، معوقات التمكين الإداري.

الفصل الثاني: الإطار النظري للانتماء التنظيمي والعلاقة بينه وبين التمكين الإداري.

المبحث الأول: ماهية الانتماء التنظيمي.

المبحث الثاني: أنواع، نظريات، أبعاد الانتماء التنظيمي.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي وطرق تعزيزه.

المبحث الرابع: علاقة التمكين الإداري بالانتماء التنظيمي.

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

الخاتمة

الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد:

في ظل تطور أساليب الإدارة وتغير طبيعة العمل، أصبحت المرونة والتكيف من أهم سمات المنظمات الناجحة. ومن أجل تحقيق ذلك ظهرت إتجاهات قوية نحو تسطيح الهيكل التنظيمي، ومنح العاملين مزيدا من الصلاحيات والمسؤوليات. ويعد التمكين الإداري أحد أهم هذه الإتجاهات، حيث يمكن العاملين من إتخاذ القرارات وحل المشكلات بأنفسهم، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

ومن هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل التطرق الى الجانب النظري للتمكين الإداري من خلال البحث في مفهومه، أهميته، متطلباته، أبعاده ومقوماته ومعيقاته من خلال العناصر التالية:

أولاً: مدخل لدراسة التمكين الإداري.

ثانياً: نظريات وشروط التمكين الإداري وخطواته.

ثالثاً: مستويات ونماذج التمكين الإداري.

رابعاً: أبعاد، مقومات، معوقات التمكين الإداري.

I . مدخل لدراسة التمكين الإداري

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لإرتباطه بنجاح المؤسسات التي تبنت تطبيقه لأنه يشجع على روح المبادرة والإبتكار والسرعة في إتخاذ القرارات، لذا سنحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم حيث سنتناول مفهومه وأهميته ، أهدافه وكذلك خصائصه وانواعه وأبعاده.

I . 1- مفهوم التمكين الإداري (Administrative Empowerment)

في هذا الجزء، سنتناول التعريف اللغوي والاصطلاحي للتمكين الإداري، وذلك من خلال إستعراض اراء المفكرين والباحثين في هذا الصدد.

اولا/لغة

بالعودة الى المعجمات يلحظ أن الأصل اللغوي لهذه المادة (مَكَّنَ) يعتره مجازان متقاربان متلازمان، او لنقل أن أحدهما نتيجة للأخر.

أما الأول فهو معنى الثبات والرسوخ، وأما الآخر فهو المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة، ف (مَكَّنَ فُلَانٌ عِنْدَ النَّاسِ يَمَكِّنُ مَكَانَةً: عَظُمَ عِنْدَهُمْ فَهُوَ مَكِينٌ، وَالْجَمْعُ مَكْنَاءٌ، (...))، تَمَكَّنَ عِنْدَ النَّاسِ: عَلا شَأْنَهُ وَمَكَانَهُ: الْمُنْزِلَةُ وَرِفْعَةُ الشَّأْنِ) و(المَكْنَةُ: التَّمَكُّنُ، تَقُولُ الْعَرَبُ: ان ابْنِ فُلَانٍ لَدُو مَكْنَةٍ مِنَ السُّلْطَانِ: أَي ذُو تَمَكُّنٍ، وَالاسْمُ الْمَتَمَكِّنُ: مَا يَقْبَلُ الْحَرَكَاتِ الثَّلَاثِ) لرسوخه في الاسم.

ويُنْتَقَلُ فِي هَذَا السِّيَاقِ، إِلَى الْإِسْتِخْدَامِ الْقُرْآنِيِّ لِمَادَةِ (مَكَّنَ) مَعَ التَّأَكِيدِ عَلَى الْإِسْتِعْمَالِ الْقُرْآنِيِّ لَصِيغَةِ الْمَصْدَرِ (التَّمَكِينِ) مِنْ خِلَالِ فِعْلِهِ الْمَضْعَفِ، لِيَسْتَبَانَ أَنَّ الْقُرْآنَ الْكَرِيمَ أَضَافَ ظَلًّا جَدِيدًا لِلْمَفْرَدَةِ ؛ هُوَ الْقُدْرَةُ عَلَى التَّصَرُّفِ، ف (مَكَّنَهُ تَمَكِينًا: ثَبَّتَهُ وَوَطَّدَهُ، وَيُقَالُ مَكَّنَ فُلَانًا فِي الشَّيْءِ: جَعَلَهُ مُتَسَلِّطًا عَلَيْهِ يَتَصَرَّفُ فِيهِ).

ويبين المفسرون هذا الجانب أكثر، ففي قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾. (الأعراف.10)

يقول الزمخشري (-538هـ): (جعلنا لكم فيها مكانا وقرارا، او مَلَكْنَاكُمْ فِيهَا وَاقْدَرْنَاكُمْ عَلَى التَّصَرُّفِ فِيهَا).

وفي قوله عز وجل: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾. (يوسف.56)

يقول: (أي كما الخيناه وعطفنا عليه العزيز كذلك مَكَّنَّا لَهُ فِي أَرْضِ مِصْرَ، وَجَعَلْنَاهُ مُلْكًا يَتَصَرَّفُ فِيهَا بِأَمْرِهِ).

ونُهِيه).

وعند قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ﴾. (الحج.41)

يقول الفخر الرازي(604هـ): المراد من هذا التمكين: السلطنة ونفاذ القول على الخلق).

وبالجمله فقد وردة صيغة الفعل المضعّف (مكّن) باشتقاقاته المتنوعة في أحد عشر موضعا في القرآن الكريم،

وكلها تدور حول ما سلف من القدرة على التصرف.

وصفوة القول: ان التمكين في استعماله اللغوي العربي، ثم في الاستعمال القرآني تثبتت مؤكدة ثم سلطان وقدرة على

التصرف. (الخطيب، 2009، صفحة 13)

ثانيا/اصطلاحا

فقد عرف التمكين بانه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال

التدريب والثقة والدعم العاطفي. كما عرف التمكين بانه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم

واثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي

تعترض أدائهم. (هدى.باقيص، 2018، صفحة 14)

ويعرفه Gary and Anderson(1998) بانه "الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم

للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن

بيئة التنظيمات". (الصلاعين و علي، 2010، صفحة 72)

يعرفه أفندي بانه "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في

إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة" (افندي و عطية، 2003،

صفحة 11)

اوضح (Aburuman) التمكين على انه "استراتيجية تهدف الى إطلاق الطاقات الكامنة في الافراد، ويجعلهم

يشاركون في عمليات بناء المنظمة كما أنه نقل المسؤولية والسلطة لهم للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها

المنظمة". (M Aburuman, 2016, p. 185)

يُعدّ تعريف التمكين موضوع نقاشٍ واسع، مع وجود تنوعٍ في الآراء حوله. لكن بشكلٍ عام، يُجمع أغلبها على ان

التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف

حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وابداء الراي في أمور

تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، او خارج اطارها.

I. 2- أهمية التمكين الإداري وأهدافه

سنتناول في هذا المطلب التعرف على أهمية التمكين الإداري وكذلك على مجموعة من الأهداف التي يحققها التمكين الإداري.

أولا/أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين الإداري في تحقيقه لعدد من المزايا والفوائد للمنظمة والافراد، ومن أهمها:

✓ انه استراتيجية تخلق الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعطيهم الاستقلالية الذاتية في تشكيل القيود البيروقراطية.

✓ مفهوم موسع لمشاركة العاملين خاصة في الادارة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والمشاركة في ملكية المنظمة.

✓ اسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضا لأنهم يشعرون انهم يؤدون اعمالا ذات مغزى ومعنى.

✓ يخلق الحافز لتخفيض مستوى الاخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الافراد على أعمالهم.

✓ تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. (الرب و سيد، 2008، صفحة 61)

ثانيا/أهداف التمكين الإداري

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الاعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف من عملية التحويل هو الاستفادة من الاثار الايجابية على الاداء الوظيفي، وتمثل هذه الاهداف في:

✓ تقليل العبء على الادارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.

✓ زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق كتخفيض التكلفة، زيادة مستوى الجودة، وتلبية متطلبات الزبون.

✓ تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.

✓ زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات، المرض.

✓ زيادة فرص الابداع والابتكار، فالتمكين الإداري يمكن ان يساعد على خلق بيئة عمل تدعم الابداع والابتكار. (جلاب، 2011، الصفحات 451-452)

I. 3- خصائص وأنواع التمكين الإداري

التمكين الإداري هو مفهوم اداري حديث يتميز بالعديد من الخصائص كما يحتوي على العديد من الأنواع والتي سنتعرف عليها كالتالي:

أولا/خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بخصائص معينة فحسب(Quinn) تم حصرها في النقاط التالية:

✓ **التقرير الذاتي:** فالعاملون أحرار في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

✓ **الأهمية الذاتية:** فهم يحسون بمكانهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحضون به.

✓ **ثقتهم بنفسهم:** فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.

✓ **قدرتهم على التأثير:** فهم يؤمنون بقدرتهم على ان يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وان الاخرين يحسون بهم، ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وان الكثير مما يطرحوه يتم الاخذ به والاستفادة منه. (عبدالوهاب، 1997، صفحة 10)

ثانيا/انواع التمكين الإداري

هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري منها ما قدمه(Suominen) الذي قسمه الى ثلاثة أنواع:

✓ **التمكين الظاهري:** ويشير الى قدرة الفرد على ابداء رايه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

✓ **التمكين السلوكي:** ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن ان تستخدم في أداء العمل.

✓ **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة. (عواطف و بوقرة، 2016، صفحة 106)

بينما (Duvall) صنف التمكين الإداري الى صنفين هما:

✓ **التمكين الفردي:** ويقصد به انه عملية فردية وذاتية، تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك الى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكتنه للمؤسسة التي يعمل فيها.

✓ **التمكين المنظمي:** فهو مجموعة النشاطات التي تلجأ اليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والابعاد التي تعمل على تمكين افرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب. (القحطاني، 2007، صفحة 16)

II . نظريات وشروط التمكين الاداري وخطواته

التمكين الإداري هو أداة قوية يمكن ان تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، ولكن من المهم التعرف على نظرياته ومختلف شروطه وخطواته لضمان نجاحه قبل تنفيذه.

II . 1- نظريات التمكين الإداري

هناك العديد من نظريات التمكين الإداري، منها:

✓ **التمكين الاداري في المدرسة الكلاسيكية:**

تنقسم الاساليب الكلاسيكية في الادارة إلى ثلاثة أقسام: نظرية الادارة العلمية، والنظرية الإدارية (نظرية التنظيم الإداري)، والنظرية البيروقراطية:

أولا: نظرية الإدارة العلمية

لقد قام أبو الادارة العلمية فريدريك تايلور بوضع أسس علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين من خلال المبادئ التي نادى إليها في كتابه "مبادئ الادارة العلمية" والتي كانت بمثابة رد فعل منه اتجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بعملهم، مقترحا منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، والتي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل ثم تحديد الخطوات الضرورية والابقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، وعليه فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الانتاج، حتى لو تطلب الامر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه في تلك الفترة بسبب الطلب الكبير من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب سيطرة المفاهيم ذات البعد المادي، وعليه فإن مفهوم التمكين لم يكن معروفاً في ذلك الوقت، وبالتالي فالتمكين ونظرية الادارة العلمية على طريي نقيض.

ثانيا: النظرية الإدارية (نظرية التنظيم الإداري)

النظرية الثانية في الاساليب الكلاسيكية هي نظرية الادارة التي جاء بها هنري فايول عام 1916، والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولاكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

أما ماري باركر فوليت أم الادارة فإن أفكارها الانسانية التي قدمتها في تلك الحقبة قد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها Drucker Peter فكانت الصوت الوحيد في عهد المدارس الادارية التقليدية الذي نادى إلى العمل الجماعي والاهتمام بالبعد الانساني في العمل، حيث شجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون دون سيطرة جهة على الاخرى، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الافراد في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والاهداف، وعليه فقد أعطت ماري باركر نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الانسان، وبالتالي فقد أعطت اهتمام أكثر بالجانب الانساني وتنميته في زمن الاهتمام بالجانب المادي في التسيير الاداري.

ثالثا: النظرية البيروقراطية

لقد جاء المفكر الألماني ماكس فيبر بالنظرية البيروقراطية وأسس ما أسماه النظام البيروقراطي الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وإيماناً منه بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والانتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، وبالتالي إهمال الجانب الإنساني تماماً من التسيير الإداري.

✓ التمكين الإداري في المدرسة السلوكية:

خلال عام 1920 بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر على الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية التي أهملت الجانب المعنوي للفرد، من خلال توجيهها إلى دراسة هذا الجانب وإعطائه الحيز الأكبر من الاهتمام، أملاً في إعطاء بعد إنساني لعلاقات العمل داخل المنظمات والتجرد من الصيغة المادية التي جعلت من العمال آلات تشتغل بالحوافز المادية فقط، فتوجه المنظمات إلى تقدير واحترام الأفراد العاملين من خلال مشاركتهم في التسيير والاختصاص بأرائهم ووضع الثقة في سلوكهم داخل المنظمة يجعلهم على علاقة ولو بصفة جزئية من تمكينهم داخل عملهم، اذن فمفهوم تمكين الموارد البشرية بشكله المعاصر المعروف في أدبيات الإدارة لم يكن وليد الصدفة وإنما جاء كنتاج تراكمي لما تمخضت عنه هذه النظريات عبر الأزمنة الماضية .

ومن أهم النظريات ذات الصلة التي لها تأثير في الفكر الإداري الإنساني ما يلي:

أولاً: دراسات هاوثورون وحركة العلاقات الإنسانية

هذه الدراسات التي كانت في شركة Western Electric ما بين 1924 و 1932 ركزت في بداية الأمر على أثر العوامل المادية كظروف العمل المادية ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل إلا أنها أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغيراً آخر غير مقصود وهو "أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعمل" على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلاً من الإضاءة وظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلاً من أجل قياسها وقياس أثرها، وهذا الخطأ في المنهجية سمي "اثر هاوثورن"، ورب ضارة نافعة، فكان أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية لألثون مايو ما بين 1950 و1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، مما مهد السبيل لما أصبح يعرف بدراسة السلوك التنظيمي، الأمر الذي جعل جذور نظرية تمكين العاملين تعود إلى أفكار الحركة.

ثانيا: نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

التي رأت أن متابعة وتفصي دوافع وحاجات وهموم العاملين اضافة إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتدوير العمل، وتفويض الصلاحيات، وتوسيع العمل وإثراء العمل، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة. وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم التمكين الإداري.

ثالثا: نظرية (X) و (Y)

والتي تعد خطوة مهمة نحو تمكين الموارد البشرية، فقد تأثر صاحبها دوغلاس ماكجريجور بأفكار ماسلو ودراسات ها وثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال أن المدير الذي يتبنى نظرية (X) يفترض أن العامل كسول ويفقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، في حين أن المدير الذي يتبنى نظرية (Y) فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز .

وعليه فنظرية (Y) تتفق مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرؤوسيههم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، وحيث أنهم كذلك ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويكثرون على توسيع الوظيفة واثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري.

رابعا: نظرية الشخصية البالغة لصاحبها كريس ارغريس

وهي خطوة مهمة جدا اتجاه التمكين، حيث أن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج لاستخدام هذا المصطلح التمكين (Empowerment) بشكل حرفي ومحدد، حيث رأى "أرغريس" في نقده للنظريات التقليدية أنها لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤوليته وإنما تحاول ان تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، والحل من وجهة نظره هو في التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة.

✓ التمكين والنظريات الحديثة في الإدارة

لقد استمر التوجه الفكري الإداري نحو الاهتمام أكثر بالإنسان بإعطاء الأولوية إلى الجانب الإنساني فيه إضافة إلى القدرات والمهارات التي يتوفر عليها ومحاوله تفاعلها وتكيفها مع الظروف المحيطة بما يخدم الفرد والمنظمة معا، الأمر الذي مهد أكثر لظهور مفهوم تمكين الموارد البشرية بما هو معروف عليه الآن .
ومن النظريات الحديثة التي ساهمت في تبلور فكرة التمكين نذكر على سبيل المثال ما يلي:

أولاً: نظرية النظم

والتي ترى أن النظام مجموعة من النظم الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل متكامل، من خلال وظائف مرتبطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور.

ثانياً: النظرية الظرفية

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توحى بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة .
وعليه النظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

ثالثاً: نظرية (Y)

وهي نظرية يابانية-أمريكية، تركز على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة، والتنمية المهنية واتخاذ

القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة، وهي وسيلة من وسائل التمكين.

رابعاً: النظرية المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، والمنظمة المتعلمة كما يؤكد (peter senge) تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

- ✓ المعلومات وأهميتها في التعلم.
- ✓ القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.
- ✓ روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- ✓ المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- ✓ التمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

وعليه فالمنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة، لأن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى الزوال، نتيجة العوامة وما تحمله من متغيرات عالمية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية...) لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن.

II. 2- شروط التمكين الإداري

وفقاً لقانز (Gandz 1990) يحدد شروط لا بد من توافرها لكي يشعر الموظفون بالتمكين وهي:

- ✓ يجب تدريب الموظفين بشكل مناسب: فليس من المجدي أن تمكن الموظفين نحو أداء مهام مثل: صنع القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال .
- ✓ لا بد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة: ذلك أن كان الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه وهو تقديم أفضل منتج أو خدمة وإنتاج منتجات خالية من العيوب ووصول أعلى مراتب الابتكار في مجال تطوير المنتجات الجديدة وإذا ما كانت هناك رؤية مشتركة فلا بد أن تكون جذابة بالنسبة للموظفين أيضاً وليس للإدارة فقط .

✓ لابد من وجود مجموعة من القيم المشتركة: يحتاج الموظفون والمديرون إلى الاحساس بوجود قيم أو معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الاشياء ومعايير السلوك المناسب، وما إلى ذلك، إن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطرة أن يقدم الموظفون على قرارات تضر بالمؤسسة أو أعضائها.

✓ لابد من وجود فوائد يمكن اقتسامها: تتمثل إحدى الطرق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والقيم المشتركة أمراً ملموساً بالنسبة لجميع الموظفين في توفير فوائد مشتركة، فعندما يتمكن الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف ورفع الجودة والتخلص من الاعمال الإضافية، وتسد لهم مزيد من المسؤولية وتطوير مهاراتهم، وعقد المزيد من الصفقات أو جلب المزيد من الفوائد للمؤسسة فإن مثل هذه الفوائد يجب اقتسامها، ذلك ان مثل هذه الأفعال تقدم مثالا يدفع الموظفين الاخرين إلى ان يبلغوا مكانة لتمكين أنفسهم.

✓ إن الثقافة الكلية للمؤسسة يجب أن تدعم الاقدام على المجازفة: فعندما يعاقب الافراد على أخطاءهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الاقدام على أي مجازفة إن على المؤسسة أن تنظر إلى الاخطاء على أنها تجارب تعلم تؤشر احتياجات نحو المزيد من التدريب أو تجديد الرؤية أو تفسير القيم المطلوبة. (اندراس و معاينة، 2008، الصفحات 123-126)

II 3- خطوات التمكين الاداري

يعتبر التمكين الاداري عملية إدارية لذا فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدرجية وهي كالتالي:

الخطوة الاولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين أي توضيح الاسباب من وراء تبني التمكين وهل السبب يكمن في: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الانتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عب العمل عن المدير. وآيا كان السبب أو الاسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشأ ان العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الادارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكثين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الافراد المناسبين

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الاساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل لمشاكل: الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى الفني للعاملين والمهارات لديهم.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الادارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الادارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الاهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الادارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الادارة عدم استعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن تكافل جهود جميع الاطراف في المنظمة. (توفيق، 2008، الصفحات 103-105)

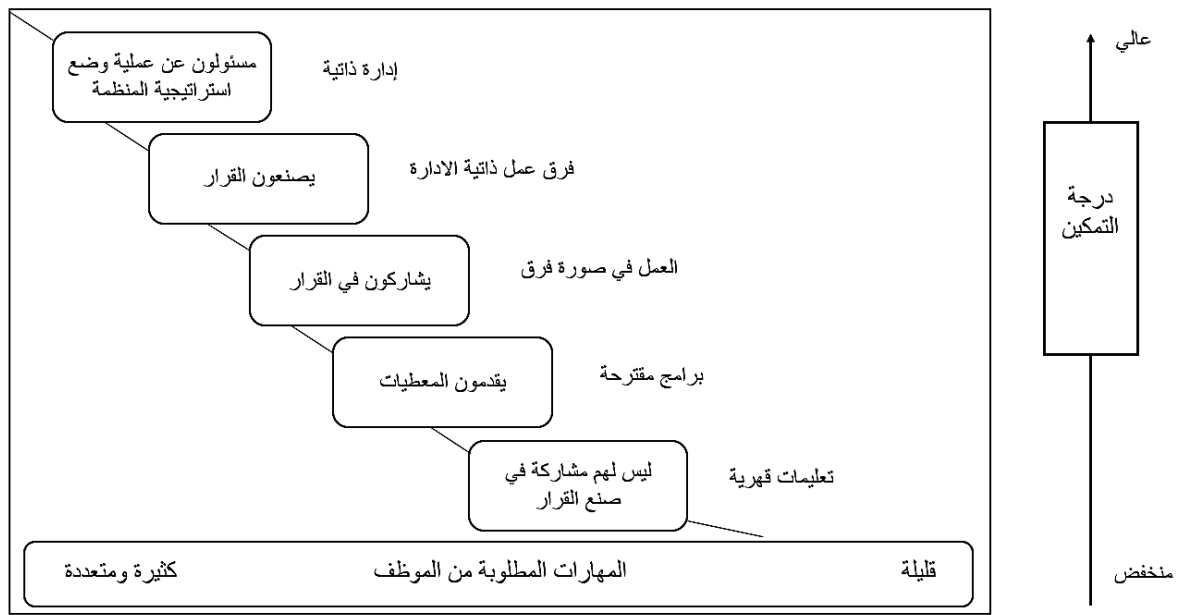
III. مستويات، نماذج التمكين الإداري

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مستويات التمكين الإداري ومختلف نماذجه.

III.1- مستويات التمكين الإداري

تطبق الكثير من المنظمات التمكين الإداري ولكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات التمكين هو تشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم، والسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار ترجع إلى الرئيس، بينما في منظمات أخرى التمكين يعني منح المرؤوسين السلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات في مجال عملهم. والتمكين الإداري يسير في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): تسلسل التمكين الإداري



المصدر: عطية حسن أفندي، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر" -بحوث ودراسات-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص17.

من خلال الشكل يتضح أن تدرج التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين، حيث أن العاملين ليس لهم دخل في القرارات وأن القوانين قهرية ويتم تنفيذها إجباريا وتكون المهارات التي يمتلكون قليلة، وتليها فرصة للعاملين لتقديم اقتراحاتهم ولكن هذا لا يعني أن هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار وهنا التمكين يكون منخفض. ثم درجة التمكين تكون في تزايد حيث يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بعدها العاملين هم الذين ينفذون القرارات وهذا عن طريق تشكيل فرق عمل، وأخيرا تكون درجة التمكين مرتفعة حيث فرق العمل تكون مدارة ذاتيا وهم المسؤولون عن نتائج قراراتهم وهنا المهارات التي يمتلكونها تكون متنوعة وكثيرة. (افندي ع، 2003، الصفحات 25-26)

III. 2- نماذج التمكين الإداري

لفهم التمكين وبلوغه يجب على كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وهناك نماذج تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين وهي كالتالي:

أولاً: نموذج كونغرو كانغو (Conger & Kanungo)

عرف Conger & Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان تعريف التمكين

كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح أن يكون التمكين ماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

01: يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة. (الاتجاه الاتصالي).

02: يمكن النظر للتمكين أيضاً كمصطلح يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة (الاتجاه التحفيزي).

وحدد الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي :

المرحلة الأولى: العمل على إزالة العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان السلطة، كضعف الاتصالات ومحدوديته بين الرؤساء، ضعف التحفيز، وغياب الإبداع، عدم توفير التدريب، لذلك على الإدارة أن تعمل على اكتشاف الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور والعمل على إزالتها وهذا يكون عن طريق تبني التمكين .

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز .

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وهذا عن طريق التجارب والاستشارة .

المرحلة الرابعة: نتيجة تقديم المعلومات للمرؤوسين سيشعرون بالتمكين وهذا سيؤدي إلى الزيادة في الجهد المبذول وتحسين الأداء .

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. ومنه يرى الكاتبان أن التمكين هو العملية التي يعتقد الفرد من خلالها أن فاعليته الذاتية في تحسن .

ثانيا: نموذج توماس وفيلنتهاوس (Thomas & Velthouse)

قام الكاتبان Velthouse and Thomas بإكمال العمل الذي أنجزه Conger & Kanungo فبينما نموذج التمكين الإدراكي Empowerment Cognitive وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. وأشارا أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف التمكين التي تطبق في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي:

01: التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of impact): وهذا العنصر يشير إلى الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز بمعنى أن العمل الذي يقوم به الفرد له تأثير على الآخرين وفي تحقيق أهداف المؤسسة (ويؤثر في القرارات التي تتعلق بعمله).

02: المهارات (Competence): فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا، والشعور بالمهارات يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

03: إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness): ويهتم بقيمة الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بأن الفرد يؤدي رسالة ذات قيمة.

04: الاختيار (Choice): ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والاختيار هو أن يشعر الفرد باختيار المهام ذات المعنى وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. (علون و عبد الرحمان، 2011، الصفحات 112-113)

بالإضافة إلى النماذج السابقة هناك نماذج أخرى يمكن ذكرها كآلاتي:

اولا: نموذج دينس كينول (Dennis C Kinlaw)

قدم دينس كينول نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً للنموذج هناك ستة خطوات رئيسة يجب إتباعها على النحو التالي :

- ✓ تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين إلى كل فرد في المنظمة .
 - ✓ وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظمة.
 - ✓ تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تتناسب مع أهداف المنظمة .
 - ✓ القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية.
 - ✓ تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها لغرض دعم تمكين الأفراد.
 - ✓ تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية.
- وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها الستة الماضية على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى التمكين والمكاسب والفوائد المتوقعة منه، وأهدافه واستراتيجياته، ونمطه الرقابي والأدوات والمهام الجديدة .

ثانياً: نموذج توم بيتر لعملية التمكين (Tom Peter)

قدم توم بيتر نموذج لعملية التمكين، ويقوم على عنصرين رئيسين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

- ✓ حسن الاستماع إلى الأفراد.
- ✓ تقدير جهود الأفراد.
- ✓ الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.
- ✓ الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.
- ✓ توفير نظام الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الرؤساء للاستماع إلى الافراد واعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي، حتى ولو اختلف الأفراد، اعطاء آرائهم مع آراء الرئيس.

ثالثا: نموذج ديانا تريسي للتمكين

يستند هذا النموذج على مجموعة من المبادئ، من أهمها:

- ✓ معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
- ✓ التخلي للأفراد على السلطات المساوية للمسؤوليات.
- ✓ وضع مستويات الانجاز المتميز.
- ✓ ضرورة تدريب الأفراد، وتميئتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
- ✓ تزويدهم بالمعارف والمعلومات
- ✓ مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- ✓ الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.
- ✓ عدم لومهم في حالة الفشل، ودعم الثقة فيهم.
- ✓ التعامل معهم بالاحترام. (الجميل، 2008، الصفحات 52-57)

ويبين الشكل رقم(03): تصورا لديانا تريسي للتمكين

الشكل رقم(03): نموذج ديانا تريسي لتمكين



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الألمانية، 2008، ص55

IV. ابعاد، مقومات، معيقات التمكين الإداري

سنحاول في هذا المبحث الامام بكل من ابعاد التمكين الإداري ومقوماته، ومختلف المعوقات التي تواجهه

1.IV- أبعاد التمكين الإداري

تتمثل ابعاد التمكين الاداري والتي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة بشكل من التفصيل في:

أولاً: تفويض السلطة (delegation of authority)

من المجالات الأكثر اتصالاً بموضوع التمكين نجد تفويض السلطة، والذي عرف على أنه "منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس"، كما يعرف أيضاً على أنه تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية تنفيذ القرارات والوصول إلى الأهداف التنظيمية.

وهناك من يعرف تفويض السلطة من حيث المضمون على أن تفويض السلطة هو عملية تنظيمية يتم من خلالها منح أو إعطاء جزء من سلطة الشخص المسؤول المخولة له أصلاً بموجب القانون والنظام إلى أحد مرؤوسيه لبياشرها تحت إشرافه، وهذا يعني منح المفوض له حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدرة اللازمة لإنجاز مهام معينة في العمل الإداري، على أن يتخذ التدابير والوسيلة الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب مع بقاء مسؤولياته عن تلك الاختصاصات المفوضة وذلك من أجل تضخم العمل الإداري الملقى على عاتق الرئيس، وعلى الرغم من الأهمية النظرية والعملية لمبدأ تفويض السلطة غير أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة متكاملة ومتراصة من العناصر والظروف التي تحيط بالرؤساء والمرؤوسين وخصائصهم في أي منطقة عامة أو خاصة، أي أن تولد القناعة بهذا المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل في أي منطقة عامة كانت أو خاصة، بمعنى تولد القناعة بذلك المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل في أي منطقة ال يتم في فراغ وبدون أية متطلبات أساسية وفيما يلي أهم الشروط والظروف التي يتطلبها مبدأ تفويض السلطة:

- ✓ وجود مناخ مهم يتصف بالديمقراطية وما تتضمنه من قيم ومبادئ وأساليب وعلاقات عمل تركز إلى الانفتاح والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين وفي مختلف المستويات التنظيمية.
- ✓ توفير الاستعداد والرغبة الذاتية لدى الرؤساء بخصوص تطبيق وممارسة مبدأ تفويض السلطة في علاقات العمل الرسمية.
- ✓ توفير بعض العناصر المتعلقة بالرؤساء مثل:
 - حاجتهم للتفرغ للأعمال الهامة.
 - رغبتهم في تدريب مرؤوسيه على تحمل المسؤوليات.
 - توزيع الأعباء والنشاطات والمهام بشكل متوازن.
 - ثقة الرؤساء بأنفسهم ومرؤوسيه.

- وعي الرؤساء بأهمية مبدأ تفويض السلطة معنويا وعمليا.

✓ توفر بعض العناصر الخاصة بالمرؤوسين مثل:

- المؤهلات العلمية اللازمة لأداء العمل وتحمل مسؤولياته.

- المرونة والدقة وحسن التصرف بالسلطة الممنوحة.

✓ تفويض بعض العناصر التي تساعد في تطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة.

✓ الاختيار السليم لحجم السلطة المفوضة وما يرافق ذلك من مسؤوليات وأعمال ونشاطات بحيث يوجد

توازن بين السلطة وتحمل المسؤولية.

✓ التأكد من القدرة واستعداد المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة على تحمل المسؤوليات والعمل بموجب

التفويض بروح ايجابية وعادلة.

✓ تدوين مضمون السلطة من حيث الأشخاص ونطاق التفويض وتاريخ سريانه وما إلى ذلك من

تفصيلات تتصل بالتفويض.

✓ إعلام كافة المعنيين بمضمون التفويض في الوقت المناسب.

✓ وضع ضوابط قانونية وإدارية تكفل الممارسة السليمة لمبدأ تفويض السلطة في كافة المستويات التنظيمية.

ثانيا: العمل الجماعي (work teams)

العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك، وهناك اختلافا واضحا

بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه

جزء من الهيكل التنظيمي، أما المسؤولية جماعة على فكرة العمل الجماعي، كما يعد العمل الجماعي عنصرا دائما

ومعززا للثقة بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتكامل والطموح والآمال المشتركة

تتضمنها علاقة وتعارف ووصول، وقد تحي الجماعة حياة مشتركة وفقا لنظام خاص، والجماعة قد تشكل كفرق

عمل من اجل انجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعززها، كما أن

فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي التي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مستويات التنظيم

غير الرسمي.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق مايلي:

✓ المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في الأنشطة بصورة فعالة.

- ✓ **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- ✓ **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- ✓ **الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- ✓ **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها.
- ✓ **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق والتقسيم العادل للمهام بين أعضاء الفريق.
- ✓ **التسيير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- ✓ **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

وانطلاقاً مما سبق نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال والتي هي:

- اللارسمية.
- وضوح الأهداف.
- التعاون بين أعضاء الفريق.
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة الفعالة لنشاطات أعضاء الفريق، والتغلب على الصراعات.
- دعم الابداع والابتكار والاتصالات المفتوحة.

ثالثاً: التحفيز (motivation)

إن الغاية من دراسة الحوافز هي معرفة كيفية إشباع حاجات الأفراد، فإذا ما أراد المسؤولون الزيادة في الإنتاجية وكفاءة الأفراد فإنه عليهم التعرف على دوافعهم، وتنمية حاجاتهم بغية تقديم حوافز مناسبة لهم وتحفيزهم نحو السلوك المرغوب لتحقيق الهدف المنشود، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

ففي عملية التمكين ينبغي الإبقاء على شعور الحماس في نفوس العاملين حيا بداخلهم وهذا من مسؤولية القادة الواعين والذين يستطيعون التوفيق ما بين تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المنظمة، والعمل على إرضائهم وبالتالي تحفيزهم.

وبالتالي فإن الحوافز تشير في مجملها إلى أنها عبارة عن مجموعة مؤثرات خارجية تقوم بها المنظمة بهدف التأثير في سلوكيات العاملين للمساهمة في رفع كفاءتهم الإنتاجية.

رابعاً: التدريب (training)

يتجلى التدريب في الجهود التي ترمي إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية المهارات والمعارف والخبرات قصد زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية، فالإدارة المعاصرة اليوم تتسم بوجود جهود مستمرة فيها من اجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم الأشياء الجديدة وكيفية تطبيق ما تعلموه في العمل، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا أفرادها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى مدى إتاحتها لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتكوين والتعلم الجماعي.

وعرفت الأمم المتحدة التدريب على أساس أنه عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية وهو نشاط لنقل معرفة الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها، وبالتالي فإن التدريب هو نقل للمعرفة وتطوير المهارات. ويمكن تعريف التدريب على أنه سلسلة من الخطوات المنظمة والمستمرة تهدف إلى اكتساب المتدرب مزيداً من المهارات والطرق الحديثة لرفع كفاءته الإنتاجية وروحه المعنوية بالإضافة إلى توجيه سلوكه وعلاقاته في اتجاه إيجابي لما يخدم أهداف العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

خامساً: الاتصال الفعال (effective communication)

يشكل الاتصال الفعال العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتقريرها من شخص لآخر، فالاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للأفراد فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العمال جميعهم بأهداف الإدارة ودورها، وتعريف كل موظف بدوره قصد تحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة باتخاذ وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم وسهولة التواصل بينهم وبين أصحاب القرار. (سهلة، 2016، الصفحات 15-24)

IV.2- مقومات التمكين الإداري

على المنظمة قبل ان تشرع في عملية التمكين ان تخلق وتوطد بعض المقومات الاساسية داخلها وهي كالتالي:

أولاً: العلم والمعرفة والمهارة

يمثل العلم المعرفة والمهارة اهمية كبيرة، باعتبار كل منهما مقوما اساسيا من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة، ثم التمكين، اذ انه كلما زادت خبرة الفرد زادت مهارته ومكتسباته المعرفية وزادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار.

ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات

تعد المعلومات سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومات الصحيحة او المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومات التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف.

ثالثاً: الثقة

وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين، والتي تعني استعداد الفرد في التعامل مع الاخرين معتقدا بكفاءتهم او امانتهم او صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع اساءتهم.

رابعاً: الحوافز المادية

يعد التمكين حافز يساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى لحياتهم المهنية، غير انه ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع ففيه ايضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف.

لهذا الاسباب يتوجب الاعتماد على نظام حوافز من شأنه تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز تكون مرتبطة بشكل مباشر باذا ممكن من العاملين، اي ان كل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج اداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، الامر الذي يؤدي بالممكنين الى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية وتحقيق الكفاءة والإبداع. (حسين، 2012، الصفحات 72-85 و112-113)

IV.3- معوقات التمكين الإداري

لا ريب أن أي عملية تغيير تواجه مقاومة، قد تأتي هذه المقاومة من الموظفين أنفسهم خوفاً من التغيير أو توقعاً لفقدان بعض الامتيازات. كما قد تنبع من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يُعيق المشاركة ويُحدد مراكز القرار ويُقيد الاتصالات، ولذلك تواجه استراتيجية التمكين التنظيمي العديد من العقبات، من أهمها:

- ✓ خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية، وذلك اما خوفا من الفشل او قد يكون الخوف بشأن التحمل المتزايد للضغط والتوتر واحد من العوامل التي تثني بعض الموظفين عن تحمل المسؤولية.
- ✓ غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والقادة، أي عدم وجود ثقة في قدرات وكفاءات الموظفين بسبب عامل العمر وقلة الفهم وأيضا الاعتماد على النماذج القيادية القديمة.
- ✓ نظام مكافئات غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل، يعني ذلك ان الجوانب المالية والمعنوية المتوفرة للموظفين لا تعكس بشكل مناسب أدائهم او تسهم في تعزيز الفرق في العمل.
- ✓ ضعف نظام التحفيز، فإذا كان نظام التحفيز ضعيفاً فلن يكون لدى الموظفين الدافع الكافي للعمل يجد وتحمل المسؤولية وهذا يُعيق التمكين ويُحد من فوائده.
- ✓ السرية في تبادل المعلومات، يُعد تبادل المعلومات بشكل مفتوح وصادق عنصراً أساسياً لنجاح التمكين، فإذا كانت المعلومات سرية لن يكون لدى الموظفين المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي، فإذا كان التدريب والتطوير الذاتي ضعيفاً، فلن يكون لدى الموظفين المهارات والقدرات التي يحتاجونها لتحمل مسؤوليات جديدة. (قاسم و عباس، 2014، الصفحات 54-55)

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة، نظرا لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من اعقد الموارد إدارة، كما انه مفهوم متشعب ذو عدة أوصال يحتاج إلى الإلمام بجملته من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم .

يتم تطبيق التمكين على عدة خطوات التي تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، تغيير سلوك المديرين، ثم تحديد القرارات للمرؤوسين، والمشاركة في المعلومات واختيار الافراد المناسبين، ثم وضع برنامج للمكافآت وفي الأخير عدم استعجال النتائج

وبمنه يمكننا القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين الإداري.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للانتماء التنظيمي وعلاقته
بالتمكن الإداري

تمهيد:

يعد الانتماء التنظيمي من أهم القضايا التي تحظى باهتمام كبير في الوقت الحالي، سواء على مستوى البحوث العلمية المتعلقة بتنظيمات العمل، او على مستوى هذه التنظيمات نفسها. فقد تغيرت أساليبها التسييرية والتنظيمية تبعا لتغير وتعقد العلاقات داخلها. ويعكس هذا الانتماء مدى اندماج الافراد في بيئة العمل وقدرتهم على تحقيق اهداف المنظمة بشكل فعال. تتأثر مستويات الانتماء بعوامل متعددة، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة، وتلعب دورا هاما في تحديد مدى التزام الفرد ورغبته في البقاء والمشاركة الفعالة في نجاح المنظمة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى الجانب النظري للانتماء التنظيمي من خلال البحث في العناصر

التالية:

أولا: ماهية الانتماء التنظيمي.

ثانيا: أنواع ونظريات وابعاد الانتماء التنظيمي.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي وطرق تعزيزه.

رابعا: علاقة التمكين الاداري بالانتماء التنظيمي.

I . ماهية الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في المؤسسات كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تطبيقها لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويتولد لديهم الإحساس بالانتماء والاندماج مع المؤسسة، من اجل تحقيق أهدافها الموضوعة بكفاءة وفعالية.

I .1- مفهوم الانتماء التنظيمي

اولا/المفهوم العام للانتماء

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام، الا انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل المختصين في مجال العلوم الإنسانية كما انه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعترضه كثير من الخلط والتضارب، فهنا يرى الانتماء بانه عضوية الفرد من الجماعة، أي ضرورة ان يكون الفرد جزءاً من الجماعة اما الارتباط بها فيوضع للسعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى ان ضرورة انتقال الانتماء على الجانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه. (المغربي، 2017، صفحة 259)

ثانيا/مفهوم الانتماء التنظيمي

يمثل الانتماء الحجر الأساس لنجاح أي منظمة، فتسعى جميعها لبلوغه لما له أثر فعال من استمرارية العمالة واستقرار العلم فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. وهناك العديد من تعريفات منها: الانتماء التنظيمي هو: "اعتقاد قوي وقبول من جانب افراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها، مع رغبة قوية من استمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

كما عرف بانه: "درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها" وحسب ما سبق فان للانتماء ثلاث مكونات أساسية هي: إيمان قوي وقبول للأهداف وقيم التنظيم، الاستعداد لبذل جهد أكبر نيابة عن المنظمة، اهتمام قوي ورغبة في البقاء في المنظمة. (الشادي، 2005، صفحة 66)

يعرفه ما كشيلى بانه: الإحساس بالجماعة التي توجد فيها ونشعر باننا جزء منها، وعليه فالانتماء هو عملية تماهي شخصي مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية، ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة

وتبني قيمها ومعاييرها، وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الافراد المنتمية للجماعة مع موادتهم وتقديرهم. (محمدي، 2016، صفحة 103)

بحسب ماير(1991): ينعكس الانتماء التنظيمي في ثلاثة موضوعات عامة على الاقل: الارتباط النشط بالمنظمة، والتكاليف المتوقعة للتخلص من المنظمة، والالتزام بالبقاء بالمنظمة. وتسمى هذه الاساليب الثلاثة بالانتماء العاطفي والمستمر والمعياري. والقاسم المشترك بين هذه المقاربات الثلاثة هو الموقف القائل بأن الانتماء هو حالة نفسية تتميز بعلاقة الموظفين بالمنظمة وتعني اتخاذ القرار بمواصلة العمل فيها، وللحالات النفسية ايضا اثار مختلفة على السلوك المتعلق بمكان العمل. (radosavljevic, vesna, & milan, 2017, p. 20) (بتصرف)

إذا الانتماء التنظيمي هو استمرار المتبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما، ويترب على سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من اجل الاسهام في النجاح واستمرار لمنظمة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

I 2- التمييز بين الانتماء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية

اولا/الالتزام التنظيمي

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.

يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة، يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة ابعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي او الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالوجب اتجاه المنظمة.

يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة، ويتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، وتتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العمال والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة. (سلامة، 2003، صفحة 15)

ثانيا/الولاء التنظيمي

ان الولاء شعور يتعلق بوجودان الفرد اتجاه جماعة ما وفكرة ما تأييدا لها وطاعة وإخلاص وتضحية في سبيلها، وهو في نفس المعنى الذي جاءت به دائرة المعارف الامريكية حيث اكدت على ان الولاء هو الإخلاص والطاعة للحكومة مقابل حمايتها للفرد وكان قديما في عهد الاقطاع الولاء لصاحب المزرعة، اما الان فأصبح الولاء للدولة وللرموز الرئيسية فيها كما يدين الأجانب بالولاء للبلد المضيفه لهم وفي ظروف بعينها يمكن اعتبارها في ضوء القانون خيانة وان الشخص اللاجئ هو ذلك الذي بلا دولة.

وعلى ذلك فالولاء اتجاه نفسي اجتماعي ذو جانب انفعالي عاطفي وجانب سلوكي يدفع الفرد للقيام بسلوك معين نحو مصلحة ما تتعلق بانتمائه للجماعة، وهذا بالإضافة الى جانبه المعرفي الذي يتمثل في إدراك الفرد للمفاهيم والقيم التي يستند اليها شعوره بالولاء أي ان للولاء جانبا نفسيا لا يمكن ادراكه الا من خلال الواقع المعاش على المستوى السلوكي واللفظي، والولاء في معظمه اتجاه شعوري الا انه ذو أرضية لاشعورية ترتبط بمفهوم الحب الذي تقوم عليه جميع الاتجاهات النفسية.

وانطلاقا مما سبق يمكن اجمال الفرق بين الولاء والانتماء وتأکید العلاقة الإيجابية بينهما فيما يلي:

✓ في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما او قضية ما فيمكن ان يكون الولاء لجماعة لا ينتمي اليها الفرد.

✓ في حين يركز الانتماء على العضوية ويركز الولاء على المشاعر والعواطف اتجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية واستعداد اداري يتخذ العديد من الصور منها: الطاعة، الالتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميهِ. والانتماء يحتوي جزءا من الموضوع بالوجود المادي اما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيا وسلوكيا سواء اكان الاحتواء نظريا ام علميا.

✓ هناك فرق اخر بين الانتماء والولاء حيث ان الولاء اتجاه ذو طبيعة كامنة داخل الفرق يدفعه في سلوك لفظي وعملي تبعا لمواقف معينة، وينطبق الامر نفسه على الانتماء الا انه يبدو ان كمون اتجاه الانتماء للوطن أكبر بكثير من كمون اتجاه الولاء للوطن، مثال ذلك الفرد الذي يترك بلده ويسافر للعمل بالخارج ثم يعود الى وطنه وهو لا يعرف لماذا يعود في هذا التوقيت ان الباعث هنا هو الانتماء واخر يترك بلده ويسافر للعمل في الخارج ويعود لوطنه وهو يعرف لماذا يعود وماذا سيفعل انه الولاء، والفرق بين الانتماء والولاء هو الفرق بين من لا يعرف ومن يعرف أي ان بعد الوعي الذاتي الاجتماعي الثقافي حيث ان المعرفة تشير الى الشعور وهو البعد الذي يضاف لصالح الولاء ليميزه عن الانتماء الذي يقع نسبة كبيرة منه في حيز اللاشعور. (عده، 1989، الصفحات 27-28)

I. 3- خصائص الانتماء التنظيمي

وللانتماء التنظيمي عدة خصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- ان الانتماء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة ، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الافراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم.
- 2- يؤثر الانتماء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه او تركه للتنظيم ،حيث يتصف الافراد الذين لديهم انتماء بالصفات التالية :

- ✓ قبول اهداف وقيم المنظمة والايمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المنظمة.
- ✓ وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.
- ✓ وجود رغبة قوية في البقاء في المنظمة.

3- ان الانتماء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

4- ان الانتماء التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق، الا ان درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الأخرى.

محمل القول ان الانتماء التنظيمي هو إحساس وشعور أي هو حالة نفسية تستقر في نفس العامل، وهو لا يظهر جلي وواضح الا من خلال تصرفات العمال داخل التنظيم سواء بصفة جماعية او فردية وبالتالي ان الانتماء يجعل افراد التنظيم يقبلون اهداف وقيم التنظيم ويعملون من اجل رفع أدائهم ويشعرون بأنهم جزء منه وكذا رغبتهم القوية في البقاء. (مُجَّد و مُجَّد، 2006، صفحة 68)

II . أنواع، نظريات، ابعاد الانتماء التنظيمي

سيتم التعرف في هذا المبحث على كل من أنواع ونظريات الانتماء التنظيمي، ومختلف ابعاده.

II . 1- أنواع الانتماء التنظيمي

هنالك ثلاثة أنواع من الانتماء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها، وتمثل هذه الأنواع الثلاثة في:

-الانتماء المستديم: ويشير الى المدى الذي يستطيع فيه الافراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فان هؤلاء الافراد يعتبرون أنفسهم جزءا من المنظمات، وبالتالي فانهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها او تركها.

-الانتماء التلاحي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها منظمات الانتماء الرقابي، وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظفون ان المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلا لتوجيه سلوك الافراد وبالتالي فان سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم.

-**الانتماء العاطفي:** وهو الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها والتي تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل او بالعاملين، ويحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي. (المغربي، مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، 2017، صفحة 261)

II. 2- نظريات الانتماء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث عن ظاهرة الانتماء التنظيمي، لآكن لا توجد نظرية واحدة يمكن القول أنها قد احاطة كليا بهذه الظاهرة، ومن هنا تأتي أهمية عرض النظريات المختلفة عن النحو التالي:

أولا/ نظرية ايتزويوني 1961

تعتبر كتابات ايتزويوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي، حيث يرى ان السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد الى المنظمة، وهذا الانتماء حسب ايتزويوني يمكن ان يتخذ ثلاثة اشكال، تقابلها ثلاث أنواع من السلطة وثلاث أنماط من التنظيمات وهي:

✓ **الانتماء الأخلاقي (معنوي):** وهو يمثل الانتماء الحقيقي الذي يشعر به الفرد نحو منظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها مما يجعله يمتثل ويلتزم بهذه الأهداف والمعايير.

ويقابل هذا النوع من الانتماء السلطة الأخلاقية القائمة على الاقناع والمكافآت الرمزية ونجدها في التنظيمات الاختيارية، حيث يلتحق بها الافراد بإرادتهم.

✓ **الانتماء الالي:** وهو الانتماء الذي يقوم على حساب المزايا المتبادلة وهو يتحدد بمدى تلبية المنظمة لحاجيات الفرد حتى يحقق اخلاصه لها وتفانيه من اجل تجسيد أهدافها. فالعلاقة هنا هي علاقة منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم، نجدها في التنظيمات النفعية التي تكون فيها السلطة قائمة على تقديم المكافآت مقابل الانتماء.

✓ **الانتماء الاغترابي:** وهو يعكس ارتباطا سلبيا بين المنظمة والفرد، كون هذا الأخير يخضع لسلطة قهرية تفرض عليه العضوية بالقوة في هذا النوع من التنظيمات التي يتعرض بداخلها للتهديد والعقاب الفيزيقي.

ثانيا/ نظرية ستيرز

يرى ستيرز ان الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، لتكون لدى الفرد ميلا للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه القيم والاهداف، كما يرغب في بذل جهد أكبر لصالحها، فتنشأ عن ذلك رغبة قوية لدى الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل به وتنخفض نسبة تغيبه عن العمل ويزيد اهتمامه به، وهكذا يتحقق الانتماء لديه.

وقد بين ستيرز في نظريته العوامل المؤثرة في تكوين الانتماء التنظيمي والسلوكيات الناتجة عنها وهي كالتالي:

- الخصائص الشخصية.

- الحاجة للإنجاز، المستوى التعليمي، العمر.

- اتجاهات العاملين نحو التنظيم.

- أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

- فرصة للتفاعلات الاجتماعية.

- الولاء التنظيمي أي الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، انخفاض نسبة دوران العمل، الميل للتبرع طواعية لتحقيق

اهداف التنظيم، الميل لبذل الجهد لتحقيق انجاز أكبر.

ستيرز وزملاؤه قسموا الانتماء التنظيمي الى اتجاهين نظريين أساسيين:

✓ الاتجاه التبادلي: يعتبر هذا المدخل ان الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته بتركها

نتيجة لوجود منافع او فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة او الصداقات التي يكونها.

✓ الاتجاه النفسي: ويعتمد هذا الاتجاه على المفهوم الذي قدمه بوتر وسميث حيث ان الانتماء بالنسبة لهما

يمكن وصفه من خلال:

- قبول الفرد لقيم واهداف التنظيم والاعتقاد بها.

- بذل اقصى جهد لمصلحة التنظيم والرغبة القوية في استمرار عضويته داخل التنظيم.

ويعتبر هذا الاتجاه ان الانتماء التنظيمي هو التوافق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة، وعليه فان العاملين الذين يؤمنون بتلك القيم والأهداف يظهرون نشاطا زائدا وتوجها إيجابيا وجهدا متميزا يبذله كل واحد منهم لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ويشعر بانتماء قوي لها، وهذا الاتجاه النفسي هو اشمل من الاتجاه التبادلي اذ انه يغطي ابعادا أكثر شمولية.

ثالثا/نظرية الين وماير او المدخل المشترك

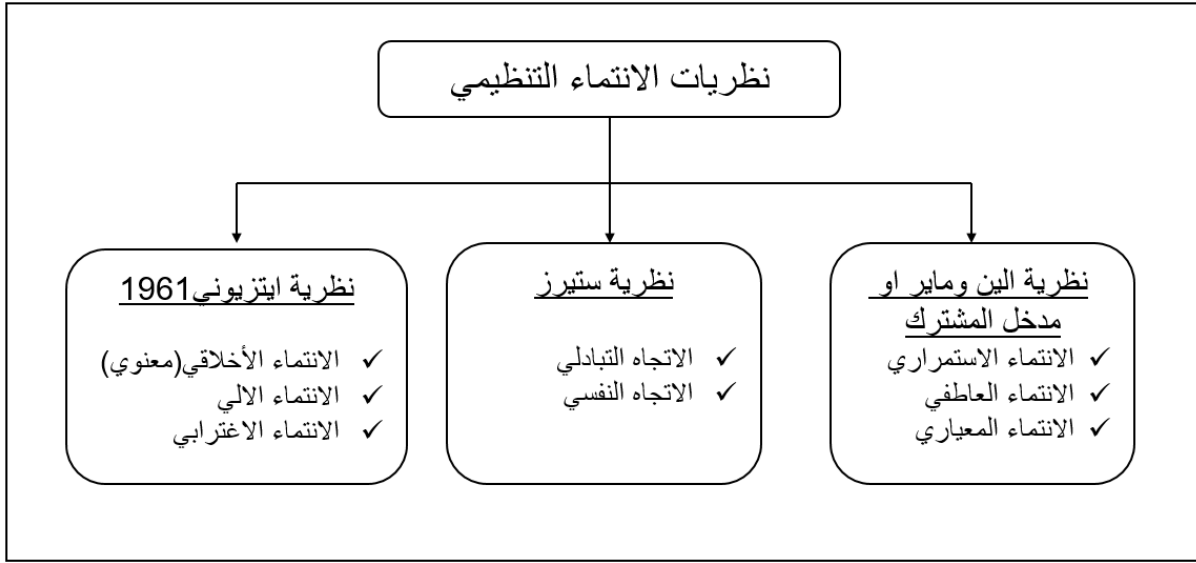
ويجمع هذا المدخل بين الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي، حيث يميز بين ثلاث عناصر للانتماء على النحو التالي:

- ✓ **الانتماء الاستمراري:** يعكس ميل الافراد للاستمرار في العمل بالمنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا تركها، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر كونه عملية عاطفية او التزام أخلاقي، ويكون تقييم الفرد لبقائه في التنظيم قائما على أساس الخبرة الوظيفية والتقدم في السن، فيتفق هذا التعرف مع الاتجاه التبادلي.
- ✓ **الانتماء العاطفي:** ويعبر عن الارتباط الوجداني للفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها، ويتأثر الانتماء العاطفي بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع للمهارات وأيضا بدرجة إحساس الموظف بان التنظيم الذي يعمل به يسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، كما ان الجو السائد بالمنظمة من تعاون وتضامن واحترام له تأثير كبير في تقوية الانتماء التنظيمي.
- ✓ **الانتماء المعياري:** والذي يعكس إحساس الفرد بالالتزام الادبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها، وتنبع هذه القيم من مصدرين هما:

-المصدر الأول: القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة من الاسرة والثقافة الاجتماعية.

-المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالتنظيم. (سياخن و عصماني، 2021، الصفحات 66-

الشكل رقم(04): نظريات الانتماء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

II. 3- أبعاد الانتماء التنظيمي

تعددت محاولات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم حول تحديد ابعاد الانتماء التنظيمي التي يمكن من خلالها قياس مستوى الانتماء التنظيمي، الا ان نموذج "ماير والين" يعتبر من أشهر هذه النماذج لقياس مستوى الانتماء التنظيمي، حيث يميز هذا النموذج بين ثلاثة ابعاد للانتماء التنظيمي والتي تتمثل في:

✓ الانتماء العاطفي: (émotionnel commitment)

ويعبر عن قوة تطابق والتصاق العامل مع منظمته، وفيه يحافظ الفرد على بقاءه في المنظمة لتوفر الرغبة والاستعداد لديه، كما يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. حيث يتأثر هذا البعد بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات، وعلاقته بالمشرفين، وكذلك درجة إحساس العامل بمدى مشاركته الفعالة في اتخاذ القرار. (علي، 2015، صفحة 490)

✓ الانتماء الاستمراري: (continuous commitment)

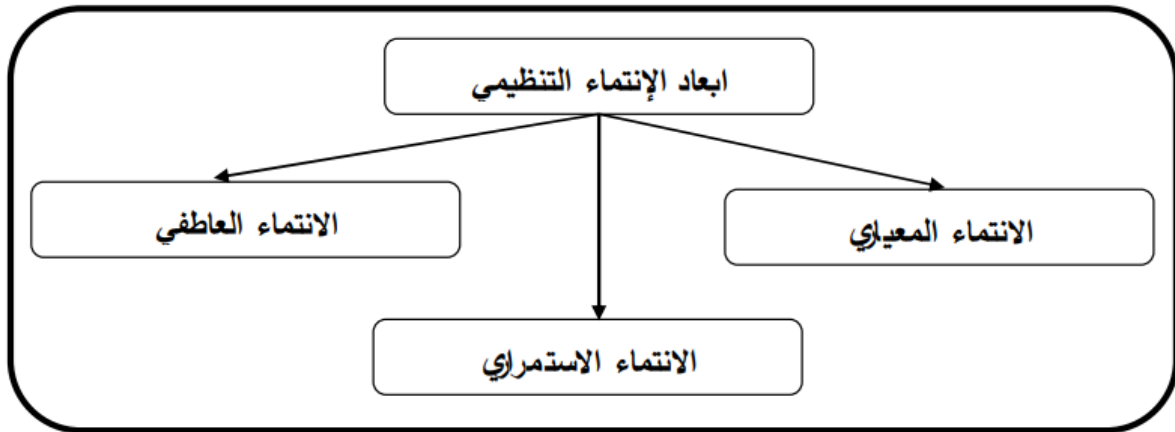
يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في عمله في المنظمة بسبب الخسائر التي يتحملها بسبب تركها، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكم المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية او التزام أخلاقي، حيث يكون تقييم الفرد لبقاءه في المنظمة قائم على أساس الخبرة والأقدمية في العمل، والمستوى التعليمي، السن، او وجود مزايا للبقاء والاستمرار في العمل مقارنة مع المنظمات الأخرى.

✓ الانتماء المعياري: (normative commitment)

ويعرف بأنه ذلك الانتماء المبني على شعور الفرد بواجب الاستمرار بالمنظمة، وان قرار البقاء فيها هو القرار الصحيح، حيث يعتبر الفرد قيم واهداف المنظمة هي جزء من قيمه وأهدافه.

أي انه يأخذ في حسابه الى حد بعيد ماذا يمكن ان يقوله الاخرون لو ترك العمل بالمنظمة؟ فهو لا يريد ان يسبب قلقا لتركه او يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه للعمل إذا فهو التزم اولى حتى لو كان على حساب نفسه. (جرنيرج و بارون، 2004، الصفحات 152-153)

الشكل رقم(05): ابعاد الانتماء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

III. العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي وطرق تعزيزه

للانتماء التنظيمي عدة عوامل تؤثر فيه وكذلك طرق تعزيزه، وسنحاول التعرف على هذه العناصر في هذا

المبحث.

III.1- العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي

يتأثر الانتماء التنظيمي بمجموعة من العوامل التي بدورها تؤثر على مستوى انتماء العامل للمؤسسة وهي كالتالي:

أولا/العوامل الشخصية للفرد

يقصد بها الخصائص والصفات الشخصية التي تميز فردا عن غيره، وهذه المتغيرات قد يكون مصدرها الفرد او تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة، ومن هذه الصفات:

- ✓ العمر: العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر انتماء لمنظمتهم.
- ✓ الجنس: ان دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يختلف باختلاف جنسه، حيث ان جنس العامل يحدد درجة ولائه للمنظمة، وان العاملين الذكور اقل ولاء لمنظمتهم وأكثر تركا للعمل من العاملين الاناث.
- ✓ الحالة الاجتماعية: ويقصد بذلك ما إذا كان العامل متزوجا او عازبا، والحالة الاجتماعية لها القدرة في تحديد استقرار العاملين، وان طبيعة العلاقات الاجتماعية والاسرية إذا كانت إيجابية تؤدي الى استقرار الفرد في عمله وبالتالي يزداد انتمائه للمنظمة.

ثانيا/العوامل التنظيمية

وتتمثل فيما يلي:

- ✓ الأجور: المنظمات التي تمنح اجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالي من الانتماء التنظيمي.
- ✓ نمط القيادة: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والادراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم افرادها بمستوى عالي من الانتماء التنظيمي.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عالي من الانتماء التنظيمي.

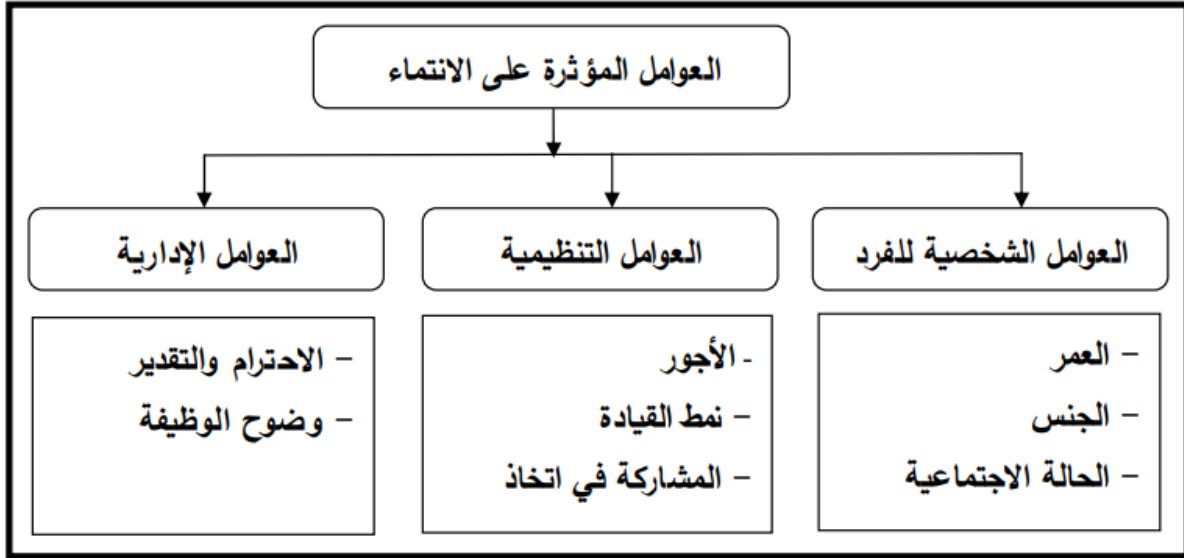
ثالثا/العوامل الإدارية

وتتمثل في العناصر التالية:

- ✓ الاحترام والتقدير: يصعب الحصول على مستوى عالي من الانتماء التنظيمي والدافعية إذا لم يشعر العاملون بأنهم يعاملون بالاحترام والتقدير، او لم يشعروا بأنهم يقدرتون من قبل مشرفهم او منظمتهم.

✓ **وضوح الوظيفة:** ان الفهم والمعرفة الواضحة للعمل له تأثير هام وإيجابي على ما يبذله الفرد، فوضوح الوظيفة يدعم معرفة الفرد بها وبالتالي يؤثر إيجابيا على الانتماء التنظيمي ويكون الاتصال بين الرئيس والمرؤوس سهلا. (كرمة، 2015، الصفحات 72-74)

الشكل رقم(06): العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

III. 2- الآثار الناتجة عن الانتماء التنظيمي

ان للانتماء اثار مختلفة ومتعددة وهذا سواء على الفرد (العامل) او المؤسسة وتتمثل في الاثار الايجابية والاثار السلبية:

أولا/الاثار الانتماء التنظيمي على العامل

فالأثار الايجابية تتجلى في ان الانتماء التنظيمي يعمل على تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة وكما يجعله يؤدي عمله بكل اتقان وتفاني، الامر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وهذا ما يجعله يبني أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل على تحقيق هذه الأهداف.

وقد اعتبر الباحثون ان الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تطور الانتماء التنظيمي وخاصة في المراحل الاولية للتوظيف، كما ان اثار الانتماء التنظيمي تنعكس على الافراد العمال خارج إطار العمل حيث يتصف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والرضا إضافة الى ارتفاع قوة علاقاتهم العائلية. (مجد و السواط طلق،

1999، صفحة 20)

اما بالنسبة للأثار السلبية نجد ان الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهو ما يجعل الفرد يعيش بمعزل عن الآخرين، إضافة الى ذلك فان العمل وضغوطه تسيطر على تفكيره خارج إطار العمل فيصبح دائم التفكير بمؤسسته ومن جانب اخر نجد ان الموظف او العامل وان تبني العامل لأهداف المؤسسة قد يرى من خلاله الفرد انه من مصلحته النهوض بثقته بانها ستكافئه.

ثانيا/ اثار الانتماء التنظيمي على المؤسسة

تتمثل هذه الاثار بالنسبة للمؤسسة في:

-انخفاض معدل دوران العمل.

-استقرار العمالة والانتظام في العمل.

-بذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على تكلفة العامل.

-زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والتقدم للمؤسسة.

إضافة الى ذلك فان الانتماء يعمل على زيادة إنتاجية العامل وادائه من ناحية أخرى فقد اثبتت الدراسات ان هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي والتغيب عن العمل وتركه، وانه وجد ان الافراد الذين تركوا المؤسسة كانوا افراد ذوي انتماء منخفض، وان ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة يجعلها تجني تبعا لذلك فوائد كثيرة تتمثل في:

-التقليل من المصاريف الادارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختبار والتدريب للأعضاء الجدد.

-المحافظة على الوتيرة الإنتاجية اذ انه عند تدريب عامل جديد تنخفض الإنتاجية على الاقل اثناء عملية التدريب.

- إن المؤسسة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع قد تصبح حلم جميع الافراد الذين سيحاولون الانضمام اليها وهو بدوره يجعل المؤسسة تعمل جاهدة على اختيار مجتدين جدد أكثر فاعلية ومهارة. (ماجدة، 2003، صفحة 34)

III.3- طرق تعزيز الانتماء التنظيمي

هناك طرق عديدة يمكن ان تدعم وتبني الانتماء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم نذكر منها:

- 1- اشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة: للفرد مجموعة من الحاجات والتي يسعى الى اشباعها عن طريق التنظيم، فاذا اشبعت فانه يتولد لذلك العامل الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء.
- 2- إيجاد نظام مناسب للحوافز: ان نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الافراد والتحاقهم بالتنظيم واشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي انتمائهم للعمل وللتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.
- 3- المناخ التنظيمي: ان تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والمساواة والعدالة للوصول الى الأهداف المشتركة، يعزز الثقة بين العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة.
- 4- وضوح الأهداف وتحديد الادوار: لقد أظهرت الدراسات ان الانتماء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف واضحة بحيث يستطيع الافراد فهمها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والادوار محددة أمكن ذلك تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.
- 6- أسلوب الاشراف والقيادة: فالقائد الذي يكون منفتح مع العمال ويكون زميل لهم وييدي اهتماما كبيرا بعلاقته معهم من اجل الرفع من معنوياتهم، والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي مستوى ودرجة انتمائهم للتنظيم. (محمد و بن خالد، 2015، الصفحات 293-298)
- IV . علاقة التمكين الاداري بالانتماء التنظيمي
- سنحاول في هذا المبحث إلى استكشاف العلاقة بين التمكين الإداري والانتماء التنظيمي. وسنحقق ذلك من خلال فحص العلاقة بين كل من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب) والانتماء التنظيمي.

1.IV- أثر تفويض السلطة على الانتماء التنظيمي

تفويض السلطة يلعب دوراً حاسماً في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وخاصة عندما يتم تنفيذه بشكل فعال. كما أن إيمان المسؤول بقدرات وإمكانيات المرؤوسين يعزز الروح المعنوية لديهم والشعور بالانتماء، مما يعزز ظهور مهاراتهم المهنية ويرفع رضاهم عن القيادة. ينشئ هذا البيئة ملائمة للعمل داخل المنظمة، حيث يتلاشى الانفصال بين المرؤوس والرئيس، ويتطور الثقة في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق الفعالية العملية بشكل أكبر.

فعملية التفويض تخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس نظراً لفهم واستيعاب نصوصها وقوانينها لذلك نجد جميع الموظفين يتبادلون هذه الثقة وهذا ما يسمح للإدارة بتشجيع هذه العملية فهي تتيح للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وزيادة تدريبهم على تحمل المسؤولية لضمان استمرار وبقاء منظماتهم وهذا ما يحقق الفعالية. (دريدي و قرواني، 2015، صفحة 310)

2.IV- أثر العمل الجماعي على الانتماء التنظيمي

يعمل أسلوب العمل الجماعي على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الاعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس ايجاباً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الاسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتمائه لجماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية. (اللوذي، 2003، صفحة 48)

نجاح العمل الجماعي يعتمد على التآزر بين أفراد الفريق، حيث يتفوقون على المساهمة والتعاون لتعزيز بيئة جماعية إيجابية وفعالة. يتطلب ذلك مرونة كافية من أعضاء الفريق للتكيف مع بيئات العمل التعاوني، حيث يتحقق التقدم من خلال التعاون والترابط الاجتماعي بدلاً من التنافس الفردي. يُعتبر العمل الجماعي مساهماً في تحسين الإنتاجية والاستجابة والمرونة التنظيمية، وغالباً ما يُرجع هذا التأثير الإيجابي للفرق إلى تعزيز الانتماء التنظيمي. (D.A, 2017, p. 60)

3.IV- أثر الاتصال الفعال على الانتماء التنظيمي

الاتصال هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلاله تنقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة، إذ يعتبر أحد أنواع الاتصال التنظيمي، الذي يتجسد في مختلف هياكل ومصالح المؤسسة ومستخدميها، وهو جزء لا يتجزأ

من عملية التسيير، لاسيما في المؤسسات الكبرى، حيث تظهر أهميته، كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية نظرا لتعدد الأسلاك والرتب، مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، مستخدم، كاتب، حيث تكون مواقع القيادة بعيدة عن مواقع التنفيذ، فهذه المسافة بين الإدارات تتطلب توصيل وتبادل المعلومات بين جميع المستويات وهذا لا يتحقق الا من خلال ممارسات الاتصال الداخلي بمختلف وسائله المكتوبة والشفوية والتقنية وبأنواعه الرسمية عن طريق الهيكل التنظيمي، واحترام السلم الإداري، وغير الرسمية من خلال علاقات الصداقة والانتماء الثقافي واللغوي، فهو يعمل على استمرارية وبقاء المؤسسة، من خلال التفاعل الذي ينشأ بين مختلف العاملين بما والمتعاملين معها.

فتشجيع الاتصال الداخلي بين كل أطراف المؤسسة، يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية وتولد للمستخدم إحساسا بالراحة النفسية وشعورا بالرضا ومن ثمة الإحساس بالانتماء والولاء، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم جزء منها وتتجسد فيهم الرغبة في البقاء والاستمرارية في المؤسسة. (بوليداوي و بشلاغم، 2017، صفحة 103)

IV.4- أثر التحفيز على الانتماء التنظيمي

تلعب الحوافز دورا مهما في تحفيز العاملين على العمل وزيادة انتاجيتهم، وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف الى تحقيق مستوى عال من الأداء، حيث ان للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى أداء الافراد ورضاهم الوظيفي وبالتالي ولائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة، وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد في:

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

وعليه فان نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الافراد والتحاقهم بالمنظمة واشباع حاجاتهم مما يعزز من استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم، وبذل الجهد لتحسين أدائهم والابداع فيه ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية مما سيزيد من انتمائهم للمنظمة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (عمود، 2009، صفحة 22)

IV.5- أثر التدريب على الانتماء التنظيمي

يكمن هنا التمكين من خلال عملية التدريب المطلوب لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة والتي تعتبر من اهم مؤشرات نجاح المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة ، ذلك لأن التدريب يكسب الفرد الثقة بالنفس، ويولد له الشعور بالهوية والمكانة داخل المنظمة والرضا عن أدائه لعمله، والقدرة على اتخاذ القرارات فيما يخص عمله كما يعطيه فرصة للترقية ، حيث تعد كل هذه المكاسب أسبابا تجعل الفرد يسلك سلوكا إيجابيا تجاه منظمته، حيث يتولد لديه الرغبة في العمل والاستمرار بالمنظمة وشعوره بأنه جزء منها نظرا للعلاقات التي تنشأ بين العاملين خلال عملية التدريب واهتمام المنظمة بالعامل لقيامها بتدريبه من اجل تخليصه من النقائص التي يعاني منها مما سيؤدي الى زيادة انتمائه للمنظمة. (الصقرات، 2010، صفحة 53)

وبصفة عامة يحقق التمكين الإداري نتائج ايجابية على مستوى الفرد، والمنظمة، والمتعاملين؛ تتمثل في صورة من مظاهر الانتماء التنظيمي؛ والتي تؤدي إلى تحقيق المشاركة الفاعلة، وتطوير مستوى الأداء، وشعور الموظف بمعنى الوظيفة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة ولاء العاملين لمؤسستهم، وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعا، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، وتحسين العلاقة بين العاملين. وتعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والانتماء التنظيمي طردية في أغلب الأحيان حسب ما أفادت به بعض الدراسات، وللنظر في طبيعة هذه العلاقة بالمؤسسات عملنا على إجراء هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز ولاية بسكرة، وفيما يلي إيضاح لإجراءاتها الميدانية.

خلاصة الفصل الثاني

يشكل الانتماء التنظيمي أحد أبرز الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان استقرارها وتحقيق الأهداف المنشودة. هذا الانتماء ينشأ من توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، مما يخلق قيمة متبادلة بين الطرفين. لقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من قبل الباحثين في ميدان الإدارة نظرًا لأهميته الكبيرة في ديمومة وتطور المؤسسات. إنه يحفز الأفراد على الإسهام بجهود أكبر لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، مما يعود بالنفع على الجميع. من المهم للإدارة أن تعي أن الانتماء التنظيمي يمكن التأثير عليه، وأن تدرك الأساليب الفعالة لتحقيق ذلك. يجب عليها تبني استراتيجيات تعزز هذا الانتماء كالتمكين الاداري إذا بدا أنه دون المستوى المطلوب أو غير كافٍ. يتعلق الأمر بتحفيز الانتماء التنظيمي الإيجابي والطوعي من قبل الموظفين، بحيث يبذلون أقصى جهودهم لإنجاح عملهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى الانتماء والتكاتف بين مختلف فرق العمل وشعورهم بالرضا الوظيفي، واعتبار أنفسهم جزءًا لا يتجزأ من المؤسسة، مهتمين بمستقبلها وسمعتها، ومدركين أن نجاحها هو نجاح لهم أيضًا.

الفصل الثالث:

أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي
لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة-

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري والانتماء التنظيمي، من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة وذلك من خلال التطرق الى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.

I. تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

لإكمال الجانب العملي للدراسة، تم اختيار مؤسسة سونلغاز ببسكرة كنموذج واقعي لتطبيق المعارف النظرية المكتسبة. وسنقدم في هذا المبحث نبذة تعريفية عن هذه المؤسسة، مع استعراض بعض المعلومات الهامة حولها.

I.1- نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز -بسكرة-

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قطب من اقطاب النمو التي تم انشائها عند الاستقلال الجزائر. وهي من اهم المؤسسات الوطنية الرائجة المعتمدة عليها في انتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية على مستوى الوطن ذات طاقة وقوة انتاج ضخمة. كما تحتل الصدارة في انتاج الطاقة الكهربائية والاستحواذ على السوق الجزائرية دون منافس نظرا لقوتها وقوة تسييرها ورأسمالها الضخم.

سونلغاز هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز la Société Nationale de l'électricité et du Gaz، أنشئت في 28_07_1969 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر ، منذ نشأ□تها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني و العالمي.

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPTC) لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002، و في سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005 تم هيكلة مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل:

✓ **SPE**: سونلغاز لإنتاج الكهرباء.

✓ **GRTE**: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء.

✓ **GRTG**: فرع تسيير شبكة نقل الغاز.

✓ **SD**: سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء.

سونلغاز للتوزيع: إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في:

✓ **SDA**: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة.

- ✓ **SDE**: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، لمناطق الشرق.
- ✓ **SDO**: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، لمناطق الغرب.
- ✓ **SDC**: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، للوسط.

كل فرع من هاته الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، إضافة الى المديريات الجهوية لاثني عشر: (تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة1، ورقلة2، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة) كل هاته المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية و الاستمرارية في تقديم الخدمات) .

وتقوم مديريةية التوزيع بمجمع سونلغاز -بسكرة بتغطية 28 بلدية بالولاية، مزودة إياهم بخدماها التجارية عبر 8 وكالات تجارية هي: (بسكرة01، بسكرة02، سيدي عقبة، لوطاية، أ و رلال، طولقة، زريبة الواد، العالية، فوغالة) وتتمثل المصالح التقنية في ثلاث 03 مصالح وهي: بسكرة، طولقة، سيدي عقبة.

I.2- مهام مؤسسة سونلغاز -بسكرة-

تعمل على توزيع الكهرباء والغاز والفوترة والرصد واستقبال انشغالات الزبائن او التكفل بالزبائن الجدد، تنقسم الى:

- ✓ مكتب رئيس المصلحة ومكتب مكلف بالزبائن (يهتم باستقبال الزبائن وانشغالهم يتكون من مكلف بالزبائن وعامل بالصندوق caissier ومكلف بالاستقبال)
- ✓ مكتب مكلف بالمبيعات (يقوم برصد العدادات وفوترة الحساب وتوزيع الفاتورة، يتكون من مكلف بقسم المبيعات لديه عمال مكلفين بالرصد وعمال يدعون بالملحقين التجاريين الذين يقومون برصد العدادات، وعمال مكلفين بالتدخلات السريعة operateur électricité et gazier يقومون بقطع الكهرباء والغاز او اصاله او تعديل أي عطل يحدث في العدادات)

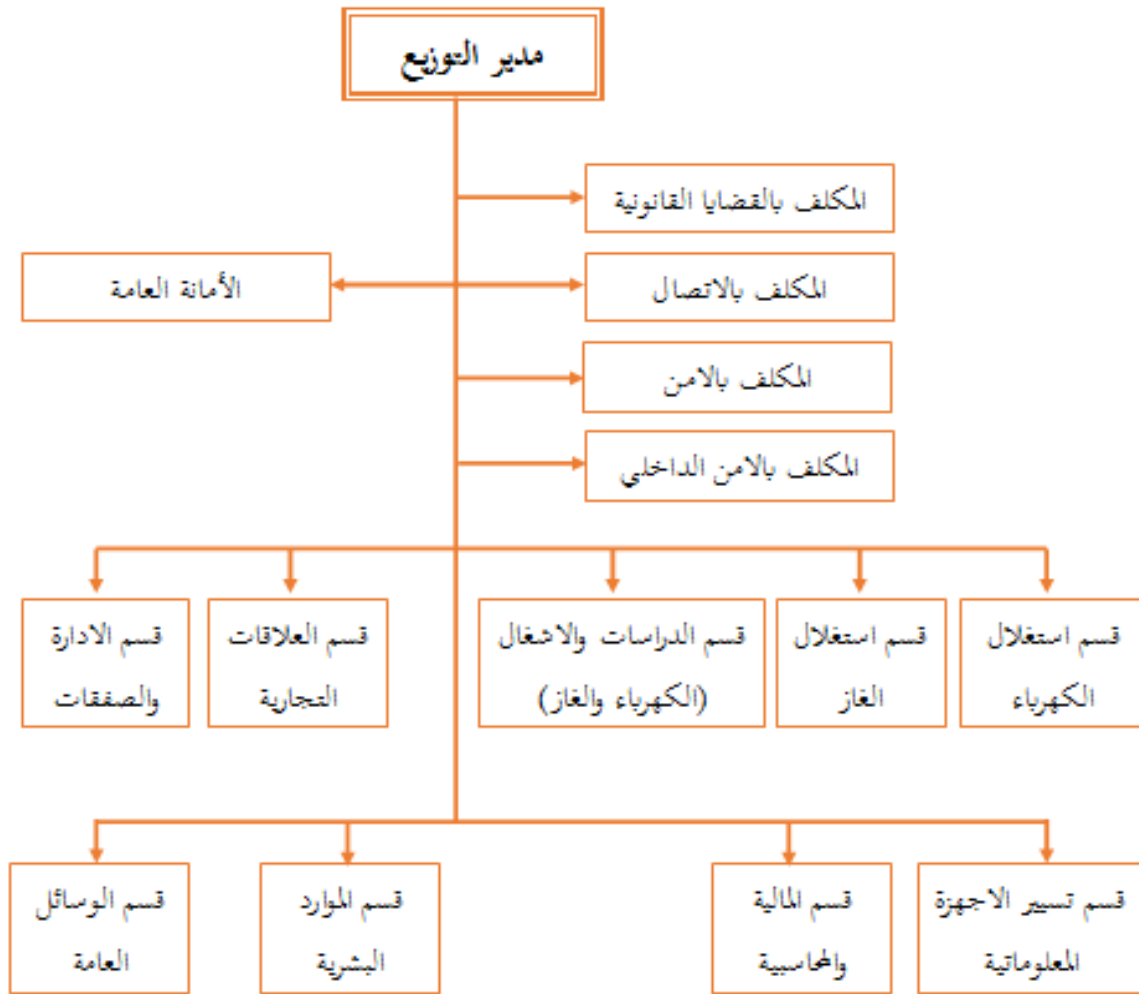
✓ ومكتب مكلف بالعلاقات القانونية (يهتم بالمنازعات بين الوكالة والزبائن في حالة عدم تسديد الفواتير من طرف الزبائن تتجه الوكالة الى المتابعة القانونية، تعمل المصلحة وفق رزنامة طبقا للقوانين التي تنصها المديرية وهي الفوترة التي تصدر كل 03 اشهر اي اربع مرات في السنة، ويقسم الزبائن الى مجموعات حيث لا يمكن فوترتهم باعتباره 29 الف زبون لهذا تم تقسيمهم الى مجموعات وكل زبون لديه تعريف référence وهو رمز خاص به مكون من 13 رقم، في كل شهر تتم فوترة 10 مجموعات وبه يتم فوترة 30 مجموعة في الثلاثي الاول (جانفي، فيفري، مارس) والثلاثي الثاني (افريل، ماي، جوان) والثلاثي الثالث (جويلية، اوت، سبتمبر) والثلاثي الرابع (اكتوبر، نوفمبر، ديسمبر).

I.3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-بسكرة-

تنقسم مديرية التوزيع بسكرة الى عدة اقسام وكل قسم الى عدة مصالح من اجل التوازن ومن اجل تطبيق المهام ولاكثر تحكم في كامل تراب الولاية. والهيكل التنظيمي التالي يوضح اكثر:

اولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز -بسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي

1. مدير التوزيع

مسؤول على ضمان توزيع الكهرباء والغاز وإيصالها للزبائن.

1-1 المكلف بالاتصال

إعداد وتنظيم المعلومات للجمهور العام وعملاء استخدام جميع الوسائل المتاحة، المشاركة مع المديرية العامة في الأحداث التجارية..

1-2 المكلف بالقضايا القانونية

يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، مجلس القضاء، متابعة تنفيذ القرارات القانونية، يتكفل بجميع القضايا القانونية، يساعد في جميع الأقسام بشأن المسائل القانونية...

1-3 المكلف بالأمن

اعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية، التحضير لاجتماعات لجنة الصحة المهنية وفرع السلامة في المديرية، الإشراف على تنفيذ جميع التدابير في مجال الصحة والسلامة، إعداد إحصاءات عن حوادث الغاز والكهرباء...

1-4 المكلف بالأمن الداخلي

رصد الإجراءات الأمنية لكل منطقة داخل مديريةية (حراس والجدران...)، التقرير الدولي للمسؤولين عن وضع الأمن في المديرية، إعداد تقرير فوري بعد وقوع أي طارئ مباشر...

2. اقسام مديريةية التوزيع

2-1 قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين.

2-2 قسم الدراسات والاشغال(الكهرباء والغاز)

أغلب مهامه بالميدان، له 3مصالح:

- ✓ مصلحة الدراسات والاشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة(لموقع، المخططات)
- ✓ مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، و غيرها من مهام تخص السوق و البرمجة.
- ✓ مصلحة تسيير الاستثمار:

-تسيير القروض الخاصة بالأمر الدفع، متابعة تنفيذها.

-استقبال وإجراء الامر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

-انشاء عناصر الاحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع(الفيزيائية والمالية).

-فتح واغلاق رخص البرامج.

2-3 قسم العلاقات التجارية

مسؤول على متابعة طلبات الزبون، ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة، إضافة إلى فويرة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون، كما يهتم بكل أمور الزبائن وملفها □ م (فويرة، تحصيل الديون).

2-4 قسم تسيير الاجهزة المعلوماتية

تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية، تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع فواتير الكهربائية، تحليل إحصاءات المشتريات والمبيعات.

2-5 قسم المالية والمحاسبة

تحضير الميزانية، إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية، ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية، تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية... إلخ

2-6 قسم الموارد البشرية

توزيع الإطارات بالمؤسسة، تسيير الموارد البشرية(دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التريصات، العطل، الأجر).

2-7 قسم الوسائل العامة

تسيير الوسائل المادية، مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات، تموين مختلف المصالح، الاهتمام بالمشتريات، تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود...).

II. الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التعريف بالمنهج المتبع في الدراسة وحدودها، مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان على العينة المختارة بالإضافة إلى التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة والاختبارات الخاصة بها.

II.1- منهجية الدراسة وحدودها**اولا: منهجية الدراسة**

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، وكذلك الغاية منه، فالمنهج يوضح الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقائق والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة. وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا للوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

وبناء عليه تم استخدام المنهج الوصفي لوصف أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري والانتماء التنظيمي من حيث المفهوم، الأهمية، الأنواع، الأهداف، وكذلك لوصف إجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول أبعاد التمكين الإداري والانتماء التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز-بسكرة، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، وكذلك لتحديد الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا الموضوع.

ثانيا: حدود الدراسة

هنالك مجموعة من المحدثات التي تحيط بهذه الدراسة وذلك بسبب طبيعة الموضوع والأهداف المراد الوصول إليها لذلك نتحدث هذه الدراسة بالمجالات التالية:

✓ الحدود البشرية: تقتصر دراستنا على موظفي مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

✓ الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال شهر ماي 2024.

✓ الحدود الموضوعية: استهدف هذه الدراسة الوقوف على دراسة اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي

لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، ومعرفة مدى انعكاسه على اهداف المؤسسة.

II.2 - مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين مديرية التوزيع بسكرة والبالغ عددهم 80 موظف حسب احصائيات سنة 2024.

ثانياً: عينة الدراسة

إن اختيار العينة يعتبر من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث، نظراً لحاجته الدائمة إلى استعمالها كأداة لجمع البيانات من أجل التوصل إلى تعميمات ليطبقها على مجتمع الدراسة، لذلك تم اختيار عينة عشوائية متمثلة في موظفين مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

وقد تم توزيع 50 استبيان، وتم استرداد 47 استبيان، وبعد تدقيق الاستبيانات المسترجعة واستبعاد الغير الصالح منها أصبح العدد النهائي 45 استبيان صالح للتحليل الاحصائي.

II.3 - الوسائل الاحصائية المستخدمة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها والتحقق من فرضياتها تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20 لاستخراج النتائج الإحصائية، وتمثل الوسائل الإحصائية المستخدمة في:

✓ **مقياس الاحصاء الوصفي**: وذلك لوصف عينة الدراسة وخصائصها بالاعتماد على النسب المئوية لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم، المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة، الانحراف المعياري لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

✓ **معامل الفا كرونباخ**: لاختبار مدى الاعتمادية على أداة الدراسة للقياس، بمعنى آخر التأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة للدراسة.

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي**: اختبار كولجروف-سمنوف sample Kolmogorov-Smirnov

✓ **تحليل الانحدار البسيط**: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

II.4 - أداة الدراسة والاختبارات الخاصة بها

سنحاول من خلال هذا الجزء التطرق إلى الأداة المستخدمة لجمع المعلومات والاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: أداة الدراسة

إن أدوات جمع المعلومات متعددة وكل أداة تستخدم حسب طبيعة الموضوع المدروس، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة (أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز -بسكرة) تم استخدام الاستبيان كأداة لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث. وقد قمنا ببناء أداة الدراسة "الاستبيان" اعتماداً على الجانب النظري وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والانتماء التنظيمي حيث تم تقسيم استبيان الدراسة إلى ثلاث أجزاء:

❖ **الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة.

❖ **الجزء الثاني:** وخصص هذا الجزء لقياس متغيرات الدراسة، ويتضمن محورين هما:

✓ **المحور الأول:** وخصص هذا الجزء لقياس ابعاد التمكين الإداري والتي تضمنت 20 سؤالاً موزعاً على هذه الأبعاد وهي كالتالي:

○ تفويض السلطة: وتقيسها العبارات من 04-01

○ العمل الجماعي: وتقيسها العبارات من 08-05

○ الاتصال الفعال: وتقيسها العبارات من 12-09

○ التحفيز: وتقيسها العبارات من 16-13

○ التدريب: وتقيسها العبارات من 20-17

✓ **المحور الثاني:** وخصص هذا الجزء لقياس ابعاد الانتماء التنظيمي والتي تضمنت 15 سؤالاً موزعاً على هذه الأبعاد وهي كالتالي:

○ الانتماء العاطفي: وتقيسها العبارات من 05-01

○ الانتماء الاستمراري: وتقيسها العبارات من 10-06

○ الانتماء المعياري: وتقيسها العبارات من 15-11

ثانيا: اختبار ثبات اداة الدراسة

المقصود بثبات أداة الدراسة هو أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من أشهر الاختبارات لقياس ثبات أداة الدراسة، وقيمه تتراوح ما بين 0 و 1 ومتوسطه 0.6 . وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان والاستبيان ككل، وكانت النتائج كما توضحه بيانات الجدول التالي:

الجدول رقم(02): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.868	0.755	04	تفويض السلطة
0.739	0.547	04	العمل الجماعي
0.888	0.789	04	الاتصال الفعال
0.880	0.776	04	التحفيز
0.922	0.851	04	التدريب
0.831	0.692	20	المجموع
0.831	0.692	05	الانتماء العاطفي
0.794	0.631	05	الانتماء الاستمراري
0.883	0.780	05	الانتماء المعياري
0.947	0.897	15	المجموع
0.950	0.903	35	الاستبانة ككل

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع نوعا ما بالنسبة لمحور التمكين الاداري(0.692)، أما بالنسبة لمحور الانتماء التنظيمي فكانت النسبة(0.897)، بينما معامل الثبات ككل بلغ(0.903)، وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (03) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.950) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة نوعا ما ومناسبة لأهداف هذا البحث.

III. عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضا لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية، وكذا اتجاهات العاملين حول أبعاد التمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز- فرع بسكرة، إضافة إلى اتجاههم حول مستوى الانتماء التنظيمي لديهم، لنقوم بعدها بعرض نتائج العلاقة بين التمكين الإداري والانتماء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة

III.1 - عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

فيما يلي سوف نقوم بدراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (03): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

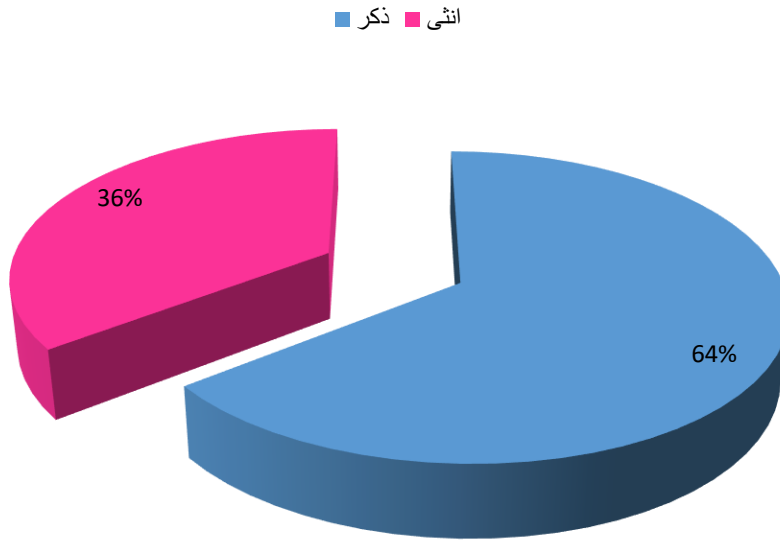
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	64.5%
	انثى	16	35.5%
	المجموع	45	100%
العمر	اقل من 30 سنة	0	0%
	من 30 الى اقل من 40 سنة	14	31.1%
	من 40 الى اقل من 50 سنة	20	44.4%
	اكثر من 50 سنة	11	24.4%
	المجموع	45	100%

2.2 %	1	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
37.7 %	17	جامعي	
44.4 %	20	تقني سامي	
15.5 %	7	دراسات عليا	
100 %	45	المجموع	
4.4 %	2	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
33.3 %	15	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
22.2 %	10	من 10 الى اقل من 15 سنة	
40 %	18	اكثر من 15 سنة	
100 %	45	المجموع	
13.3 %	6	اعمال فنية	الوظيفة
42.2 %	19	اعمال ادارية غير اشرافية	
44.4 %	20	اعمال ادارية اشرافية	
100 %	45	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V21

- الجنس: من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(04) يتضح ان معظم افراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 65.5% مقابل 35.5% من الاناث، ويعود سبب ارتفاع نسبة الذكور على الاناث الى تفضيل الرجل العمل في المجال الإداري باعتباره المجال الأكثر تناسبا له مقارنة بمجالات العمل الأخرى، وهذا ما يؤكد من جانب اخر ايمان مؤسسة سونلغاز -بسكرة- باستقطاب وتوظيف الكفاءات بغض النظر عن كونها من الذكور او الاناث.

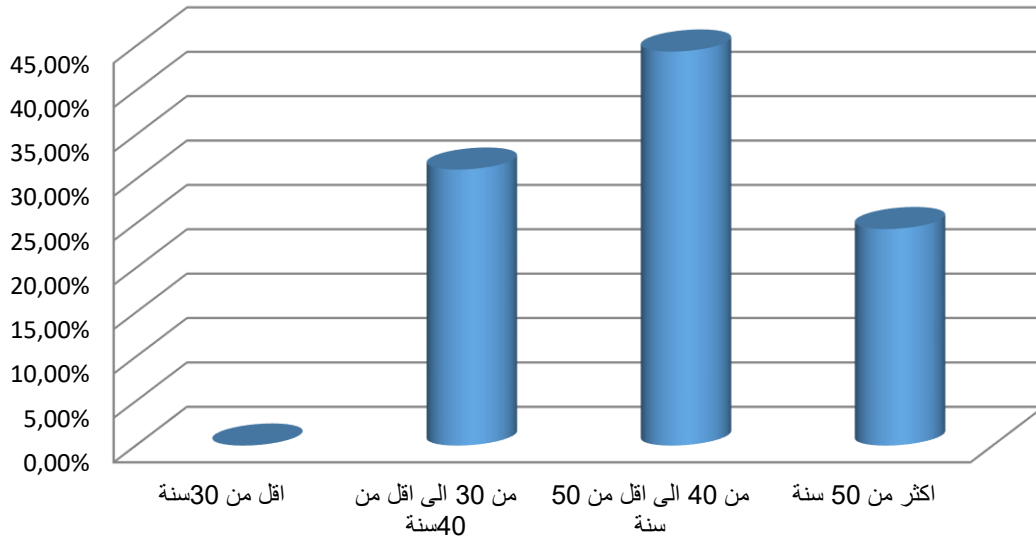
الشكل رقم(08): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss20.

- **العمر:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 44.4% من الموظفين تراوحت أعمارهم ما بين (من 40 الى اقل من 50 سنة)، في حين كانت نسبة 31.1% من الذين تراوحت أعمارهم (من 30 الى اقل من 40 سنة)، ونسبة 24.4% من الذين تراوحت أعمارهم (اكثر من 50 سنة)، اما النسبة الأخيرة فهي منعدمة فيما يخص الأشخاص الذين يكون عمرهم (اقل من 30 سنة)، حيث تدل النتائج السابقة ان النسبة الكبيرة من موظفي مؤسسة سونلغاز- بسكرة- هم فئة الكهول وهذا يفسر بان المؤسسة توظف الأشخاص ذوي الخبرة في هذا المجال.

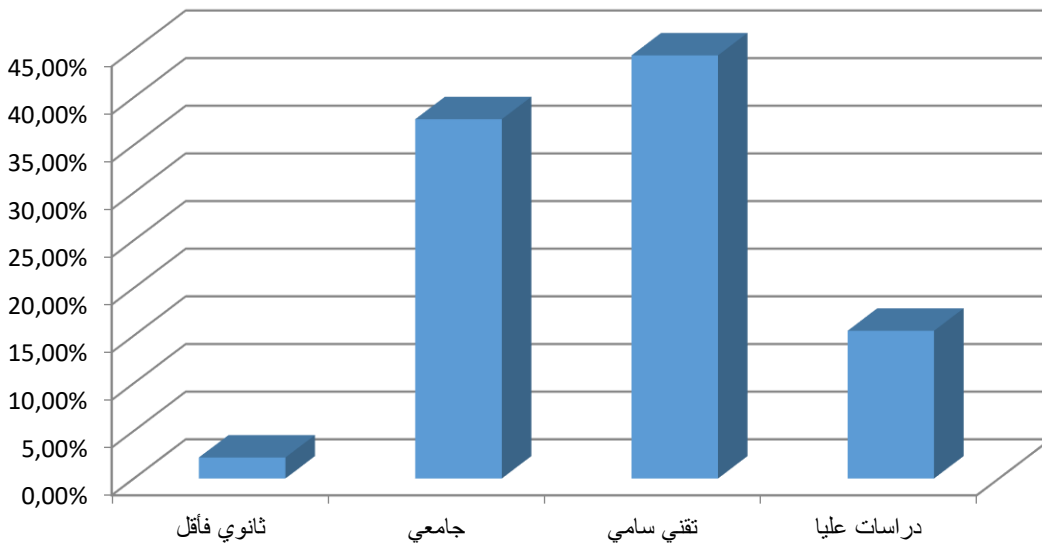
الشكل رقم(09): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss20.

- **المستوى التعليمي:** نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه بان توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي تبين لنا بان 44.4% من هذه العينة كان مستواهم (تقني سامي)، في حين شكلت نسبة 37.7% من الموظفين الذين يحملون شهادة (المستوى الجامعي) وفي المقابل نجد نسبة 15.5% من موظفي المؤسسة يحملون شهادة (الدراسات العليا) ، ونسبة 2.2% لديهم المستوى التعليمي (الثانوي فاقل) وهذا يدل على ان هذه النسب تتماشى وتوزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي في المجتمع الأصلي.

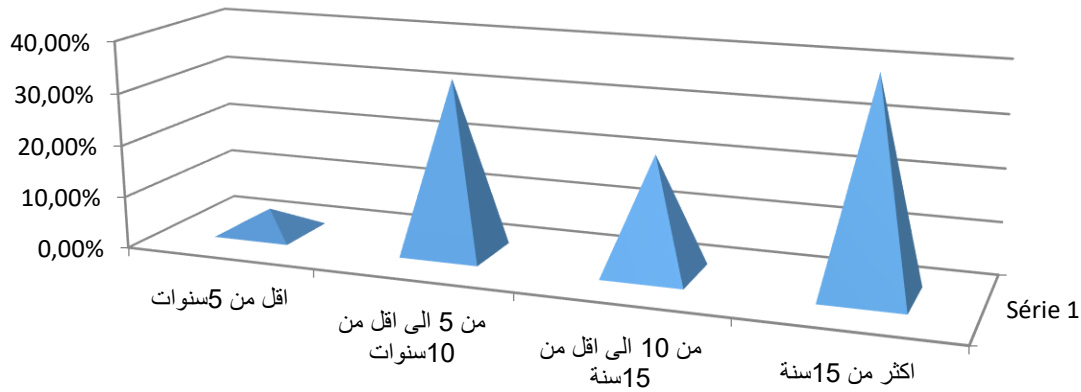
الشكل رقم(10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss20.

- **عدد سنوات الخبرة:** من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بان نسبة 40% من الموظفين الذين لديهم (أكثر من 15 سنة) خبرة، وتليها نسبة 33.3% من الموظفين الذين لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ونسبة 22.2% من الموظفين ذوي الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، ونسبة 4.4% للموظفين ذوي الخبرة (الأقل من 5 سنوات) وهذا راجع الى ان موظفي مؤسسة سونلغاز متمسكون بعملهم ولا يفكرون في تركه مما سيسمح لهذه المؤسسة بالاستفادة من خبرات ومهارات موظفيها القدامى.

الشكل رقم(11): توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

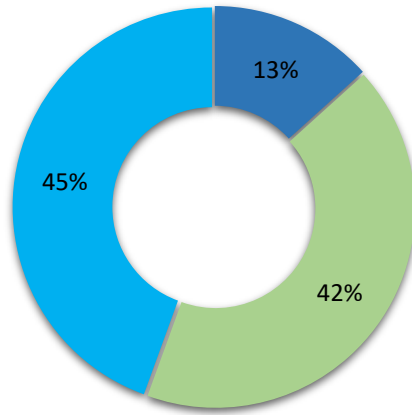


المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss20.

- **الوظيفة:** نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04) أكبر نسبة للموظفين كانت من وظيفة الاعمال الإدارية الاشرافية بنسبة %44,4، وتليها وظيفة الاعمال الغير اشرافية بنسبة %42.2، بينما جاءت وظيفة الاعمال الفنية في الأخير بنسبة %13.3، وهذا راجع إلى ان هذه النسب مرتبطة بمجتمع الدراسة باعتبار ان عينة الدراسة مختارة بطريقة تناسبية تماشيا والعدد الكلي لموظفي مؤسسة سونلغاز -بسكرة-

الشكل رقم(12): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

■ اعمال ادارية اشرافية ■ اعمال ادارية غير اشرافية ■ اعمال فنية



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss20.

III.2- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين (التمكين الاداري والانتماء التنظيمي)، و لقد تم الاعتماد على المجال المعياري كأساس للتقييم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): المجال المعياري المعتمد كأساس للتقييم

درجة التقييم	درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	1.79-1
منخفض	غير موافق	2.59-1.80
متوسط	محايد	3.39-2.60
مرتفع	موافق	4.19-3.40
مرتفع جدا	موافق بشدة	5-4.20

المصدر: من اعداد الطالبتين وبالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول رقم(05): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور التمكين الاداري

الترتيب حسب الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد التمكين الاداري وعبارات القياس	الرقم
موافق	1	0.513	3.64	تفويض السلطة	اولا
موافق	2	0.684	3.62	يعطي لك الرئيس المباشر سلطات كافية لإنجاز المهام الوظيفية.	01
موافق	4	0.786	3.47	لديك حرية اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.	02
موافق	3	0.720	3.60	يقدم لك الرئيس المباشر الدعم اللازم لإنجاز المهام بكفاءة.	03
موافق	1	0.935	3.89	تتمتع بدرجة كافية من المسؤولية لإتمام العمل.	04
محايد	4	0.648	3.33	العمل الجماعي	ثانيا
موافق	1	0.815	3.47	توفر المؤسسة أجواء التعاون بين جماعات العمل.	05

06	تركز المؤسسة على الأداء الجماعي بدلا من الأداء الفردي.	3.29	0.895	4	محايد
07	تعتمد المؤسسة على سيادة الثقة بين جماعات العمل.	3.29	0.727	2	محايد
08	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.	3.29	0.869	3	محايد
ثالثا	الاتصال الفعال	3.41	0.741	2	موافق
09	تتصف الاتصالات بسهولة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.	3.56	0.918	1	موافق
10	يمكن الوصول لمختلف البيانات والمعلومات بسهولة.	3.18	1.029	4	محايد
11	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.51	0.920	2	موافق
12	تتميز التعليمات الصادرة من إدارة المؤسسة بالسهولة والوضوح.	3.38	0.960	3	محايد
رابعا	التحفيز	3.11	0.877	5	محايد
13	تقدر إدارة المؤسسة الجهود المبذولة في العمل.	3.00	0.853	4	محايد
14	تحصل على مكافأة عند انجاز المهام بطريقة إبداعية.	3.02	1.138	3	محايد
15	تشجع إدارة المؤسسة على طرح الأفكار الجديدة في العمل.	3.33	1.066	1	محايد
16	تشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز والترقيات في المؤسسة.	3.07	1.136	2	محايد
خامسا	التدريب	3.37	0.720	3	محايد
17	توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية لتطوير المهارات في مجال العمل.	3.67	0.905	1	موافق
18	تتيح إدارة المؤسسة فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة بمجال العمل.	3.36	0.933	2	محايد

19	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وبصفة مستمرة.	3.24	0.908	3	محايد
20	توجد لدى إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب.	3.22	1.042	4	محايد
	التمكين الاداري بشكل عام	3.37	0.536	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

يتضح من خلال الجدول رقم(05) ان:

1. بعد " تفويض السلطة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.64)، بإخلاف معياري (0.513) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد تفويض السلطة يقع في درجة تقييم "موافق" بمتوسط حسابي ضمن الفئة (3.89-3.47)، وبإخلاف معياري يتراوح بين (0.684-0.935) كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها ذو تقييم "مرتفع" ، حيث جاءت لعبارة رقم (4) " تتمتع بدرجة كافية من المسؤولية لإتمام العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.14 وبإخلاف معياري 0.935 وفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى مرتفع. وهذا يعني ان المؤسسة تتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد اساليب العمل فيها نوعا ما.

2. بعد "الاتصال الفعال" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.41)، بإخلاف معياري (0.741) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الاتصال الفعال يقع في درجة تقييم "موافق" بمتوسط حسابي ضمن الفئة (3.18-3.56)، وبإخلاف معياري يتراوح بين (0.918-0.960) كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها ذو تقييم "مرتفع" ، حيث جاءت لعبارة رقم(9) " تتصف الاتصالات بسهولة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.56 وبإخلاف معياري 0.918 وفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى مرتفع. وهذا يعني ان المؤسسة تعمل بمبدأ المشاركة بالمعلومات ومعرفة مدى كفاءة كل عامل ومدى خبرته في اداء العمل.

3. بعد "التدريب" جاء بالترتيب الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.37)، بإخلاف معياري (0.720) . ووفقا لمقياس

الدراسة فإن بعد التدريب يقع في درجة تقييم "محايد" بمتوسط حسابي ضمن الفئة (3.22-3.67)، وبإنحراف معياري يتراوح بين (0.905-1.042)، ويتضح من خلال ما سبق ان المؤسسة تطبق بعد التدريب بدرجة "متوسط"، حيث جاءت لعبارة رقم(17) " توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية لتطوير المهارات في مجال العمل." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67 وبانحراف معياري 0.905 وفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى مرتفع. ويفسر ذلك بعدم وجود ممارسة كافية لعملية التدريب بالمؤسسة.

4. بعد "العمل الجماعي" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.33)، بإنحراف معياري (0.648). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد العمل الجماعي يقع في درجة تقييم "محايد" بمتوسط حسابي ضمن الفئة (3.29-3.47)، وبإنحراف معياري يتراوح بين (0.727-0.895) كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها ذو تقييم "متوسط"، ، حيث جاءت لعبارة رقم (5) " توفر المؤسسة أجواء التعاون بين جماعات العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.47 وبانحراف معياري 0.815 وفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى مرتفع. تبين هذه النتيجة أن الافراد المبحوثين بمؤسسة سونلغاز لا يقومون بالتجسيد الكافي لفكرة العمل في شكل فريق داخل المؤسسة.

5. بعد "التحفيز" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.11)، بإنحراف معياري (0.877). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التحفيز يقع في درجة تقييم "محايد" بمتوسط حسابي ضمن الفئة (3.00-3.33)، وبإنحراف معياري يتراوح بين (0.853-1.138) كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها ذو تقييم "متوسط"،، حيث جاءت لعبارة رقم (15) " تشجع إدارة المؤسسة على طرح الأفكار الجديدة في العمل." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.33 وبانحراف معياري 1.066 وفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط. ويفسر ذلك بوجود حوافز ومكافآت لكن غير كافية وغير فعالة داخل المؤسسة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن اراء اغلب افراد عينة البحث محايد لمعظم عبارات التمكين الاداري بمختلف ابعاده، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين الاداري مجتمعة (3.37) بانحراف

معياري (0.536)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة المحايدة ضمن الفئة (3.11-3.64)،
 وضمن انحراف معياري فئة (0.513-0.877)

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الانتماء التنظيمي

الرقم	ابعاد الانتماء التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
اولا	الانتماء العاطفي	3.67	0.592	2	موافق
01	تشعر باعتزاز كبير عند التحدث مع الاخرين عن المؤسسة.	3.51	0.991	4	موافق
02	تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك.	4.11	0.885	1	موافق
03	تقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتك الشخصية.	3.67	0.879	3	موافق
04	تسعى لبذل جهد أكبر لإنجاح المؤسسة.	3.80	0.894	2	موافق
05	تشعر بوجود جو أسرى في المؤسسة.	3.24	1.004	5	محايد
ثانيا	الانتماء الاستمراري	3.23	0.844	3	محايد
06	ترغب في البقاء في العمل بهذه المؤسسة مهما توفرت ليك فرص بديلة.	3.29	1.160	3	محايد
07	تخاف من عدم الحصول على عمل اخر لو تركت العمل بهذه المؤسسة.	3.40	1.156	1	موافق
08	ترى ان تركك للعمل بهذه المؤسسة سوف يفقدك الكثير من المزايا المادية والمعنوية.	3.31	1.041	2	محايد

09	تقبل أي عمل حتى تستطيع الاستمرار في هذه المؤسسة.	2.89	1.335	5	محايد
10	يرتبط بقاءك في المؤسسة بصعوبة الحصول على عمل اخر.	3.27	1.074	4	محايد
ثالثا	الانتماء المعياري	3.75	0.614	1	موافق
11	تشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة يمنعك من تركها.	3.58	0.917	4	موافق
12	تشعر أنك اتخذت القرار الصائب للعمل في هذه المؤسسة.	3.60	1.095	3	موافق
13	لديك الرغبة بالقيام بأعمال تطوعية تحمل مسؤوليات إضافية.	3.56	0.943	5	موافق
14	تهتم بتصحيح الأفكار الخاطئة لدى الآخرين عن المؤسسة.	3.78	0.876	2	موافق
15	تسعى دوما لإعطاء هذه المؤسسة احسن ما عندك من الاداء.	4.24	0.712	1	موافق بشدة
	الانتماء التنظيمي بشكل عام	3.55	0.552		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

يتضح من خلال هذا الجدول رقم(06) ان:

1. بعد "الانتماء المعياري" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.75)، بإخلاف معياري (0.614). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الانتماء المعياري يقع في درجة تقييم "موافق" بمتوسط حسابي ضمن الفئة (56.3-4.24)، وبإخلاف معياري يتراوح بين (0.712-1.095) كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها ذو تقييم "مرتفع"، حيث جاءت لعبارة رقم(15) " تسعى دوما لإعطاء هذه المؤسسة احسن ما عندك من الاداء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.24 وبإخلاف

معياري 0.552 وفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى مرتفع جدا. وهذا يعني ان موظفي مؤسسة سونلغاز-بسكرة لديهم مستوى مرتفع من الانتماء و الرغبة في البقاء في المنظمة.

2. بعد " الانتماء العاطفي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.67)، بإخلاف معياري (0.592). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الانتماء العاطفي يقع في درجة تقييم "موافق" بمتوسط حسابي ضمن الفئة (3.24-4.11)، وبإخلاف معياري يتراوح بين (0.879-1.004) كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها ذو تقييم "مرتفع"، حيث جاءت لعبارة رقم (2) " تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11 وبإخلاف معياري 0.885 وفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى مرتفع. مما يدل على ان موظفي مؤسسة سونلغاز-بسكرة لديهم درجة مرتفعة من الانتماء العاطفي والتاثر بقيم واهداف المنظمة.

3. بعد " الانتماء الاستمراري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.23) بإخلاف معياري (0.844) ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الانتماء الاستمراري يقع في درجة تقييم "محايد" بمتوسط حسابي ضمن الفئة (2.89-3.40)، وبإخلاف معياري يتراوح بين (1.041-1.335) كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها ذو تقييم "متوسط"، حيث جاءت لعبارة رقم (7) " تخاف من عدم الحصول على عمل اخر لو تركت العمل بهذه المؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.40 وبإخلاف معياري 1.156 وفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى مرتفع. وهذا يعني ان موظفي مؤسسة سونلغاز-بسكرة لا يملكون عوامل جاذبة قوية تمنعهم من ترك المؤسسة .

وبناء على ما تقدم يتضح أن اراء اغلب افراد عينة البحث محايد لمعظم عبارات الانتماء التنظيمي بمختلف ابعاده، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الانتماء التنظيمي مجتمعة (3.55) بإخلاف معياري (0.552)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة المحايدة ضمن الفئة (3.23-3.75)، وضمن اخلاف معياري فئة (0.592-0.844).

III.3- اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة على الباحث التأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي كأحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية، وقد تم استخدام كل من معامل الالتواء **Skewness** ومعامل التفلطح **Kurtosis** للتأكد من ذلك، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور في المجال $[-3.3]$ ، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور في المجال $[-7.7]$ ، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	متغيرات الدراسة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
01	تفويض السلطة	-1.334	0.966
02	العمل الجماعي	-0.524	0.654
03	الاتصال الفعال	-0.846	0.386
04	التحفيز	-0.472	-0.224
05	التدريب	-1.340	1.851
	التمكين الإداري ككل	-0.865	0.107
01	الانتماء العاطفي	-0.632	0.037
02	الاستمراري	-0.413	-0.222
03	المعياري	-0.376	0.550
	الانتماء التنظيمي ككل	-0.318	-0.199

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

يتبين من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الموضحة في الجدول رقم(07) ان قيم معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تقع في المجال -3.3 وقيم معامل التفلطح تقع داخل المجال -7.7 ، مما يشير الى ان بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً وهذا يعني تحقق شرط من شروط اجراء الانحدار لضمان الوثوق في النتائج وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الفرعية التالي:

1. الفرضية الفرعية الاولى

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة."

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (08) يبين ذلك:

الجدول رقم(08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 1

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.149	1	0.149	0.482	0.491
الخطأ	13.248	43	0.308		
المجموع الكلي	13.397	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(08) أن قيمة F المحسوبة والبالغة (0.482) ، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.491) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وهذا يعني عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وبناءا عليه لا يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تفويض السلطة على الإنتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

2. الفرضية الفرعية الثانية

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة."

الجدول رقم(09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 2

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.822	1	1.822	6.768	0.013
الخطأ	11.575	43	0.269		
المجموع الكلي	13.397	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(09) أن قيمة F المحسوبة وبالبالغة (6.768) ، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.013) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وبناءا عليه يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس اثر العمل الجماعي على الانتماء التنظيمي .

الجدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر العمل الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي

النموذج	a	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	2.504	0.409		6.114	0.000	0.369	0.136
العمل الجماعي	0.314	0.121	0.369	2.602	0.013		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

يتبين من الجدول رقم(10) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ للمتغير المستقل (العمل الجماعي) على المتغير التابع (الإنتماء التنظيمي)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.602) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.369) عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ وهذا يعني أن العمل الجماعي ترتبط بعلاقة طردية بالإنتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة، أي كلما زاد العمل الجماعي كلما زادا مستوى الإنتماء التنظيمي، وهذا ما تؤكدته قيمة **beta** الموجبة.

- تشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.136) إلى أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت ضعيفة نسبياً ووفقاً لقيمة R^2 فإن العمل الجماعي تفسر ما نسبته (13.6%) من التباين الحاصل في مستوى الانتماء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (86.4%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.314) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (العمل الجماعي) يؤدي إلى تغير (زيادة) في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي) مقداره 0.314 .
- كما بلغت قيمة الثابت 2.504 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد $(\alpha=0.05)$.

واستناداً لما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ للعمل الجماعي على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

يمكن توضيح اثر العمل الجماعي على الانتماء التنظيمي في معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{"الانتماء التنظيمي"} = 2.504 + 0.314 \times \text{العمل الجماعي}$$

3. الفرضية الفرعية الثالثة

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة."

الجدول رقم(11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 3

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.016	1	3.016	12.491	0.001
الخطأ	10.381	43	0.241		
المجموع الكلي	13.397	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(11) أن قيمة F المحسوبة والبالغة (12.491) ، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وهذا

يعني صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وبناءا عليه يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس اثر الاتصال الفعال على الانتماء التنظيمي.

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر الاتصال الفعال في تعزيز الانتماء التنظيمي

النموذج	a	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	2.346	0.348		6.739	0.000		
الاتصال الفعال	0.353	0.100	0.474	3.534	0.001	0.474	0.225

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

يتبين من الجدول رقم(12) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الاتصال الفعال) على المتغير التابع (الإنتماء التنظيمي)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.534) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط **R(0.474)** عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الاتصال الفعال ترتبط بعلاقة طردية بالإنتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة، أي كلما زاد الاتصال الفعال كلما زادا مستوى الإنتماء التنظيمي، وهذا ما تؤكدده قيمة **bêta** الموجبة.
- تشير قيمة معامل التحديد **R² (0.225)** إلى أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت ضعيفة نسبيا ووفقا لقيمة **R²** فإن الاتصال الفعال تفسر ما نسبته (22.5%) من التباين الحاصل في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (77.5%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (**0.353**) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الاتصال الفعال) يؤدي إلى تغير(زيادة) في المتغير التابع (الإنتماء التنظيمي) مقداره 0.353 .
- كما بلغت قيمة الثابت 2.346 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

واستنادا لما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاتصال الفعال على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

يمكن توضيح اثر الاتصال الفعال على الانتماء التنظيمي في معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{"الانتماء التنظيمي"} = 2.346 + 0.353 \times \text{الاتصال الفعال}$$

4.الفرضية الفرعية الرابعة

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة."

الجدول رقم(13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 4

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.479	1	2.479	9.765	0.003
الخطأ	10.918	43	0.254		
المجموع الكلي	13.397	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(13) أن قيمة F المحسوبة وبالبالغة (9.765) ، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وبناء عليه يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس اثر الاتصال الفعال على الانتماء التنظيمي .

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر الاتصال الفعال في تعزيز الانتماء التنظيمي

النموذج	a	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	2.709	0.279		9.695	0.000	0.430	0.185
التحفيز	0.271	0.087	0.430	3.125	0.003		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

يتبين من الجدول رقم (14) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (الانتماء التنظيمي)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.125) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.430)$ عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن التحفيز ترتبط بعلاقة طردية بالانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة، أي كلما زاد التحفيز كلما زاد مستوى الانتماء التنظيمي، وهذا ما تؤكدته قيمة β الموجبة.
- تشير قيمة معامل التحديد $R^2(0.185)$ إلى أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت ضعيفة نسبياً ووفقاً لقيمة R^2 فإن التحفيز تفسر ما نسبته (18.5%) من التباين الحاصل في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (81.5%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.271) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (التحفيز) يؤدي إلى تغير (زيادة) في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي) مقداره 0.271 .
- كما بلغت قيمة الثابت 2.709 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

واستناداً لما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتحفيز على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

يمكن توضيح اثر التحفيز على الانتماء التنظيمي في معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{"الانتماء التنظيمي} = 2.709 + 0.271 \times \text{التحفيز"}$$

5. الفرضية الفرعية الخامسة

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة."

الجدول رقم(15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية 5

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.777	1	0.777	2.646	0.111
الخطأ	12.620	43	0.293		
المجموع الكلي	13.397	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(15) أن قيمة F المحسوبة والبالغة (2.646) ، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.111) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وهذا يعني عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وبناءا عليه لا يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة."

الجدول رقم(16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.669	1	2.669	10.700	0.002
الخطأ	10.727	43	0.249		
المجموع الكلي	13.397	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(16) أن قيمة F المحسوبة والبالغة (10.700) ، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وهذا

يعني صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وبناءا عليه يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس اثر الاتصال الفعال على الانتماء التنظيمي.

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر التمكين الاداري بأبعاده المختلفة في تعزيز الانتماء التنظيمي

النموذج	a	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	1.999	0.480		4.164	0.000		
التمكين الاداري	0.460	0.141	0.446	3.271	0.002	0.446	0.199

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

يتبين من الجدول رقم(17) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (التمكين الاداري) على المتغير التابع (الإنتماء التنظيمي)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.271) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.446)$ عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن التمكين الاداري ترتبط بعلاقة طردية بالإنتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة، أي كلما زاد التمكين الاداري كلما زادا مستوى الإنتماء التنظيمي، وهذا ما تؤكدده قيمة β الموجبة.
- تشير قيمة معامل التحديد $R^2(0.199)$ إلى أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت ضعيفة نسبيا ووفقا لقيمة R^2 فإن التمكين الاداري تفسر ما نسبته (19.9%) من التباين الحاصل في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (80.5%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.460) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (التمكين الاداري) يؤدي إلى تغير (زيادة) في المتغير التابع (الإنتماء التنظيمي) مقداره 0.460 .
- كما بلغت قيمة الثابت 1.999 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

واستنادا لما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتمكين الاداري على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

يمكن توضيح اثر التمكين الاداري على الانتماء التنظيمي في معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{"الانتماء التنظيمي"} = 1.999 + 0.460 \times \text{التمكين الاداري}$$

ثالثا: مناقشة تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(18):ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	نتيجة الاختبار	القرار
H1 الفرضية الرئيسية	يوجد أثر ذو دلالة احصائية	قبول الفرضية H1
H11 الفرضية الفرعية	عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	
H12 الفرضية الفرعية	يوجد أثر ذو دلالة احصائية	قبول الفرضية H1
H13 الفرضية الفرعية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية	قبول الفرضية H1
H14 الفرضية الفرعية	يوجد أثر ذو دلالة احصائية	قبول الفرضية H1
H15 الفرضية الفرعية	عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثالثا:مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات

بعد اختبار فرضيات الدراسة سنحاول مناقشة وتفسير الفرضيات التي تمكنا من اختبارها على النحو التالي:

1- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتمكين الاداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة"، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتمكين الإداري في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة ،ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.271)، وهي دالة

إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.199)$ وهذا يعني أن التمكين الإداري تفسر ما قيمته 19.9% من التغيير الحاصل في الانتماء الإداري لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة.

من خلال النظر إلى النتائج المتعلقة بأثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة نجد أن هذه النتائج تتوافق مع ما أثبتته الدراسة الحالية في جانبها النظري، حيث أكدت أنه لا يمكن فصل الانتماء التنظيمي لدى العاملين عن التمكين الإداري، لذلك فإن تشجيع الانتماء التنظيمي لدى العاملين يتطلب من المؤسسات ضرورة الاستعانة بأبعاد من التمكين الإداري.

2- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية (02)

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية (02) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للعمل الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة"، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للعمل الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.602)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.136)$ وهذا يعني أن العمل الجماعي تفسر ما قيمته 13.6% من التغيير الحاصل في الانتماء الإداري لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة.

من خلال النظر إلى النتائج المتعلقة بأثر العمل الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة نجد أن هذه النتائج تتوافق مع ما أثبتته الدراسة الحالية في جانبها النظري، حيث أكدت أنه لا يمكن فصل الانتماء التنظيمي لدى العاملين عن العمل الجماعي، لذلك فإن تشجيع الانتماء التنظيمي لدى العاملين يتطلب من المؤسسات ضرورة الاستعانة بالعمل الجماعي لتحسين التفاعل الاجتماعي، بناء الثقة، تطوير المهارات، وتعزيز الشعور بالإنجاز الجماعي.

3- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية (03)

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية (03) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاتصال الفعال في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة"، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاتصال الفعال في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.534)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.225)$ وهذا يعني

أن الاتصال الفعال تفسر ما قيمته 22.5% من التغيير الحاصل في الإلتواء الإداري لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة.

من خلال النظر إلى النتائج المتعلقة بأثر الاتصال الفعال في تعزيز الإلتواء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة نجد أن هذه النتائج تتوافق مع ما أثبتته الدراسة الحالية في جانبها النظري، حيث أكدت أنه لا يمكن فصل الإلتواء التنظيمي لدى العاملين عن الاتصال الفعال، لذلك فإن تشجيع الإلتواء التنظيمي لدى العاملين يتطلب من المؤسسات ضرورة الاستعانة بالاتصال الفعال من خلال تحسين الفهم والوضوح والشفافية، تشجيع المشاركة، تعزيز العلاقات بين الزملاء. كل هذه العوامل تساهم في خلق بيئة عمل يكون فيها الموظفون ملتزمين وملتحمسين للعمل بروح الفريق والإلتواء للمؤسسة.

4- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية (04)

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية (04) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتحفيز في تعزيز الإلتواء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة"، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتحفيز في تعزيز الإلتواء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.125)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.185)$ وهذا يعني أن التحفيز تفسر ما قيمته 18.5% من التغيير الحاصل في الإلتواء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة.

من خلال النظر إلى النتائج المتعلقة بأثر التحفيز في تعزيز الإلتواء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة نجد أن هذه النتائج تتوافق مع ما أثبتته الدراسة الحالية في جانبها النظري، حيث أكدت أنه لا يمكن فصل الإلتواء التنظيمي لدى العاملين عن التحفيز، لذلك فإن تشجيع الإلتواء التنظيمي لدى العاملين يتطلب من المؤسسات ضرورة الاستعانة بالتحفيز بمكافآت مالية، التقدير والاعتراف، توفير بيئة عمل محفزة...، هذه العوامل مجتمعة تساهم في خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة ويسعون لتحقيق نجاحها.

خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها ، هيكلها التنظيمي ونشاطها، وتناول كذلك دراسة اثر التمكين الاداري علة الانتماء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على عينة تتكون من 80 موظف في مؤسسة سونلغاز والتي تحتوي على جزأين رئيسيين، الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية، الجزء الثاني خاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل التمكين الإداري، اما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الانتماء التنظيمي، وهدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية " ما هو أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز - بسكرة " ، وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الاحصائي (Spss.V20) باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار المتعدد، كما قمنا بعرض وتحليل وكذلك تفسير نتائج الدراسة البيانية واختبار الفرضيات.

الخاتمة

إن التمكين الإداري عملية هادفة تسمح بتحقيق التفاعل بين العاملين، حيث تكون لديهم الثقة بالنفس، والتمكين الإداري بصفته مفهوما إداريا معاصرا يركز على إطلاق طاقات العامل وإمكانياته الذاتية بدوافع ذاتية، بما في ذلك خبرات مهنية وروح مبادرة قوية والعمل على تحقيق التوافق الإيجابي لاتخاذ قرارات سليمة، مما يؤدي ذلك إلى شعور العامل بالانتماء داخل المنظمة، كما أن الانتماء التنظيمي يعبر عن مدى تعلق واندماج الفرد بالمنظمة، وذلك من خلال بذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والسعي بها قصد تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما أن تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بشكل أساسي بالانتماء التنظيمي، بمعنى آخر فإن فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها لها صلة مباشرة بالفرد، فالانتماء يؤثر بلا شك في أداء وفعالية العاملين للعمل، ومن ثم في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، كما يأتي دوره في إعطاء أهمية بالغة لأهداف وقيم المنظمة في عدة مجالات حيث تكون أكثر اندماجا مع أهداف وقيم العاملين، وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، وبالتالي يولد تأثيرا إيجابيا على أدائها.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والاجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- ◀ التمكين الإداري من الأساليب الادارية الحديثة التي رافقت المنظمات سواء كانت اقتصادية او تعليمية او خدماتية. وأظهر نجاحته في زيادة نسبة الانتماء التنظيمي لدى العاملين .
- ◀ للتمكين الإداري أهمية في جميع المنظمات وفي كل القطاعات و خاصة المنظمات الاقتصادية التي تواجه التنافسية كونه يعد احد وسائل الاستثمار في المورد البشري وينظر له كميزة تنافسية مستدامة.
- ◀ يمر التمكين الإداري لدى المنظمة بعدة مراحل أساسية بدءا من الشعور بالحاجة اليه الى غاية تنفيذه.
- ◀ تسعى المنظمات المشجعة على التمكين الاداري الى التعامل الدائم مع معيقاته لمدى أهمية التمكين الإداري في نموها.
- ◀ الانتماء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في المنظمة، والتي يجسد مدى ولائهم.
- ◀ التمكين الإداري والانتماء التنظيمي هي سلوكيات ليست بالمستحيل وجودها بالمنظمة بل يمكن تعلمها والتدرب عليها داخل المنظمة.

◀ يتأثر الانتماء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

◀ هناك العديد من المؤشرات التي من شأنها قياس نسبة الانتماء التنظيمي للعمال داخل المنظمة كالتهيب ومعدلات ترك العمل.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

بعد تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى النتائج التالية:

◀ أكدت النتائج من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري أن بعد تفويض السلطة هو البعد الأكثر توافرا بمؤسسة سونلغاز-بسكرة، يليه بعد الاتصال الفعال ويليه بعد التدريب، ثم يليه العمل الجماعي أما خامسا فهو بعد التحفيز وهي معظمها تقع في المجال المتوسط حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم.

◀ أكدت النتائج ان مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز -بسكرة - كان مرتفعا ، حيث كانت مكوناته مرتبة تنازليا كالتالي: ان بعد الانتماء المعياري ،الانتماء العاطفي ، وأخيرا الانتماء الاستمراري ،وهي جميعها تقع في المجال المتوسط حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم.

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة" ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة ،ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.271)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.199)$ وهذا يعني أن التمكين الإداري تفسر ما قيمته 19.9% من التغيير الحاصل في الانتماء الإداري لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة.

3- التوصيات:

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

✓ ضرورة اهتمام المنظمة بالموظفين كمورد استثماري ومصدر للميزة التنافسية وليس كتكلفة وعيب.

- ✓ العمل على إرساء أسس التمكين الإداري ونشره كثقافة داخل المنظمة من اجل زيادة الانتماء التنظيمي لدى الموظفين.
- ✓ التخلص من الهياكل الادارية المعقدة وخلق جو اسري مرن داخل المنظمة للوصول للانتماء الطوعي من قبل العمال.
- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام بنظام الحوافز بكافة أنواعه المختلفة، ومنحه بشكل عادل حيث انه أخذ نسبة متوسطة، وتنبع أهمية الحوافز كون الحوافز تخلق الدافعية للعمل بجدية، فوجوده بشكل ملائم وعادل في المنظمة يوجه العاملين لإنجاز مهامهم ويزيد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها.
- ✓ التركيز أكثر على برامج التدريب ومنح فرص أكبر للعاملين من خلال وضع خطط ودورات تدريبية تسمح لهم بتنمية كفاءاتهم وتقديم أفكار إبداعية تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ✓ أن تتبع المؤسسة أنسب الطرق وأحسن الاساليب في تحسين مناخ العمل بخلق جو من التعاون داخل مكان العمل.

4- افاق البحث:

من خلال دراستنا لموضوع "اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين على موظفي مؤسسة سونلغاز -بسكرة- " بادرت في ذهننا عدة مواضيع يمكن ان تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

- التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل.
- التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي.
- دور التمكين الإداري في عملية الدوران الوظيفي.
- دور ظروف العمل في تفعيل الانتماء التنظيمي.
- دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع والابتكار.

قائمة المراجع

1-المراجع بالعربية:

الكتب:

- 1- احسان دهش جلاب. (2011). ادارة السلوك التنظيمي في العصر التغير (الإصدار 1). عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2- الاعراف الأية(10)
- 3- افندي، و حسين عطية. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر (الإصدار 1). القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 4- البنا حسين موسى قاسم، و نعمة عباس. (2014). استراتيجية التمكين التنظيمي لتبرير فعالية عمليات ادارة المعرفة. عمان، الاردن: دار الايام للنشر و التوزيع.
- 5- جاد الرب، و مُجّد سيد. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات العمال العصرية (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 6- جerald جرنبرج، و روبرت بارون. (2004). ادارة السلوك في المنظمات. (رفاعي مُجّد رفاعي، و اسماعيل بيوني، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- 7- الحج الأية(41)
- 8- حذيفة تقي الدين الخطيب. (2009). التمكين أسسه وأساليبه (الإصدار 1). ابو ظبي، الامارات العربية المتحدة: دار الكتب الوطنية.
- 9- حمادات مُجّد، و حسين مُجّد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس (الإصدار 1). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 10- حمدين فرحات الشادي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. الاردن: دار وائل للنشر.
- 11- رامي جمال اندراوس، و عادل معاينة. (2008). الادارة بالثقة والتمكين-مدخل لتطوير المؤسسات (الإصدار 1). الاردن: عالم الكتب الحديثة.
- 12- العطية ماجدة. (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 13- مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار 1). شارع الملك فيصل، مصر: دار العالمية للنشر والتوزيع.
- 14- مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار 1). شارع الملك فيصل، مصر: دار العالمية للنشر والتوزيع.
- 15- محمود رك. ظ. (2009). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. عمان، الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

- 16- محمود رك. ظ. (2009). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية*. عمان, الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 17- موسى اللوزي. (2003). *التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 18- موسى اللوزي. (2003). *التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 19- هدى. باقيص. (2018). *النية التمكين الاداري*. تم الاسترداد من شبكة الالوكة قسم الكتب: www.alukah.net
- 20- الوادي محمود حسين. (2012). *التمكين الاداري في العصر الحديث (الإصدار 1)*. الاردن: دار حماد للنشر والتوزيع.
- 21- يحيى سليم ملحم. (2009). *التمكين كمفهوم اداري معاصر (الإصدار 2)*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 22- يوسف الأية (56)
- مقالات:**
- 23- بوقرة عواطف، و حليلة بوقرة. (2016). *التمكين الاداري للاستاذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن انس بسيدي عيسى ولاية المسيلة*. *مجلة الرواق*، 3 (1)، الصفحات 163-181.
- 24- الخزاعي ماهر علي. (2015, 2 23). *دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة-دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق*. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 37 (1)، الصفحات 483-503.
- 25- رحمانى محمد، و عبد الكريم بن خالد. (2015, 12 31). *الانتماء التنظيمي اهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة*. *مجلة الحقيقة*، 14 (4)، الصفحات 285-303.
- 26- سمية عبد العزيز الصقرات. (2010). *التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في اقليم جنوب المملكة الاردنية الهاشمية*. *رسالة ماجستير*. عمادة الدراسات العليا، الاردن: جامعة مؤتة.
- 27- شذى احمد علون، و عبد الله عبد الرحمان. (2011, 11 30). *التمكين الاداري في المنظمات الخدمية-دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص في محافظة البرصة*. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 7 (27)، الصفحات 102-128.
- 28- الضالعين، و علي. (2010). *اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي*. *دراسات العلوم الادارية*، 37 (1).
- 29- عبد القادر محمد. (2016, 6 28). *الانتماء التنظيمي: الماهية والمفهوم*. *مجلة انسة للبحوث والدراسات*، 7 (1)، الصفحات 103-113.
- 30- العتبي سعود محمد، و بن عوض الله السواط طلق. (1999). *البعد الوقي لثقافة التنظيمية*. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة*، 12 (1)، الصفحات 53-91.
- 31- علي بولداوي، و يحيى بشلاغم. (1 جوان, 2017). *ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة*. *معارف (مجلة علمية دولية محكمة)*، 12 (22)، الصفحات 102-122.
- 32- علي بولداوي، و يحيى بشلاغم. (1 جوان, 2017). *ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة*. *معارف (مجلة علمية دولية محكمة)*، 12 (22)، الصفحات 102-122.

- 33- فاطمة دريدي، و محمد الامين قرواني. (30 جوان، 2015). تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة. *مجلة العلوم الانسانية*، 15 (1)، الصفحات 303-3013.
- 34- فاطمة دريدي، و محمد الامين قرواني. (30 جوان، 2015). تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة. *مجلة العلوم الانسانية*، 15 (1)، الصفحات 303-3013.
- 35- مريم سياخن، و رفيقة عصماني. (30، 12، 2021). دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*، 8 (16)، الصفحات 56-73.
- 36- عطية حسن افندي. (2003). *تمكين العاملين-مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- الاطروحات:**
- 37- انتصار محمد طه سلامة. (2003). مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. *رسالة ماجستير*. نابلس، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- 38- حبابي كريمة. (2015). اسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية لدى عمال مؤسسة سونطراك-دراسة بمؤسسة تجميع الغاز الطبيعي رقم(1)بوهران-. *رسالة ماجستير*. وهران، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة وهران محمد بن احمد.
- 39- حسانين عبد العزيز عبد المنعم عبده. (1989). تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الولاء للوطن لدى الاطفال في سن السابعة من العمر. *رسالة ماجستير*. القاهرة، معهد الدراسات العليا للطفولة، مصر: جامعة عين شمس.
- 40- سمية عبد العزيز الصقرات. (2010). التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في اقليم جنوب المملكة الاردنية الهاشمية. *رسالة ماجستير*. عمادة الدراسات العليا، الاردن: جامعة مؤتة.
- 41- صباح بن سهلة. (2016). دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة-دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة-. *رسالة دكتوراه الطور الثالث*. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 42- عمر جهاد عبدالرحيم محمدية. (2016). اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية. *رسالة ماجستير*. الاردن، كلية الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.
- 43- كريمة توفيق. (2008). تمكين العاملين-دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG-. *رسالة ماجستير*. علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 44- محمد بن مانع علي القحطاني. (2007). التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات السفر بالرياض. *رسالة الماجستير*. الرياض، الدراسات العليا، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 45- مطر بن عبد المحسن الجميلي. (2008). الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشوري. *رسالة ماجستير*. العلوم الادارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- الملتقيات:**
- 46- علي عبد الوهاب. (1997). ادارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين. *مؤتمر ادارة القرن الواحد والعشرين* (صفحة 35). القاهرة: وايد سيرفس للاستشارات.

1. D.A, p. (2017). teamwork atmosphere and employees organisational commitment. *international conference on studies in Arts, social science and humanities*, (pp. 59-64).
2. M Aburuman, N. (2016). the impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers jordanian public administration institute. *International journal of businss and social science* , 7 (1), pp. 182-190.
3. radosavljevic, Z., vesna, c., & milan, d. (2017, 3 15). Employee Organizational commitment. *International Review* , 1 (2), pp. 18-26.

الملاحق

الملحق رقم(01)



الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر -بسكرة-

السنة الثانية ماستر
قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية
استبانة الدراسة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان مذكرة: "أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -بسكرة-

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت اشراف الأستاذة:

-بركات ربيعة

اعداد الطالبات:

- بزة فلة
- سلامي يسرى

السنة الجامعية

2024/2023

97

• القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: اقل من 30 سنة من 30 الى اقل من 40 سنة من 40 الى اقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي تقني سامي دراسات عليا
4. عدد سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات من 10 الى اقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. الوظيفة: اعمال فنية اعمال إدارية غير اشرافية اعمال إدارية اشرافية

• **القسم الثاني: ابعاد التمكين الإداري وعبارات القياس**

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة من هذه العبارات (من وجهة نظرك فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

سلم القياس					عبارات قياس ابعاد التمكين الاداري	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تفويض السلطة	
					يعطي لك الرئيس المباشر سلطات كافية لانجاز المهام الوظيفية.	01
					لديك حرية اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.	02
					يقدم لك الرئيس المباشر الدعم اللازم لإنجاز المهام بكفاءة.	03
					تتمتع بدرجة كافية من المسؤولية لإتمام العمل.	04
العمل الجماعي						
					توفر المؤسسة أجواء التعاون بين جماعات العمل.	05
					تركز المؤسسة على الأداء الجماعي بدلا من الأداء الفردي.	06
					تعتمد المؤسسة على سيادة الثقة بين جماعات العمل.	07
					تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.	08
الاتصال الفعال						
					تتنصف الاتصالات بسهولة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.	09
					يمكن الوصول لمختلف البيانات والمعلومات بسهولة.	10
					تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	11
					تتميز التعليمات الصادرة من إدارة المؤسسة بالسهولة والوضوح.	12
التحفيز						
					تقدر إدارة المؤسسة الجهود المبذولة في العمل.	13
					تحصل على مكافأة عند انجاز المهام بطريقة إبداعية.	14
					تشجع إدارة المؤسسة على طرح الأفكار الجديدة في العمل.	15
					تشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز والترقيات في المؤسسة.	16
التدريب						
					توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية لتطوير المهارات في مجال العمل.	17

18	تتيح إدارة المؤسسة فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة بمجال العمل.				
19	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وبصفة مستمرة.				
20	توجد لدى إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب.				

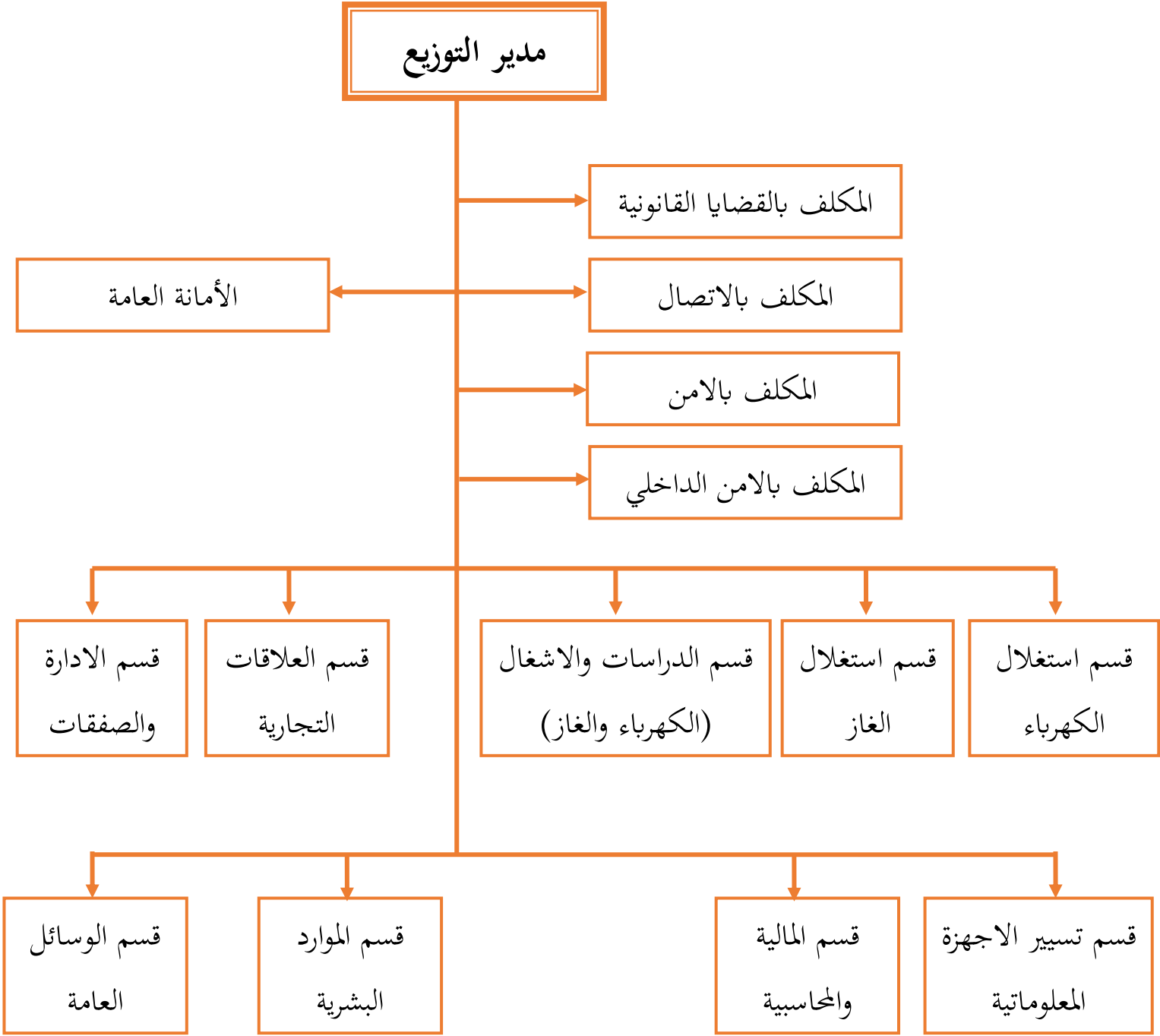
• **القسم الثالث: الانتماء التنظيمي وعبارات القياس**

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة من هذه العبارات (من وجهة نظرك فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الرقم	عبارات قياس ابعاد الانتماء التنظيمي				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الانتماء العاطفي					
01					تشعر باعزاز كبير عند التحدث مع الاخرين عن المؤسسة.
02					تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك.
03					تقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتك الشخصية.
04					تسعى لبذل جهد أكبر لإنجاح المؤسسة.
05					تشعر بوجود جو أسرى في المؤسسة.
الانتماء الاستمراري					
06					ترغب في البقاء في العمل بهذه المؤسسة مهما توفرت ليك فرص بديلة.
07					تخاف من عدم الحصول على عمل اخر لو تركت العمل بهذه المؤسسة.
08					ترى ان تركك للعمل بهذه المؤسسة سوف يفقدك الكثير من المزايا المادية والمعنوية.
09					تقبل أي عمل حتى تستطيع الاستمرار في هذه المؤسسة.
10					يرتبط بقاءك في المؤسسة بصعوبة الحصول على عمل اخر.
الانتماء المعياري					
11					تشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة يمنعك من تركها.
12					تشعر أنك اتخذت القرار الصائب للعمل في هذه المؤسسة.

					لديك الرغبة بالقيام بأعمال تطوعية تحمل مسؤوليات إضافية.	13
					تهتم بتصحيح الأفكار الخاطئة لدى الآخرين عن المؤسسة.	14
					تسعى دوما لإعطاء هذه المؤسسة احسن ما عندك من الاداء.	15

الملحق رقم (02)



المصدر: من وثائق المؤسسة

الملحق رقم(03)

أسماء الاساتذة المحكمين للاستبانة المعنوية

"اثر التمكين الاداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-بسكرة"

الجامعة	الاستاذ
أستاذ محاضر - أ- بقسم العلوم المالية والمحاسبية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	د.ربيعة بركات
أستاذ محاضر - أ- بقسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	د.خان احلام
أستاذ محاضر - أ- بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	د. بوروية فهيمة

الملحق رقم (04)

مخرجات التحليل الاحصائي .spss20

Statistiques

		الجنس	العمر	مستوى تعليمي	الخبرة	الوظيفة
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	64,4	64,4	64,4
	انثى	16	35,6	35,6	100,0
Total		45	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل 30-40	14	31,1	31,1	31,1
	40-50	20	44,4	44,4	75,6
	من 50 فأكثر	11	24,4	24,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

مستوى تعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فاقل	1	2,2	2,2	2,2
	تقني سامي	17	37,8	37,8	40,0
	جامعي	20	44,4	44,4	84,4
	دراسات عليا	7	15,6	15,6	100,0
Total		45	100,0	100,0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5	2	4,4	4,4	4,4
	5-10	15	33,3	33,3	37,8

من 10 الى اقل من 15	10	22,2	22,2	60,0
اكثر من 15	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعمال فنية	6	13,3	13,3	13,3
اعمال ادارية غ اشرفية	19	42,2	42,2	55,6
اعمال ادارية اشرفية	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16
x17 x18 x19 x20 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	45	1	4	3,62	,684
x2	45	1	4	3,47	,786
x3	45	2	5	3,60	,720
x4	45	1	5	3,89	,935
x5	45	2	5	3,47	,815
x6	45	1	5	3,29	,895
x7	45	1	4	3,29	,727
x8	45	1	5	3,29	,869
x9	45	2	5	3,56	,918
x10	45	1	5	3,18	1,029
x11	45	1	5	3,51	,920
x12	45	1	5	3,38	,960
x13	45	1	5	3,00	,853
x14	45	1	5	3,02	1,138
x15	45	1	5	3,33	1,066
x16	45	1	5	3,07	1,136
x17	45	1	5	3,67	,905
x18	45	1	4	3,36	,933
x19	45	1	5	3,24	,908
x20	45	1	5	3,22	1,042
y1	45	1	5	3,51	,991
y2	45	1	5	4,11	,885
y3	45	1	5	3,67	,879

y4	45	1	5	3,80	,894
y5	45	1	5	3,24	1,004
y6	45	1	5	3,29	1,160
y7	45	1	5	3,40	1,156
y8	45	1	5	3,31	1,041
y9	45	1	5	2,89	1,335
y10	45	1	5	3,27	1,074
y11	45	1	5	3,58	,917
y12	45	1	5	3,60	1,095
y13	45	1	5	3,56	,943
y14	45	1	5	3,78	,876
y15	45	3	5	4,24	,712
N valide (listwise)	45				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تفويض السلطة	45	2	4	3,64	,513
العمل الجماعي	45	2	5	3,33	,648
الاتصال الفعال	45	2	5	3,41	,741
التحفيز	45	1	5	3,11	,877
التدريب	45	1	5	3,37	,720
التمكين	45	2	4	3,37	,536
الانتماء العاطفي	45	2	5	3,67	,592
الانتماء الاستمراري	45	1	5	3,23	,844
الانتماء المعياري	45	2	5	3,75	,614
الانتماء	45	2	5	3,55	,552
N valide (listwise)	45				

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT total10
/METHOD=ENTER total11.

```

Variabes introduites/supprimees^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimees	Méthode
1	تفويض السلطة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,105 ^a	,011	-,012	,555

a. Valeurs prédites : (constantes), تفويض السلطة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,149	1	,149	,482	,491 ^b
1 Résidu	13,248	43	,308		
Total	13,397	44			

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Valeurs prédites : (constantes), تفويض السلطة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,136	,601		5,222	,000
1 تفويض السلطة	,113	,163	,105	,694	,491

a. Variable dépendante : الانتماء

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT total10
/METHOD=ENTER total2.
```

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمل الجماعي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,369 ^a	,136	,116	,519

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل الجماعي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,822	1	1,822	6,768	,013 ^b
1 Résidu	11,575	43	,269		
Total	13,397	44			

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل الجماعي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,504	,409		6,114	,000
1 العمل الجماعي	,314	,121	,369	2,602	,013

a. Variable dépendante : الانتماء

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT total10
/METHOD=ENTER total13.
```

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاتصال الفعال ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,474 ^a	,225	,207	,491

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الفعال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,016	1	3,016	12,491	,001 ^b
1 Résidu	10,381	43	,241		
Total	13,397	44			

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الفعال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,346	,348		6,739	,000
1 الاتصال الفعال	,353	,100	,474	3,534	,001

a. Variable dépendante : الانتماء

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT total10
/METHOD=ENTER total14.
```

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التحفيز ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,430 ^a	,185	,166	,504

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,479	1	2,479	9,765	,003 ^b
1 Résidu	10,918	43	,254		
Total	13,397	44			

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,709	,279		9,695	,000
1 التحفيز	,271	,087	,430	3,125	,003

a. Variable dépendante : الانتماء

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT total10
/METHOD=ENTER total15.
```

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,241 ^a	,058	,036	,542

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,777	1	,777	2,646	,111 ^b
1 Résidu	12,620	43	,293		
Total	13,397	44			

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,928	,391		7,491	,000
1 التدريب	,184	,113	,241	1,627	,111

a. Variable dépendante : الانتماء

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT total10
/METHOD=ENTER total6.
```

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التمكين ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,446 ^a	,199	,181	,499

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكنين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,669	1	2,669	10,700	,002 ^b
1 Résidu	10,727	43	,249		
Total	13,397	44			

a. Variable dépendante : الانتماء

b. Valeurs prédites : (constantes), التمكنين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,999	,480		4,164	,000
1 التمكنين	,460	,141	,446	3,271	,002

a. Variable dépendante : الانتماء

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	45	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,547	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x5 x6 x7 x8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x9 x10 x11 x12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x13 x14 x15 x16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x17 x18 x19 x20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,631	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y6 y7 y8 y9 y10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,692	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19
x20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	20

RELIABILITY

```

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	15

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19
x20 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	35

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,547	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
x1	10,96	2,907	,356	,463
x2	11,11	2,101	,651	,172
x3	10,98	3,659	,010	,697
x4	10,69	2,219	,399	,416

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std
السلطة تفويض	45	2	4	3,64	,513	-1,334	,354
الجماعي العمل	45	2	5	3,33	,648	-,524	,354
الفعال الاتصال	45	2	5	3,41	,741	-,846	,354
التحفيز	45	1	5	3,11	,877	-,472	,354
التدريب	45	1	5	3,37	,720	-1,340	,354
التمكين	45	2	4	3,37	,536	-,865	,354
العاطفي الانتماء	45	2	5	3,67	,592	-,632	,354
الاستمراري الانتماء	45	1	5	3,23	,844	-,413	,354
المعياري الانتماء	45	2	5	3,75	,614	-,376	,354
الانتماء	45	2	5	3,55	,552	-,318	,354
N valide (listwise)	45						



الرقم : 00325 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز Sonelgaz
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 بزة فلة
- 2 سلامي يسرى
- 3 /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

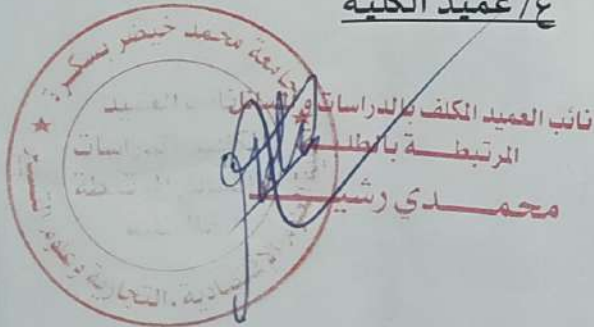
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" أثر التمكين الإداري في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى العاملين ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-03-13

ع/ عميد الكلية



DRH تأشيرة المؤسسة المستقبلة

07 AVR. 2024



حبوش عمر

إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ:.....بركات ربيعة.....

الرتبة:.....أستاذ محاضر أ.....

قسم الارتباط:.....العلوم المالية والمحاسبة.....

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر-للطالبتين (ة):.....بزة فلة- سلامي يسرى.....

الشعبة:.....علوم التسيير.....

التخصص:.....إدارة الموارد البشرية.....

بعنوان:.....أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين..دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة.....

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، بزة فلة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208734169 الصادرة بتاريخ: 2023.01.16

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024.06.04

إمضاء المعني بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، سلامي يسرى

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208734231 الصادرة بتاريخ: 2023.01.16

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024.06.04

إمضاء المعني بالأمر

