



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية



الموضوع

## دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع سونالغاز - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع إدارة و عمل

إشراف الأستاذ:

د/ نبيل حليلو

إعداد الطالبة:

يسرى بن نوي

السنة الجامعية: 2015 / 2016

# شكر و عرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين قدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر. وخص بالشكر للأستاذة

## بولا قواس زرفة والأستاذة نخبان حسام

وأخص بالتقدير والشكر إلى الدكتور المشرف **حليلو نزيل** الذي تفضل

بإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام

"كن عالما.. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحبب العلماء، فإن لم تستطع

فلا ترغمهم"

## شكر وتقدير

أخص بالشكر الجزيل إلى من أعطتني من وقتها وتعبت في كتابة هذه المذكرة

### جاءه الله إيمان

إلى من لم يبخلني بشيء وساعدني من بداية خطواتي إلى آخرها إلى صديقي

### الوحيد محيوي محمد طاهر

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض البحر

الواسع بحر الحياة حيث لا تضيئها إلا قنديل الذكريات ذكريات

الصداقة البعيدة عن المصلحة والغيرة والحقد.. إلى من إذا بدأت

بالحديث أكملته بدالي إلى توأم روجي سهام زميط

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>
02	أولا: الإشكالية
04	ثانيا: أهمية و أهداف الدراسة
05	ثالثا: تحديد المفاهيم
11	رابعا: المنهج المستخدم
12	خامسا: الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: التمكين الإداري</b>
22	تمهيد
22	أولا: تطور مفهوم التمكين في الفكر الإداري
25	ثانيا: أهمية و أهداف التمكين
27	ثالثا: خصائص التمكين
28	رابعا: أبعاد التمكين
30	خامسا: مبادئ التمكين
32	سادسا: خطوات لتنفيذ التمكين
35	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>
37	تمهيد
37	أولا: أهمية الولاء التنظيمي

39	ثانيا: مراحل تكوين الولاء التنظيمي
42	ثالثا: أنواع الولاء التنظيمي
44	رابعا: نظريات الولاء التنظيمي
46	خامسا: الإستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الولاء التنظيمي
49	سادسا: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي
50	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
52	أولا: الاجراءات المنهجية
59	ثانيا: تحليل و تفسير البيانات
75	ثالثا: نتائج الدراسة
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	التمكين الإداري يخلق الشعور لدى العامل بأنه جزء مهم	59
02	اتاحة لك الفرصة في التعبير عن انشغالاتك ومشكلاتك	59
03	منح المدير السلطة والمسؤولية لأداء العمل بشكل متكامل	60
04	معرفة ما هو مطلوب والنتائج الواجبة تحقيقها	60
05	مشارك العمال في اتخاذ القرار	61
06	إنجاز الأعمال بشكل جيد عند تمكينهم	61
07	يمنح التمكين فرصة اثبات قدراتك	62
08	التمكين يعمل على تعميق التعاون والعمل الجماعي	62
09	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل يشعرك بالولاء	63
10	وجود الشعور بالمشاركة والتمكين يمنح العاملين شعور ايجابيا	63
11	بان الإدارة تسمح بجرية التعبير وإبداء الرأي ضمن إطار العمل	64
12	عند تمكين المرؤوسين يشعرون بالثقة العالية	64
13	شعور العامل بالأمان والثقة في اتخاذ القرارات عند منحه الحرية	65
14	حرية العامل في اتخاذ القرار	65
15	تشجيع المسؤول المباشر على طرح انشغالات العامل بكل حرية	66
16	في حالة تمكين العامل يحمله المسؤول كل المسؤولية	66
17	عند تكليف العامل بعض المهام يؤديها بأريحية	67
18	امتلاك العامل الصلاحيات لاتخاذ القرار دون اللجوء الى رئيسه المباشر	67
19	الشعور بان المؤسسة التي يعملون بها جزء من حياتهم ومن الصعب الابتعاد عنها	68
20	الرغبة في قضاء ما تبقى من حياة العامل المهنية في المؤسسة التي يعمل بها	68
21	اعتبار هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه	69
22	منح عرض عمل أفضل من عملك الحالي لن تترك المؤسسة الحالية	69
23	اهتمام العاملين بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة داخلها وخارجها	70
24	شعور العامل بالذنب عند مغادرة المؤسسة	70
25	التزام العامل كبير اتجاه زملائه في المؤسسة	71
26	شعور العامل بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	71
27	أن احد الأسباب الرئيسية لاستمرار العامل في المؤسسة صعوبة الحصول على عمل آخر	72
28	أن بقاء العامل بالمؤسسة نابع من حاجته للعمل	72
29	اعتبار العامل نفسه عضو فعال فيها	73
30	لدى العامل الثقة بان هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى	73

74	بأن العامل يتحدث باعتزاز لأصدقائه عن عمله بالمؤسسة	31
74	يوضح دفاع العامل عن المؤسسة عند ذكرها بالسوء	32

# مقدمة

مما لا شك في أن الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النجاح والنمو لها، لذلك فإن من الضروري الاهتمام بتطويرها وتنميتها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية للعمل والتي تركت انعكاسات إيجابية وسلبية على الموارد البشرية، مثل ظاهرة العولمة وظروف المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة وأصبح للموارد البشرية إدارة قائمة بحد ذاتها تسهم في تحقيق الإفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية.

ومن بين هذه الاتجاهات التمكين الإداري؛ حيث حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، وكذلك من قبل القيادات الإدارية في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي ووحدة المنافسة بين المؤسسات العالمية، فقد تم التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديموغرافي الأكثر انفتاحا ومرونة. وباعتبار التمكين الإداري هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب. مما يساعد على خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

إذ أن الولاء التنظيمي يعتبر من المواضيع المهمة التي تهتم المؤسسات في العصر الحالي. لأنه يؤثر على إنتاجية العاملين، وأدائهم مما له دور في تحقيق استقرار العاملين داخل المؤسسة، فكلما كان ولاء العاملين لمؤسستهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي، كما أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من بينها إلزامية تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادرة، وخلق الابتكار لديهم، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال، وتقوية نظامها المعلوماتي، وتسريع اتخاذ القرارات.

ولمعالجة الموضوع تشكلت دراستنا على النحو الآتي :

**الفصل الأول :** بعنوان موضوع الدراسة ويجوي إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها ثم تحديد مفاهيم والمنهج

المستخدم في الدراسة وفي الأخير الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني :** بعنوان التمكين الإداري ويتضمن مفهومه وتطور الفكر الإداري لمفهوم التمكين الإداري وأهميته

وخصائصه ومتطلباته وأبعاده ومبادئه وأهم الخطوات لتنفيذه.

**الفصل الثالث :** أهمية الولاء التنظيمي وآثاره ومراحله ونظرياته وأنواعه وسمات سلوك أصحاب الولاء والعوامل

المعيقة واستراتيجيات الولاء.

**الفصل الرابع :** وهو الدراسة الميدانية الذي يشمل الإجراءات المنهجية وتحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص

النتائج.

# الفصل الأول

-موضوع الدراسة-

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهمية و أهداف الدراسة

ثالثاً: تحديد المفاهيم

رابعاً: المنهج المستخدم

خامساً: الدراسات السابقة

## أولاً: الاشكالية

في ظل التغيرات المتسارعة وظهور العولمة والثورة المعلوماتية الكبيرة أصبح للمؤسسات تحديات كبيرة لا سيما مع ظهور المنافسة الشديدة التي حتمت عليها مواجهتها بكفاءة وفعالية. وذلك باهتمامها بالموارد البشرية التي تعد احد العناصر المهمة فيها التي تعتمد عليها في مواجهة تلك التحديات ذلك عن طريق إتباع عدة أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف والتمكين الإداري عن طريق إشراك العاملين في عملية تسيير المؤسسة وفي اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية الكاملة في أداء عملهم لاندماجهم مع المؤسسة وإبراز مدى ولائهم لها.

ونظرا لأهمية المورد البشري داخل المؤسسة في تحقيق تطورها واستقرارها الذي غفلت عنه الكثير من النظريات التي لم تتولى اهتمامها بالعاملين وكانت تعتبرهم مجرد آلة ينفذون ما يؤمرون به وإهمالها للجانب الإنساني في مجال العمل وانصب اهتمامها على كيفية زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة واقصر وقت إلا أن الفكر المعاصر جاء مناقض لها وذلك من خلال إبراز أهمية الموارد البشرية واعتبارها المكون الأساسي للمؤسسة وتحليصها من القيود والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في إطار العمل وتشجيع روح المبادرة لديه عن طريق نهج أساليب متطورة ومعاصرة.

ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة التي تعتمد عليها المؤسسات لمواكبة التغيرات أسلوب التمكين الإداري حيث انه يعطي اهتمام كبير بالعاملين من خلال منحهم لقوة التصرف والاستقلالية التامة في صنع واتخاذ القرارات دون تدخل من الإدارة العليا وذلك عن طريق تفويضهم للسلطات والصلاحيات وإثراءهم بالمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم وتوسيع نطاق مشاركتهم في خطط وأهداف المؤسسة واتخاذ القرارات بهدف توطيد العلاقة بين المؤسسة والفرد لإظهار أعلى مستوى في الولاء التنظيمي تجاه المؤسسة.

ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا لأنه يعتبر عنصر مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة وإدارتها كما يساهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة.

وان العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها لا بد أن تكون اخذ وعطاء فحينما تقدم المؤسسة الولاء للعاملين لا بد أن يقدم العاملين الولاء التنظيمي كذلك حينما ترضى المؤسسة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف ثمار العطاء والجهد عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية ويحسون بثمره جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في

حياتهم العملية ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام وبالتالي هو الرهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين.

وتطمح سونلغاز كغيرها من المؤسسات أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح في الأفق وان تكون بين أفضل المتعاملين ولذلك اعتمدت أسلوب التمكين الإداري من خلال الثقة الممنوحة للعاملين والتفويض الدائم للصلاحيات والمسؤوليات للعاملين.

وعليه فإننا في الدراسة الراهنة نحاول التقصي عن التساؤل الرئيس التالي :

**كيف يساهم التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين؟**

والتساؤلات الفرعية هي :

- كيف تنمي مشاركة العمال في اتخاذ القرار؟
- كيف تحقق حرية التعبير الولاء التنظيمي للمؤسسة؟

ثانيا: أهمية وأهداف الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية الموضوع لمجتمع الدراسة الذي يتناول واقع التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز .

تبحث الدراسة في أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة الذي توليه المؤسسات اليوم ، وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة متنافسة، مما يجعلها تولي العاملين حل عنايتها من حيث تدريبهم، وصقل قدراتهم، وتفويضهم مزيداً من الصلاحيات، كوضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيقها.

يعد تمكين العاملين أحد أهم الأسباب التي تحقق الولاء التنظيمي، وهو ما يجعله من أهم ضمانات لاستمرار أية مؤسسة، ومن ناحية أخرى، فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم.

إبراز دور التمكين في الوصول بالعاملين في المؤسسات، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تلك

المؤسسات.ومعرفة درجة مستوى الولاء التنظيمي كما توفر هذه الدراسة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، فعلى حد اطلاعنا لاحظنا ندرة الدراسات السابقة خاصة التي تناولت الولاء التنظيمي .

ثالثا: تحديد المفاهيم :

تعريف التمكين الإداري والمفاهيم المتعلقة به :

## 1. تعريف التمكين الإداري:

### 1.1. لغة:

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مَكَّنَ (تمكينا) من الشيء؛ أي جعل ، له سلطانا ومقدرة وبمعنى أمكن فلانا؛ أي سهل له؛ أو يسر له فعله وأدائه،<sup>1</sup> وبالرجوع إلى أصول اللغوية لكلمة invest في القاموس و بستر نجدها تعني منح السلطة القانونية empower أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما<sup>2</sup> ، ويعرف قاموس أكسفورد التمكين أنه " العملية التي يكون الفرد ذو قوة أو متمكن"<sup>3</sup>

وقد وردت كلمة التمكين ومشتقاتها في القرآن الكريم ثمان عشر موضعا ، وغلب عليها الصيغة الفعلية وفيها ينسب التمكين لذاته العلية ،فهو وحده من يمكن للإنسان ،وليس الإنسان من يمكن لذاته فردا كان أو جماعة<sup>4</sup> ، وذكرت بثمان ألفاظ وهي : (مكن، أمكن منهم، مكين ،مكني ، يمكن ، نمكن ، مكناكم ، مكناهم ) جاءت في ست عشرة آية في اثنتي عشر سورة<sup>5</sup> نذكر منها:

قوله تعالى " : وكذلك مكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا وَلَا يَضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ"<sup>6</sup>

### 1.2. اصطلاحا:

يعتبر التمكين الإداري من المصطلحات الحديثة التي دخلت المجال الإداري، حيث أعطى الباحثون اهتماما كبيرا به نظرا لأهميته داخل المؤسسة، وبغرض تحديد مفهومه- التمكين الإداري -تعرضنا لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال لتحديد الملامح الأساسية، لهذا المفهوم، وفيما يلي بعض التعريفات وهي كالتالي:

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013 ص15

<sup>2</sup> تلوخ سعيدة، التمكين الاداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2013-2014 ص 11،12.

<sup>3</sup> إبراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص163

<sup>4</sup> أمينة سليم سالم الراداي، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012 ص 10

<sup>5</sup> تلخوخ سعيدة، مرجع سابق، ص11،12.

<sup>6</sup> سورة يوسف، الآية 56.

إذ يعرفه أبو بكر على أنه " : منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ، ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة<sup>1</sup> ."

بينما العنزي وصالح فينظران إلى التمكين على أنه عملية إدارية معاصرة لها ممارسات تقليدية ، تؤكد على منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة و الأعمال الموكلة إليهم بالطريقة التي يرونها مناسبة<sup>2</sup> ."

إلا أن عريقات فيصفه على أنه " استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة"<sup>3</sup> من خلال هذا التعريف نلاحظ أن العريقات يرى أن التمكين يعتمد على إشراك العاملين في عملية بناء المؤسسة وربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم والذي يؤدي إلى تحرير الطاقات الكامنة لديهم.

إلا أن بايهام بقوله : إن التمكين عبارة عن شعور و التزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية<sup>4</sup>

نلاحظ أن بايهام وصف التمكين على أنه التزام وظيفي ينتج عن إعطاء المؤسسة للعامل حق اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

في حين يعتبر ميشان التمكين أنه " الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح للعاملين القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها<sup>5</sup> ."

<sup>1</sup> أحمد علي الصالح ومحمد ديب المبيضين ، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد التاسع 2011 ، ص 79

<sup>2</sup> أحمد علي الصالح ومحمد ديب المبيضين ، المرجع السابق ، ص 79

<sup>3</sup> احمد العريقات ، دور التمكين في ادارة الأزمات في منظمات الأعمال ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال : التحديات - الفرص - الأفاق كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة الزرقاء الخاصة ، جامعة عمان الأهلية ، الأردن ، ب ت ص 7

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار مسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2009 ، ص 179

<sup>5</sup> علاء دهام حمد ، اثر التعلم المنظمي في التميز الإداري: دراسة استطلاعية لأراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، ب ت ص 67

نستشف من خلال هذا التعريف أنه عند منح العاملين الحرية في التصرف فسيكون لديهم القدرة على إيجاد الحلول للمواقف التي تواجههم دون الرجوع إلى الإدارة العليا؛ وهذا ما يولد لديهم الشعور بالفاعلية الذاتية وبالتالي يحققون ذاتهم.

و هذا ما ذهب إليه شكنتور عند قوله " :أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات واتخاذ القرار بدرجة أكبر للعاملين في المستويات الدنيا.<sup>1</sup>

في حين يعتبر وريبل مرديث أنه عندما يتم تمكين موظف ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.<sup>2</sup>

بينما كارلس و ارندولف يصفان التمكين على أنه إعطاء للعاملين حق اتخاذ القرارات<sup>3</sup> غير أن نيكسون ينظر إلى التمكين على أنه "استراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة و الحرية التصرف لأداء أعمالهم . إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المؤسسة وغاياتها.<sup>4</sup>

كما أن دافت يعتبر التمكين أنه " منح العاملين القوة والحرية و المعلومات لصنع القرارات والمشاركة فيها<sup>5</sup> . أما كاتر فيراه على أنه " عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمؤسسة .

<sup>1</sup>حسين أحمد الطعاني وعمر سلطان السويبي ، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة السعودية ،دراسة العلوم التربية، المجلد الأربعون ،الملحق الأول 2013 ،ص 308

<sup>2</sup>علي الضلاعين ، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية دراسات ، العلوم الإدارية، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الأول ، الأردن ، . 2010 ص72

<sup>3</sup> محمد قاسم أحمد القريوتي و عوض العنزي ، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة وسطى في دول الكويت :دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد الثاني والعشرون ، العدد الأول، 2000 ، ص 285

<sup>4</sup> عالية جواد محمد وسيف الدين عماد احمد ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد السادس و الثلاثون ، 2013 ، ص،1

<sup>5</sup> باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسلود والخزانات ، 2012 ، ص26

## المفهوم الإجرائي :

منح العاملين السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم.

## 2. المفاهيم ذات الصلة به:

نظرا للتداخل بين التمكين الإداري و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى ارتأينا أن نستعرض بعض هذه المفاهيم ونحدد العلاقة بين هذه الأخيرة والتمكين ، وذلك كما يلي:

### 2.1. التمكين والمشاركة:

يخلط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين و الإدارة التشاركية ، و يرى آخرون أنها مفاهيم مترادفة<sup>1</sup> ، ولكن هنا كم تشابه واختلاف بين المفهومين حيث؛ يتشابه التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات من زاوية ، كما أنهما يرتبطان مع مدخل الإدارة الديمقراطية القائم على دمج المرؤوسين في المهام بحيث لا يقتصر دورهم على الأعمال الروتينية اليومية ، بينما التمكين يعتبر اعم واشمل من المشاركة في اتخاذ القرارات ؛ فالتمكين لا يتوقف عند مجرد مشاركة السلطة ، ولكنه عملية توزيع السلطة، مع زيادة الكفاءة الذاتية والدافعية للمرؤوسين ، بما يمكنه من الاستخدام الأمثل للسلطة<sup>2</sup> ، كما تعتبر المشاركة المفتاح والركن الرئيس للتمكين فبدونها لا يستطيع العمال تحمل المسؤولية و حل المشاكل التي تعترضهم في عملهم.

### 2.2. التمكين والتفويض

يختلف التمكين عن التفويض اختلافا جوهريا<sup>3</sup> ؛ فالتفويض هو إسناد مهام للعاملين ومحاسبتهم عليها من قبل الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة و متابعة<sup>4</sup> ، كما أنه إسناد جزء من الصلاحيات للعاملين في المستوى الأدنى و أن المسؤولية تقع على عاتق المفوض؛ فالرئيس يتحمل مسؤولية أخطاء المرؤوسين في الأعمال التي فوضهم لإنجازها ، بينما التمكين فيتضمن تفويض جميع الصلاحيات وليس جزء منها ، وتقع المسؤولية على المفوض إليه<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، بحث مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي 2012 ص 169 في المصارف

السعودية ، دورية الإدارة العامة ، المجلد الثاني والخمسون ، العدد الثاني

<sup>2</sup> أحمد صادق محمد الرقب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، فلسطين ، 2010، ص 24

<sup>3</sup> محمد فتحي محمود و آخرون ، الإدارة العامة : الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة ، ط 7 ، مكتبة الشقيري ، (ب، د) ، 545، 2011

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، 201 ، ص 319

<sup>5</sup> محمد فتحي محمود و آخرون ، مرجع سابق ، 54،

### 2.3. التمكّن والإثراء الوظيفي:

يعد الإثراء تقنية تعمل على توسعة مهمات العاملين من خلال زيادة درجة تصرف العاملين فيما يتعلق بتفاصيل أعمالهم و زيادة مسؤولياتهم و تزويدهم بمعلومات الخاصة بنتائج، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم ولا تفرض عليهم من قبل الإدارة ؛ وعليه فإن الإثراء يعد خطوة أساسية لتطبيق التمكين الإداري بينما يختلفان من حيث أن الأول يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهاماً جديدة والثاني يعمل على إعادة تصميم العمل والتغيير فيه .

تعريف الولاء التنظيمي والمفاهيم المتعلقة به :

أولاً : تعريف الولاء التنظيمي:

لغة :

هو الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة.

اصطلاحاً :

هو اندماج الفرد في المنظمة التي يعمل بها بروحه وجسده وفكره كتبنيه المبادئ والقيم التي تقرها المنظمة وتعاونه مع زملائه على أداء مختلف الأعمال وبدل بعض الجهود الإضافية والسعي إلى المخاطرة والتفكير الدائم في الاستراتيجيات المستقبلية من أجل اكتسابها سمعة جيدة وسط المنظمات الأخرى، دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي لأنها بمثابة أسرة ثانية له يسعى لحمايتها وضمان ديمومة بقائها واستمرارها<sup>1</sup>.

ويعرف مدحت أبو النصر الولاء بأنه:

- 1 شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- 2 شعور الفرد بمسئوليته تجاه شيء هام في حياته.
- 3 الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.

● ومن هذا التعريف نستشف أن الشعور بالولاء يتولد لدى الفرد برغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة .

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 2

ويعرفه بيرانس **Burunc** بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه كما يعتبر الولاء التنظيمي درجة متقدمة من الرضا حيث أن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع رب العمل أي أنهم راضون بدرجة كبيرة ، ويزداد دوران العمل عند انخفاض درجة ولاء العاملين وأن شعور الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي يحس به العامل تجاه<sup>1</sup>.

● كما يعتبر بيرانس انه أعلى درجة من الرضا وكلما ازداد دوران العمل كلما انخفضت درجة الولاء لدى العاملين.

كما يعرف علي عبد الوهاب الولاء التنظيمي بأنه : حالة عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في الاستمرار فيها.

● وينظر علي عبد الوهاب انه إذا تميز الموظف بالولاء لمؤسسته فانه يتولد لديه الرغبة في البقاء فيها. مستوى عالياً من كما عرفه بورترو و زملائه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة<sup>2</sup>

- نلاحظ أن بورترو وزملائه أن الولاء التنظيمي هو درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

### المفهوم الإجرائي :

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة

<sup>1</sup>أمازن فارس رشيد، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11 ، العدد 1، 2004،

<sup>2</sup>محمد البرعي ومحمد التويجري، "معجم المصطلحات الإدارية"، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993 ، ص 202

رابعاً: المنهج المستخدم

المنهج: هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة.

المنهج الوصفي : هو من أهم المناهج المستعملة في البحث العلمي، يلجأ إليه الباحث عندما تتوفر لديه معرفة مسبقة (بحوث استطلاعية أو وصفية سابقة) عن أبعاد أو جوانب الظاهرة المراد دراستها، ويريد من جانبه "التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث تفيد في تحقيق فهم أفضل لها أو في وضع سياسات أو إجراءات مستقبلية خاصة بها".

بدأ العمل بهذا المنهج في الغرب في نهاية القرن الثامن عشر، لكنه عرف أوج تطوره في القرن العشرين.

أرتبط المنهج الوصفي منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، لعدم تمكن الباحث من إجراء تجارب على هذه المجالات خاصة ما تعلق منها بالجانب السلوكي للإنسان، أو الظواهر الطبيعية.

و يعرف كذلك بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

كما يمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويرا يشمل عدة فترات زمنية.

كما يهدف هذا المنهج إلى :

- جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين،
- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر،
- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم وفي وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة.

- إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.

خامسا: الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة المتعلقة ب التمكين الإداري :

الدراسة الأولى :

محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية دراسة العلوم الإدارية، المجلد ثمانية وثلاثون، العدد الثاني 2001، ص 27.

حدد الباحثان التساؤل الرئيسي وهو ما اثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي؟

وقد تفرعت الأسئلة الفرعية إلى :

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

- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

- ما المعوقات التي تواجه التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها ( 13 ) بنك

تجاري.

وقام الباحثان باختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية من العاملين في البنوك التجارية الأردنية بنسبة (3% ) من

مجتمع الدراسة والذين يقدر عددهم ب ( 391 ) موظف وموظفة من

مختلف الأقسام والمديريات والمستويات الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية

الأردنية . كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي . تكون مجتمع الدراسة من جميع

العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة (3 %) من مجتمع الدراسة؛ حيث

بلغ عدد أفراد العينة

(391) موظفًا وموظفة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته خصيصًا لهذه الدراسة. وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوكًا إبداعيًا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم (في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية). كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وكذلك عدم فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية. وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية<sup>1</sup> لقد أصاب الباحث في طرحه للتساؤل الرئيسي كما انه فكك التساؤلات الفرعية بشكل تحليلي وذات علاقة بالتساؤل الرئيسي وكان اختياره للمنهج الوصفي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائيًا بواسطة برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم وذلك لاختبار صحة الفرضيات التي (SPSS) الاجتماعية قدمتها الدراسة واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجب عن أسئلتها كما أن الباحثة استفادت من هذه الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين تفويض الصلاحيات.

### الدراسة الثانية:

حسن مروان عفانة التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل مذكرة مكملة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال في قسم إدارة أعمال جامعة الأزهر غزة فلسطين 2013.

حدد الباحث السؤال الرئيس وهو ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟

<sup>1</sup> محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين<sup>1</sup> في البنوك التجارية الأردنية دراسة ميدانية دراسة العلوم الإدارية المجلد ثمانية وثلاثون العدد الثاني 2001. <sup>1</sup>

وقد اختار الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟
- ما مستوي فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند في درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) العاملة في قطاع غزة ؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة.

حيث يبلغ عدد هذه المؤسسات ( 65 ) مؤسسة دولية مسجلة في مديرية الشؤون العامة في وزارة الداخلية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة (وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها 65 مؤسسة وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات .وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة ثم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت 79 .

وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة % 81 ، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة % 80 وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين

الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير(العمر) وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة<sup>1</sup>.

صاغ الباحث مشكلة الدراسة نظراً لأن مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ما يزال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً، ويحتاج إلي مزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي.

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي حاول من خلاله وصف العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل، وحاول كذلك مقارنة وتفسير وتقييم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يرتفع بها رصيد المعرفة عن الموضوع محل الدراسة.

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

الدراسة الأولى :

باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية مجلة الباحث العدد 13.ص.17.2013

عين الباحث مشكلة الدراسة بهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة ؟

وكانت تساؤلاته الفرعية كالتالي :

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة ؟

<sup>1</sup>حسن مروان عفانة التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل مذكرة مكملة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال في قسم إدارة أعمال جامعة الأزهر غزة فلسطين 2013.

وقد انبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة والولاء التنظيمي للعاملين ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للجودة والولاء التنظيمي للعاملين ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية والولاء التنظيمي للعاملين ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لهم ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والولاء التنظيمي للعاملين ؟

لقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة.

تم اختيار عينة قدرها ( 165 ) فردا.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 49 فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام حيث تكونت عينة الدراسة من ( 135 ) موظفا. وتم استخدام العديد من الأساليب (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على الولاء التنظيمي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة عند مستوى دلالة ( 0.05 )

- عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة ( 0.5 ).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية مجلة الباحث العدد 13.ص.17.2013.

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي وهذا ما أفادني من اجل التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ولقد تم تصميم استبانته للإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية. واختار الباحث العينة وفقا للإحصائيات قسم الموارد البشرية في المؤسسة لذلك استخدم أسلوب العينة العشوائية.

### الدراسة الثاني :

صفوان أمين السقاف أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا اليمن - صنعاء

حدد صفوان أمين السقاف مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤالين التاليين:

1. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال اليمنية؟

2. هل هناك علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة بالقيم ، ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين ؟

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كنموذج لمنظمات الأعمال اليمنية.

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة لعدد ( 242 ) عامل ما نسبة

10% من عدد العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها ، وكذا تم استخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمها : الاستبانة ، المقابلة المراجع والكتب. وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كمثثلة لمنظمات الأعمال اليمنية ، وكذا تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة 10% من عدد العاملين حتى أغسطس 2013 م في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة.

ومن النتائج المهمة في الدراسة ما يلي: كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت

3.35% وبنسبة 52% بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86% ومتوسط 4.301% وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط ( 3.58 ) كما جاء

مستوى الولاء المعياري الأخلاقي (بدرجة متوسطة بلغت ( 3.36 ) ، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط ( 3.12 ) كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( 0.05 ) للمستوى التعليمي والعمر

والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا

الجانب . وقد تم طرح بعض التوصيات المهمة مثل : عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي ، تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.<sup>1</sup> .

صاغ الباحث أسئلة الدراسة على ذلك الشكل لأنه وجد انه عندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة بالقيم المرتكزة على القيم والمبادئ فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى العاملين وذلك بتوافر مؤثرات أخرى مثل الأجور والمزايا والحوافز وغيرها ، وحيث أن أسلوب القيادة بالقيم يجعل من العنصر البشري الركيزة الأساس والرأس المال الحقيقي للمنظمة فزيادة درجة الولاء التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات ، ونتيجة أساسية للأسلوب أو النمط القيادي. اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه لغرض جمع البيانات ، والمعلومات من مجتمع الدراسة من خلال استخدام الأدوات المختلفة التي من أهمها : الاستبانة ، والمقابلة ، والمراجع والمصادر العلمية . بحسب ما سيتم تفصيله في الدراسة الميدانية.

وقد اختار مجتمع الدراسة لأنه اعتبر مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أكبر وأعرق الشركات الصناعية والتجارية في اليمن ولديها أكثر عدد من العاملين. وتتمتع بالسمعة الطيبة لدى جميع المتعاملين معها ، والشهرة الواسعة في اليمن ، وعلى مستوى الوطن العربي وشرق آسيا وبعض دول العالم مثل : السعودية - مصر - ماليزيا - أندونيسيا - بريطانيا - وغيرها.

#### الدراسة المتعلقة بالمتغيرين التمكين الاداري والولاء التنظيمي :

ابو بكر سالم أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال و الأعمال في جامعة آل البيت الجزائر.

"هل هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟".

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر معنى العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟
- هل تؤثر كفاءة العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟
- هل تؤثر استقلالية العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟

<sup>1</sup>صفوان أمين السقاف أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان

تمكن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سونطراك الجزائرية، إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للأدب الإداري كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

**1-** يعد مفهوم تمكين العاملين مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات خصوصاً من خلال استعراض

الدراسات السابقة التي لم تتطرق لدراسة أثر تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) في الولاء التنظيمي لعينة الدراسة.

استخدم الباحث المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه (الظري والميداني)

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بشركة سونطراك الجزائرية والذين

عددهم حوالي 125000 عامل، حيث وجد الباحث أن إجمالي نسبة العاملين في الإدارة الوسطى و الدنيا بالنسبة الى إجمالي العاملين تمثل نسبة 94% أما نسبة العاملين في الإدارة العليا فهي 6% إلى بجانب صعوبة الوصول الى العاملين في الإدارة العليا.

**2-** يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من قلة، فالبحوث والدراسات

العلمية قليلة - على حد علم الباحث - فلم يلق موضوع تمكين العاملين حتى الآن في الدول العربية ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين و الممارسين من خلال المسح المكتبي لعدد من المكتبات العربية، ومن هنا تنبع الأهمية العلمية للدراسة حيث تحاول دراسة و تحليل موضوع تمكين العاملين من خلال تقديم الإطار الفكري وعوامل و متغيرات التمكين، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما في عينة الدراسة.

- محاولة لفت نظر المدراء إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين المزاي

التنافسية للمنظمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سونطراك

الجزائرية ، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في ( معنى العمل، كفاءة العمل ، استقلالية العمل، تطوير العمل) ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، و بلغ تعدادها (383) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد وغيرها، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سونطراك البترولية الجزائرية.

2. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك الجزائرية لتمكين العاملين

تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

3. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك البترولية الجزائرية لتمكين

العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة خاصة في المستويات الإدارية الدنيا

من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر الى أخطارهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولاءهم

التنظيمي.<sup>1</sup>

أصاب الباحث في تحديد المشكلة حيث فرعها إلى عدة أسئلة للإجابة عليها بشكل دقيق كما أكد على

أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو أثر التمكين العاملين في الولاء التنظيمي

لدى أفراد شركة سونطراك الجزائرية وهذا ما أفاد الباحثة في دراستها كون هذه الدراسة تسلط الضوء على موضوع في

غاية الأهمية.

كما استخدم الباحث المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لكونه منهجا مساعدا على التحليل

الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة،

فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم اجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية.

وفيما يخص اختيار المنهج فقد اهتمت الباحثة بهذا الجانب واعتبرته نموذج للتعرف على رأي العاملين في

المستويات الوسطى والدنيا من حيث تفويض السلطات والمسؤوليات لديهم واتاحة فرص المشاركة واختيار طرق العمل،

وقد تم تطبيق مجال الدراسة على المؤسسة.

لقد تم تحديد الإطار المفاهيمي من خلال التطرق إلى إشكالية الدراسة والتساؤلات بشقيها الرئيسية والفرعية

التي تحيط بالموضوع من جوانب محددة ومن خلالها نحاول الإجابة عنها، وإضافة إلى ذلك تحديد أهداف وأهمية التي

تسعى الدراسة لتحقيقها من خلال إيجاد إجابة واضحة عن التساؤل الرئيس والأسئلة الفرعية مع تحديد المفاهيم الإجرائية

التي تبنى عنها الدراسة وبالإضافة إلى ذلك تم تجسيد الدراسات السابقة والتعقيب عنها من اجل إثراء الجانب النظري.

<sup>1</sup> ابو بكر سالم أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال و الأعمال في جامعة آل البيت الجزائر.

# الفصل الثاني

## - التمكين الإداري -

تمهيد

أولاً: تطور مفهوم التمكين في الفكر الإداري

ثانياً: أهمية و أهداف التمكين

ثالثاً: خصائص التمكين

رابعاً: أبعاد التمكين

خامساً: مبادئ التمكين

سادساً: خطوات لتنفيذ التمكين

خلاصة

تمهيد:

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لاقت وحظيت باهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرا لارتباطه بالموارد البشري لأنه العنصر الأساسي في المؤسسة، إذ يعتبر إستراتيجية تنظيمية وإدارية تهدف من خلاله المؤسسة إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها و الحصول على مرونة عالية من التكيف.

وستتطرق في هذا الفصل إلى تعريف التمكين و أهم النظريات التي قامت بتفسيره، وأهميته، وخصائصه ، وأبعاده ، و مبادئه، وخطوات تنفيذه.

أولاً: تطور مفهوم التمكين في الفكر الإداري :

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة ، حيث أنه لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية في تطور الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة ، وفي مايلي أهم المحطات النظرية للتمكين في الفكر الإداري :

1. النظريات الكلاسيكية :

نادت هذه النظريات بفكرة التمكين حيث أن نظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفرديريك تايلور لم تهتم كثيرا بوضع أسس تخدم التمكين الإداري بل حددت مبادئ علمية مدروسة لتعظيم الإنتاجية للعاملين.

أما ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة حيث أن ها الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، وأرت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المؤسسة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف ،نلاحظ اهتمام هذه العاملة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال

نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان<sup>1</sup> ، إلا أن أفكارها لم تتبلور إلى واقع عملي لأن الإنسان في ذلك الوقت كان يعتبر مجرد آلة تنفذ ما تؤمر.

بينما ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس فيبر الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ، و المبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين. وكان جل هدفه وغاياته هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المؤسسة ، و المبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين<sup>2</sup>

## 2. النظريات نيو الكلاسيكية:

ترجع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية عن طريق تفويض مزيد من السلطة التنفيذية للعاملين و إشراكهم في صنع قرارات العمل هو الذي يعتبر مرحلة متقدمة من مشاركة العاملين<sup>3</sup> .  
وظهرت بعدها نظريات اهتمت بدور العامل في المؤسسة ، و بمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات ، والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العامل ومنحه حريات أكبر في العمل، ومن أهم هذه النظريات نظرية أبراهام ماسلو للحاجات حيث ترى هذه النظرية أن الفرد كائن مميز يسعى تدريجياً إلى تحقيق أهداف اسمها تحقيق الذات<sup>4</sup> ، وهذه الأخيرة لا تكون إلا إذا توفرت شروط التمكين، ونظرية X ونظرية Y لصاحبها ماكجريجور<sup>5</sup> ، حيث أن نظرية Y هي التي تتفق مع التمكين بحيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات الإدارية ، في ظل تشجيع الاتصالات الحديثة ، والاستماع إلى آرائهم ونصائحهم مع التركيز على توسيع الوظيفة و إثرائها ، على عكس نظرية

<sup>1</sup> ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ب ت ، بد، ص 25

<sup>2</sup> http://www.hrdiscussion.com اريخ 2016/03/15 بتوقيت 17:30

<sup>3</sup> محمود الحسين الوادي، مرجع سابق ، ص 32 33

<sup>4</sup> جمال اندراواس، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات اربد وعالم الكتب الحديث، الأردن 2008 ص 129.

<sup>5</sup> جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة للنشر ، الجزائر ، . 2002 ، ص 14

<sup>6</sup> محمود حسين الوادي ، مرجع سابق ، ص 35

X<sup>1</sup> ، ونظرية هيرزبرج التي تعتبر الإثراء الوظيفي جوهرها ، ويقوم على أساس إعطاء المرؤوسين مزيداً من المسؤولية ، مع تكليفهم بالأعمال الصعبة ، و إشراكهم في جلسات حل المشاكل ، ومنحهم فرص البروز ، و الترقية ، والإشراف على الآخرين<sup>2</sup>

### 3. النظريات الحديثة:

#### 3.1. نظرية النظم:

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة 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 للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه<sup>3</sup>

#### 3.2. النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة وتحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين الأفكار والحلول المقترحة وما يناسب ظرف من الظروف، قد لا يناسب ظرف من الظروف الأخرى. فالنظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة.

<sup>1</sup> تلخوخ سعيده ، مرجع سابق ، ص 16

<sup>2</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بأنماط التمكين ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية العربية ، 2008 ، ص 44

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي ، مرجع سابق ، ص 40

و لهذا تعتبر النظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المؤسسة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها<sup>1</sup>

### 3.3 نظرية Z في فرق العمل الذاتية :

أراد وليام أوشي عندما طرح هذه النظرية أن يوفق بين الايجابيات التي تحققها المنظمات الغربية والايجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية ،مستبعدا سلبيات النموذجين في محاولة بلورة نموذج اسماه Z الحرف الذي يلي الحرفين اللذين أطلقتهما "ماكريجور" على نظريته X&Y ، مؤكداً أن النموذجين الياباني والأمريكي لن يظلا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمر به البشرية، فاخذ التوظيف مدى الحياة و الاهتمام الشمولي و التمكين والجماعية في اتخاذ القرارات في المؤسسة اليابانية، واخذ المسؤولية الفردية و المسار الوظيفي المتخصص، وتقويم الأداء محددة مطبقة في النظرية الأمريكية يضعها في إطار نظريته ليوفق بين الفردية المتطرفة والجماعية المتطرفة<sup>2</sup> ، كما ركز على منهج عمل فريق العمل الذي تدرب على حل المشاكل الأساسية و مهارات الجماعة ، وحدد نطاق مسؤولية الفريق الذي يكون حرا في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة ، شرط أن يكون أعضائه ماهرين في عمليات الاتصال داخل الجماعة ،وهي وسيلة من وسائل التمكين الإداري<sup>3</sup> .

#### ثانيا : أهمية وأهداف التمكين:

يعتبر التمكين الإداري ممارسة حديثة تهتم بتوسيع المسؤوليات للعاملين و صلاحياتهم ، و منحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وهذا ما يعطي فائدة كبيرة للعاملين و للمؤسسة ، وكذلك للزبائن نذكر منها:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات وهذا الأخير يعتبر جوهر التمكين الإداري .
- يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ، كما يعزز الولاء التنظيمي لديهم<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي ، المرجع السابق ، ص ، ص 40.41

<sup>2</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، المملكة السعودية العربية ، 2011 ، ص، ص، 23، 22،

<sup>3</sup> تلخوخ سعيدة ، مرجع سابق ، ص 17

<sup>4</sup> محمد ديب المبيضين ومحمد احمد الطروانة ، اثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم

الإدارية ، المجلد الثامن والثلاثون ، العدد الثاني ، 2012 ، ص 483

- يحقق الرضا و الالتزام الوظيفيين لدى العاملين ، كما يساهم في زيادة الدافعية لديهم<sup>1</sup> ، و زيادة درجة تحملهم لمسؤولية تصرفاتهم<sup>2</sup> .
- يشعر العاملین بحس عال بالملكية وزيادة تمسكهم بالمؤسسة .
- يعد مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة<sup>3</sup> .
- يزيد من المرونة و التكيف و الاستجابة في التعامل مع العملاء دون الحاجة إلى الرجوع للمدير أو للإدارة العليا.<sup>4</sup>
- تحسن جودة الخدمة<sup>5</sup> ؛ من خلال تلبية احتياجات وخدمات العملاء حسب طلباتهم ، لقدرة العامل المتمكن على تحديد ومراعاة الاختلافات في رغباتهم حسب طلباتهم.
- يزيد الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء من خلال الاستفادة من توجيهات العملاء وآرائهم حول مستوى جودة الخدمة<sup>6</sup> .
- كما اقترحت ليشلي العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

### 1. التمكين من خلال المشاركة:

وتتم بتمكن العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين العاملين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن

<sup>1</sup> صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الثني والثلاثون ، العراق ، 2012 ، ص85

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص451.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صلاح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن 2009 ، ص ص 28، 29.

<sup>4</sup> يحيى ملحم ، مرجع سابق ، ص، 117

<sup>5</sup> عبد السلام مسعود هندر، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية أرس المال الفكري دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها(العلوم الإنسانية ) المجلد الحادي عشر العدد الأول ، 2012 ،

<sup>6</sup> موسى السعودي ، اثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية المالية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني ، 2008 ص 449

الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيعاً هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

## 2. التمكين من خلال الاندماج

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

## 3. التمكين من خلال الالتزام

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

## 4. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

وتعتقد لاشلي أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.<sup>1</sup>

### ثالثاً : خصائص التمكين

يتمتع التمكين كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى بعدة خصائص نذكر منها:

- التمكين ليس عملية مطلقة؛ فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين، خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المؤسسات.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات

المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، 2009، ص ص 7،9.

- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضاً على العقاب والتأديب لمن يسئ استخدام التمكين.
- نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.
- تحتاج عملية التمكين إلى: متابعة، تقييم، تنشيط، وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدتهم عملية التمكين جزءاً أساسياً من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ<sup>1</sup>
- اما المؤسسة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها مؤسسة ممكنة وهي:
  - وجود الدعم والمساندة و الإدراك من القيادة لمفهوم التمكين .
  - ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة .
  - وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين و استمرار العمل به.
  - تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم و قدراتهم .
  - وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
  - توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدرة، حق الإدارة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر ودرجة عالية<sup>2</sup>.

#### رابعا : أبعاد التمكين

- يوجد تباين واختلاف ملحوظ بين الباحثين و الدارسين في إدراج أبعاد التمكين، وفيما يلي عرضاً لبعضها:
- لقد حدد دافت أربعة أبعاد على الأساس في تشكيل التمكين وضمن نجاحه و هي:
- المعلومات المتاحة للعاملين عن جميع الجوانب.
  - المعرفة والمهارات التي يملكها العاملون كعامل مهم في نجاح برنامج التمكين .

<sup>1</sup> تلخوخ سعيدة، مرجع سابق ص 6.

<sup>2</sup> مروان حسين عفاة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير ،في إدارة الأعمال

، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر ،غزة، 2013،ص 20

- القوة اللازمة التي يملكها العاملون لدعم القرارات والتأثير في العمل ومدخلاته
- المكافآت التي يستحقها العاملون على قدر ما يقدمونه من أداء متميز في ظل التمكين مما يعزز دافعيتهم نحو العمل<sup>1</sup>

أما سبكتور فيرى أن للتمكين له بعدين رئيسين هما:

**البعد المهاري :** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات حل النزاع و بناء الثقة.

**البعد الإداري :** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة<sup>2</sup>. أما العتبي فقد حدد خمسة أبعاد التمكين وهي:

#### البعد الأول: المهمة

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، و إلى إي مدى يسمح للعامل المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين على سبيل المثال.

#### البعد الثاني: تحديد المهمة

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

#### البعد الثالث: القوة

يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ و إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ و إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

<sup>1</sup>عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين ، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة،مجلة أهل البيت ، جامعة أهل البيت ، العراق ، 2007 ، ص10

<sup>2</sup> تيسير زاهر ، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين : دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، العدد الثامن والعشرون ، العدد الثاني ، 2012 ، ص267

### البعد الرابع: الالتزام

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، و يتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

### البعد الخامس: الثقافة

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين، و إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.<sup>1</sup> وفي ما يلي الأبعاد الأكثر تداولاً من قبل الباحثين - حسب اطلاع الطالبة: -

**حرية الاختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها العامل في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

**الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة العامل على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

**معنى العمل:** و يعني إدراك العامل، أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له و للآخرين وللمؤسسة.

**التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله<sup>2</sup>.

### خامساً: مبادئ التمكين

يعتقد توماس ستير أن أساسيات التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ التي تتمثل:

#### 1. تعليم العاملين:

حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق جوهر تمكين العالمين: اطار مفاهيمي، بحث مقدم الى ملتقى السنوي العاشر لادارة الشاملة، الخبر -السعودية، 2005، ص ص8.7

<sup>2</sup> قاسم احمد و اخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة

تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد الرابع. العدد الثاني عشر، 2008، ص 103

## 2. الدافعية:

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه، النوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

## 3. وضوح الهدف:

إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح ، والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة إن صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 4. الملكية:

وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي اتجاه مؤسساتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم، ويقترح **توماس ستير** معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاث أحرف يسميها "3AZ" وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

$$\text{السلطة} + \text{المسألة} = \text{الإنجاز}$$

ولتحقيق الإنجاز على الإدارة والعاملين قبول فكرة المسؤولية، والمسؤولية يمكن ان تكون ممتعة للعاملين إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

## 5. الرغبة في التغيير :

يعد التغيير أحد أهم عناصر العملية الإدارية في الوقت الراهن وذلك لطبيعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، وتعتمد المؤسسة على التغيير سواء كانت مجبرة أو مخيرة وذلك إن أرادت البقاء في جو المنافسة داخل المحيط الذي تنشط فيه. إذ نجد أن إيمان القيادة بالتغيير أساس من الأسس كما هو إيمان العاملين قبل الشروع بالإجراءات ، لأن نقل موضوع التغيير دون تأمين اتجاهات العاملين الإيجابية في المؤسسة سيثيرهم ضده و يدفع باتجاه مقاومته.

## 6. نكران الذات:

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين ولكن على المديرين تغيير هذه النظرة، وترك حب الذات وتبني فكرة نكران الذات، لأن الهدف المراد تحقيقه هو المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية الخاصة من أجل إنجاح ترسيخ مفهوم التمكين.

## 7. الاحترام :

إن العنصر المحرك للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه، و ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة و عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.<sup>1</sup>

## سادسا : خطوات لتنفيذ تمكين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تُنفذ على مراحل، وحدد لوالر وبوين ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج، أكد **فورد وفوتلر** بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بيئة الوظيفة"، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية التمكين:

### 1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبنى التمكين، فمثلاً:

✓ تحسين خدمة العملاء.

✓ رفع مستوى الجودة .

<sup>1</sup> محمد الحراشنة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية

:دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية المجلد الثالث والثلاثون العدد الثاني، 2000، ص 245، 246

✓ زيادة الإنتاجية.

✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .

✓ تخفيف عب العمل عن المدير.

لأن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد .ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم .ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات.

## 2. التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل الماضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار كيزيلوس أن العديد من المدراء قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدراء للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

## 3. تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسين

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدراء والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم؛ فالمدراء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة 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.

## 4. تكوين فرق العمل

إن جهود التمكين تتضمن 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 والمؤسسة ككل، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً ، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

### 5. المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، و يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل، كما تساعدهم على تفهم كيفية قيامهم بوظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

### 6. اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

### 7. توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

### 8. الاتصال لتوصيل التوقعات:

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

### 9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير

إن أحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة.

## 10. 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، و يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة<sup>1</sup>.

## خلاصة:

في الأخير نستخلص أن التمكين عبارة عن استراتيجية إدارة هامة في المؤسسة؛ إذ تقوم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عن طريق التفويض الدائم للصلاحيات والمسؤوليات له وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات، إذ أنه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ودفعتهم نحو تحقيق تحقيق الولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار تمكين العاملين في المنظمات العربية ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد

ودور المدير العربي في الإبداع والتميز" شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية 29-27 نوفمبر 2004 ص ص 110.107

# الفصل الثالث

## -الولاء التنظيمي-

تمهيد

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

ثانياً: مراحل تكوين الولاء التنظيمي

ثالثاً: أنواع الولاء التنظيمي

رابعاً: نظريات الولاء التنظيمي

خامساً: الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الولاء التنظيمي

سادساً: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

خلاصة

تمهيد :

على الرغم من الكتابات والأبحاث والاتجاهات المتوفرة في موضوع الولاء التنظيمي في الأدبيات الأجنبية إلا انه يمكن القول أن هناك صعوبة في الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي بين الباحثين ويمكن رد هذه الصعوبة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي كان ولا يزال موضع اهتمام الباحثين من حقول مختلفة مثل علم النفس وعلم الاجتماع وكذا السلوك التنظيمي حيث ان الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذين ينتمون إليه مما أدى بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة وللوقوف على موضوع الولاء بالتعريف سنتعرض له بذكر جملة من العناصر ذات الصلة به كاهميتها ومراحله ونظرياته وغيرها من العناصر.

### أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا فهذا ويعزي هذا الإتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فان للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.<sup>1</sup>

فمن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة في ما يتعلق بالتأثير الإيجابي له على مجموع الظواهر السلبية السابقة الذكر من خلال خفض نسبة الآثار التي سوف تخلفها هذه السلوكيات وعليه فان أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية

-يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

<sup>1</sup> منصور بن صالح اليوسف: "الولاء التنظيمي"، مجلة التنمية الادارية، العدد 101، 2012، ص21

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقديمها إيمانا منهم بان أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين لان الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويجولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق والود بين الرئيس والمرؤوسين.

- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر ويظهر في هذا التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو قوة تطابق الفرد مع منظمته ومدى ارتباط بها.<sup>1</sup>

- ينظر بعض العلماء أمثال ماتيو و زاجاك (1990) إن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل حيث رأى الباحثين أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنتقل العمال وارتفاع الجودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيميين كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

- وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف بورتر للولاء التنظيمي حيث قال "عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة لديه ما يلي :

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- استعدادا لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.<sup>2</sup>

- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.

<sup>1</sup> ادم غازي العتيبي اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع التنظيمي في دولة الكويت المجلة العربية مجلد1 نوفمبر 1993 ص110-111

<sup>2</sup> فيصل صباح الفصلي علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية للإدارة العامة المجلد37. العدد 1 ماي 1997 ص79

- للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعه إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنهم بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها حيث يشعرون بالفخر و الرضا عن أعمالهم.

- جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها.

- الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتقال في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فان الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا إن للولاء التنظيمي يؤثر سلبيا على برك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض.

المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مراحل تكوين الولاء التنظيمي

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل فقد تم قصرها من قبل ولشتي ولافان في :

#### مرحلة الولاء التنظيمي :

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها أما اورالي فقد

رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي :

#### مرحلة الإذعان أو الالتزام :

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة لذلك فهو يتقبل لذلك

فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

<sup>1</sup> فيصل صباح الفصلي، المرجع السابق، ص 80.

### مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة :

وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من اجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة ولأنها تشبع حاجته للانتماء وبالتالي فهو سيشعر بالفخر لانتمائه لها.

### مرحلة التبني :

وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافا وقيما له ويكون الولاء ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

وأشار ريدايديه بان تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي :

### مرحلة ما قبل العمل :

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

### مرحلة البدء في العمل :

وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنميته ولاءه له والانخراط عضوا في التنظيم.

### مرحلة الترسخ :

وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكسبها من تفاعله مع المؤسسة.<sup>1</sup>

وفي هذا الاتجاه هناك من يشير بان مراحل تكوين الولاء تتوزع على المراحل التالية ومن هذه المراحل تلك التي

سنوضحها كما يلي :

### مرحلة التجربة :

أي ما قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة لان الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

<sup>1</sup> دانا لطفي حمدان ، الرجوع السابق ، ص 132.

ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الشعور به والحصول على القبول من التنظيميين وبدل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

### مرحلة العمل :

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدا العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام (2-4) سنة.

وتظهر خلالها خصائص مميزة بما تتمثل في الأهمية والخوف من لعجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

### مرحلة الثقة في التنظيم :

وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدا العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل حيث نجد المرحلة لتكون الولاء التنظيمي تكون قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيًا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل والبدا فيه حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين وبصفة مباشرة تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى. فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل بينما الطريق الغير رسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون والمنافسة الإيجابية والعلاقات الطيبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> آدم غازي العتيب ، المرجع السابق ص 110

### ثالثاً: أنواع الولاء التنظيمي

تنازعت أنواع الولاء التنظيمي طائفة من الباحثين والدارسين بأفكار وآراء مختلفة ومتباينة، و هكذا وجدنا هناك مجموعة من التصنيفات حاولت كلها أن تحدد أنواع الولاء التنظيمي، ومن الأنواع الموجودة هنا المستند، التلاحي العاطفي، التبادلي، المعياري الرقابي ، الاغترابي ...، وسنحاول التعرف على البعض منها.

#### 1.الولاء المستديم

يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا فإن مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءاً من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.

#### 2.الولاء التلاحي

يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تقر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن..، النقل ، الضمان الاجتماعي..الخ.

#### 3.الولاء العاطفي

يعتبر الولاء رابطاً أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظمته، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظمته لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظمته مهما كلفه ذلك.

#### 4.الولاء الاغترابي

يمكن أن نلق عليه أيضا الولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمته، ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبي ، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أداية كالاحتراق النفسي، التغيب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة..

#### 5.الولاء الرقابي

ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحاً فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وعندما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتماؤه للمنظمة.

### 6. الولاء المعياري

في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظمته، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلا العامل الذي لم يتقاضى مرتبه مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

### 7. الولاء الموقفى :

حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعريف على أهداف وقيم المنظمة ويعملون على التوحيد معها، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الأتجاهي وهو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

### 8. الولاء السلوكي :

حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرت الولاء على أساس العمليات التي من خلال يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمنظمته ولوصف هذه الخبرات تحدث " بيكر " (1964) كما سماه " بنظرية الاخذ والعطاء " الفرد يصبح مقيدا داخل المنظمة ذلك أنهم خيروا المكافآت في الماضي ويخشون أن يفقدوها. فعلى سبيل المثال الشخص الذي امضى 20 سنة في منظمة ما، من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرز بقاءه بناء على السلوك الذي خيره فيها، وبالتالي لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل . كما أن هناك اتجاه يفسر الولاء التنظيمي من ناحية الأسباب وهناك نماذج أخرى تبحث في نواحي مختلفة يمكن تصنيفها إلى نموذجين رئيسيين:

### النموذج الأول:

الفرد كأساس للولاء التنظيمي والذي يقابل نموذج الولاء السلوكي ويبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر السلوك . ولا بد أن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وكذلك سلوك تطوعي . ويؤكدون على أن السلوك الفردي لا بد وان يتضمن مكاسب وحسائر بالنسبة للفرد تمثل نوعا من القيود على السلوك . وهذا النموذج يركز على ما تحمله الأفراد من خصائص شخصية وكذلك ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد بها ولائهم.

### النموذج الثاني

المنظمة كأساس للولاء التنظيمي وهو يقابل الولاء الموقفى يتم التفاعل بين المنظمة والفرد نتيجة العمل فيها . فالفرد له حاجات وأهداف وحتى يحققها يجب تسخير مهاراته وطاقته للمنظمة حتى تحقق له تلك الحاجات والأهداف هنا عملية تبادلية وجوهر هذه العملية يسمى بالعقد النفسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، مرجع سابق ذكره، ص 40-41

### رابعاً: نظريات الولاء التنظيمي

وقد تطرق العديد من الباحثين لتحديد نظريات الولاء التنظيمي فهي متنوعة الأفكار، وهي تتمثل في مايلي:

#### 1. نظرية الاغتراب البيروقراطي :

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزء من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين وقد ظهرت جذور الولاء التنظيمي في كتابات اميل دوركايم أعطى "دوركايم" "Durkheim" تفسيراً جديداً كلياً للاغتراب فيرى أنه نتيجة لظروف "الأنوميا" "Anomie" والمتداولة في البحوث الحديثة باسم اللامعيارية "Normlessness"، يعرف "دوركايم" الأنومي "بأنها النقص المدرك في الوسائل والمعايير المتفق عليها اجتماعياً في توجيه الإنسان لتحقيق أهداف ثقافية محددة... ويؤكد "دوركايم" أن سعادة الإنسان تتحقق لما تتناسب حاجاته مع الوسائل المتاحة؛ وبما أن الحاجات الإنسانية هي حاجات اجتماعية - أكثر منها بيولوجية - وموجودة في مجتمع تنافسي فلا حدود لها؛ حيث كلما أشبعت حاجة تظهر أخرى وهكذا.

وليشعر الإنسان بالسعادة عليه الحد من هذه الحاجات، وبما أنه عاجز عن حدها بنفسه ظهرت ضرورة وجود قوة خارجية لتقوم بالدور الذي عجز هو عنه. يرى "دوركايم" أن هذه القوة لا يمكن أن تكون سوى "الأخلاق". ولكن وبوجود هذه الحدود تستثار الانفعالات وداخل هذه الحدود يكون من الصعب التحكم في رغبات الإنسان بوسائل القوة الإجبارية أو فقط بالمعايير الاجتماعية. ونتيجة للخلل الوظيفي للمعايير الاجتماعية أي عدم قدرتها على ضبط الرغبات (حالة الأنوميا) يجد الفرد نفسه غير قادر على التوافق مع التغيرات الاجتماعية ونتيجة لذلك يصبح مغترب.

#### 2. نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والاستبداد. وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم، كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات. لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء و التزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه.

لم تسلم هذه النظرية من تلك الانتقادات الموجهة إلى المنظمة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المنظمات الخيرية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على اتباع المركزية وإتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا من الولاء إلى منظماتهم ككل، لذلك فقد كان الرد على هذه الانتقادات من طرف مؤيدو النظرية الخيرية وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها تسهل الانضباط بين الأفراد وبين واجباتهم لأن أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود الأفراد إلى نوع من الاحترام وبالتالي الولاء للمنظمة، لذا فإن عامل الضبط أقل من أن يقوم الموظفين بالاغتراب مقارنة بالإشراف المباشر.

### 3. النظرية الثقافي (النموذج الثقافي) :

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسات المنظمات وإطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي. كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات. يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمته يعتبر عاملا أخلاقيا ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته .

إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الإحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام. إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء ، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة.

### 4. النموذج الاستثماري للولاء:

إن تحليل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطي له إطارا قائما على منهج السلوك والاتجاهات والمكافآت والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن نقدم قياسا لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات السابقة إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافآت. وقد تمت دراسته بصورة أضيقت في علاقته بالولاء الوظيفي والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري للولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي كما فعل تفسيره للاتجاهات الملزمة. إن مكونات

النموذج الاستثماري قد بنيت أساسا على أفكار كما هو الحال في المنهج السلوكي للولاء ، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطارا كافيا لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي وأن مفهوم التبادل و الاستثمار هو مفهوم تفسيري معلل وليس محصورا فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء<sup>1</sup> .

#### 5. سمات سلوك أصحاب الولاء :

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاونون في المنظمات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة وهذا ما يعكس احتياجاتهم الملحة للانتماء وكذلك التقبل من طرف الآخرين، ونجد انتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية واكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتي.

كما أن أصحاب الولاء يتميزون بتقديرهم للإنجازات التي يتوصلون إليها عن طريق التعاون والمشاركة والأداء الجيد كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الاستمرارية والعضوية في المنظمة كما أنهم لهم ميل للالتزام بالواجب والسلطة الإلزامية .

زيادة على ذلك فإن أصحاب الولاء يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم وكذلك يعتبرون المسؤولية موضع استماع أي أن لهم ميل كبير لأداء الأعمال الموكلة إليهم. بالإضافة إلى ما ذكر نجد أن أصحاب الولاء يتسمون بصفات أخرى نختصرها في مايلي :الإخلاص في العمل، الإمام بأبعاد الوظيفة، التعاون، قوة الشخصية، امتلاك المهارات والقدرات العالية، القدرة على حل المشاكل، تحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

#### خامسا: الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الولاء التنظيمي

إن المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها . إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم و الولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته الاستراتيجيات الخمس<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد المالك بن عبد الغني ، الطجم قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في تنبؤ لمستوى الالتزام التنظيمي للأجهزة الإدارية السعودية ، المجلة العربية ، المجلد 4، العدد1، 1996، ص107.

<sup>2</sup>عبد الرحمان أحمد محمد هيجان ،مرجع سابق ذكره، ص 49

<sup>3</sup> طارق السويدان ، محمد العدلوني حماسية الولاء، كيف تحفز و تبني ولاء العاملين، دار ابن حزم للطباعة و النشر، بيروت، طبعة 1، 2003، ص 69.

### 1. بلورة قوة تفجر الطاقات الكامنة :

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه .

فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وأنهماك فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتة فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمتة، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول " الموظف " من إنسان له تفردته وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه " الوظيفة " مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين ، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

### 2. التلاحم والاندماج :

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية.

فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتزاف، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

### 3. تحقيق الاستقرار العائلي :

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

### 4. تعزيز التعلم والتدريب :

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ويتحلى ذلك في أن المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل و بالتالي بمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد

بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى.

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

### 5. التمكين والتحرير :

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين . ومن خلال ما تم ذكره سابقا يمكننا ان نستشف بان المنظمة كلما استطاعت ان توفر وتقدم جملة من المتطلبات التي هي في صالح العامل كلما انعكس ذلك بالايجاب عليه مما جعله راضيا على منظمته وهو الشئ الذي يجعل لديه الولاء ومن ثم الالتزام لمنظمته.

وفي هذه النقطة يرى **دايفن** ان المشاركة هي إشراك فعلي والعقلي في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وما يمكن استخلاصه من مقولة دايفن أنه لا بد أن تكون المشاركة فعلية وعقلية أي

لا يكتفي وجود العمال بحجتهم أجسادهم فحسب، بل لا بد من المشاركة العقلية، الفكرية الإبداعية، كاقترح

استراتيجيات جديدة والتخطيط لمشاريع مستقبلية كاقترح استراتيجيات جديدة والتخطيط لمشاريع مستقبلية وبالتالي تكون المشاركة ملموسة وتساهم في خلق روح المنافسة بين العمال وتشجعهم أكثر على الإبداع وحب منظمته والسهر على تطويرها.

-ترك الحرية للأعضاء في اختيار الجماعة التي يعملون معها، لأن هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي إلى نفس

رقعته الجغرافية في حين هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي إلى نفس أصله لتطابق القيم والعادات والتقاليد مع بعضهم.

-الاستقطاب الجيد والموضوعي للأفراد وهذا يغرس لدى العمال فكرة عدم التمييز والتحيز ويجعلهم يشعرون

بأنهم شخص واحد والفرق بينهم يكون في نسبة الإنتاج واستثمار جهودهم.

-الابتعاد الكلي عن التحامل ، والتحامل هو شعور سلمي اتجاه الآخرين أي التعجل في الحكم على الآخر، وهو

سلوك سلمي ويتبعه مباشرة التعصب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق السويدان ، محمد العدلوني، ص 70-71

سادسا: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

بقدر للولاء من أهمية بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته، وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل. و توجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظمتة ومن جملة هذه العوائق نذكر مايلي :

- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن...
  - غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.
  - ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.
  - التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.
  - الافتقار إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكافة المهام ضياع واضمحلال وظيفة الأحلام، وتبدد شعار " المؤسسة الواحدة = مهنة واحدة
- مدى الحياة " وذلك راجع لعدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان، والموظف مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أدنى تعويض. نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل.
- ولتفادي هذه المظاهر التي تعيق ولاء العامل لمنظمتة، يجب أن تفر المنظمة او تضع جملة من الاستراتيجيات حتى تتفادى او تقلل من ضعف الولاء وهو ما سنتطرق إليه في العنصر القادم.

## خلاصة:

من خلال ما تم ذكر من عناصر حول الولاء نستخلص بأنه من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حضي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلا عن مشاعر الثقة والمصادقية التي يتجه بها الفرد نحو مؤسسته، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على صيرورة الدافعية، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية مؤسسته.

# الفصل الرابع

– الدراسة الميدانية –

أولاً: الاجراءات المنهجية

ثانياً: تحليل و تفسير البيانات

ثالثاً: نتائج الدراسة

أولاً: الإجراءات المنهجية

### 1. منهج الدراسة

تماشياً مع أهداف و طبيعة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بغرض وصف الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.

### 2. مجالات الدراسة

إن تحديد مجال الدراسة هو من الخطوات المنهجية المهمة في تصميم البحوث، حيث أكد الباحثون في هذا التخصص على وجود ثلاثة مجالات للدراسة الميدانية وهي: المجال المكاني و المجال الزمني و المجال البشري.

#### 1.1. المجال المكاني :

يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية في شركة سونالغاز وهي تعتبر من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفت الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضاً إلى مهامها وأهدافها.

(أ) – تقديم مجمع سونالغاز SONELGAZ:

سونالغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

.La Société National de L'electricité et de Gaz

نشأة وتطور شركة " سونلغاز "

المرحلة الأولى 1946-1969:

سنة 1947 ،وهي أو المؤسسة مختصة في - **EGA** تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر مجال الكهرباء والغاز

في الجزائر ،حيث كان تتسير من قبل إطارات فرنسية لكون الجزائر في هذه الفترة خاضعة للاحتلال الفرنسي.

وكان نشاط المؤسسة في هذه الفترة مقتصر على بعض المدن الكبرى التي تمثل أهمية إستراتيجية بالنسبة للمستعمر.

- استمرت المؤسسة في نشاطها إلى غاية سنة 1969 أي إلى ما بعد الاستقلال، وبعدها تم تأسيس أول

مؤسسة جزائرية تنشط في ميدان الكهرباء والغاز و سميت: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **SONELGAZ** .

#### المرحلة الثانية 1969 :

وذلك سنة - **SONELGAZ** في هذه المرحلة تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز 1969 و أستمر

نشاطها في هذا المجال إلى غاية 1983 ، وكان إنشائها طبقا للتعليمة 1969، والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة /07/

الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 الجزائرية في أوت 1969 .

- تميزت هذه الفترة بإنشاء مراكز التوزيع والوكالات التابعة لها.

#### المرحلة الثالثة 1983 - 1991 :

وتميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز ، حيث تم تقسيمها إلى عدة فروع

أهمها:

✓ مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية **KAHRIF**

✓ مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية **KAHRAKIB** .

✓ مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز **KANAGAS** .

✓ مؤسسة أشغال الهندسة المدنية **INERGAZ** .

✓ مؤسسة صناعة التركيب الصناعي **ETTERKIB**

✓ مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية و الغازية وأجهزة القياس و المراقبة **AMC**

أصبحت كل هذه الفروع مستقلة نسبيا عن مؤسسة سونلغاز وكان نشاطها متماشيا مع السوق والدولة الجزائرية وظل نمط التسيير في هذه المرحلة مركزيا.

ما يميز هذه المرحلة كذلك إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية حاجياتها من اليد

العامة المتخصصة في مجالات الكهرباء والغاز بصفة خاصة ، ما يعني تطورا في مجال التكوين.

المرحلة الرابعة 1991

تميزت هذه المرحلة بتغيير الطابع القانوني للمؤسسة حيث أصبحت: مؤسسة عمومية

475 المؤرخ في - 14 ذات طابع الصناعي والتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 91

ديسمبر 1991 ، وقد اجل تطبيق هذا النظام الجديد حتى سنة 1995 سنة التطبيق الفعليه. في هذه المرحلة

تموضعا تفاقيه جماعية بين ممثلي العمال والمؤسسة تحدد علاقات العمل بين الطرفين.

المرحلة الخامسة 1995 - 2002:

في هذه المرحلة تحولت الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

280 المؤرخ في - 17 وكان ذلك سنة 1995 ،وفقا لمرسوم التنفيذي رقم **E.P.I.C** 95

سبتمبر 1995 ،والحق تسيير المؤسسة إلى المؤسسة المكلفة بذلك.

ميزة هذه الفترة هي استقلالية المؤسسة ماليا ،أي استقلالية التسيير ،وتم تحديد مجالات

تعاملها مع الوصاية ،كما تموضع المهام الرئيسية والتي نوجزها فيما يلي:

- نقل وتوزيع الطاقة بنوعيتها (الغازية ، الكهربائية).

- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع مراعاة شروط النوعية و الأمن، وأقل تكلفة للطاقة، وذلك في إطار

مهامها للخدمة العمومية.

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية .

المرحلة السادسة: 2002- 2008

بعد سنة 2002 أصبحت مؤسسة " سونلغاز " شركة ذات سهم ،وذلك بعد مصادقة البرلمان على قانون

الطاقة ،برأس مال يبلغ 1500000000.00 دج،مقسم إلى 150 ألف سهم كل سهم يقدر ب

1000000.00 دج. كل الأسهم ملك للدولة ،أي أن رأس المال للشركة غير معروض للبيع لا محليا ولا دوليا.

ما يميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة هو تحررها أكثر في استقلالية التسيير المال يوكدا القرارات.

وهنا أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة ،كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلالية مالية.ومن أهم هذه المديريات:

**SPE** المديرية العامة لإنتاج الطاقة لكهربائية

**GRTE** المديرية العامة لنقل الكهرباء

**GRTE** المديرية العامة لنقل الغاز

**SDO** المديرية العامة للتوزيع - غرب - بوهرا

**SDC** المديرية العامة للتوزيع وسط - بالبيدة

**SDA** المديرية العامة للتوزيع مركز - بالجزائر العاصمة

**SDE** المديرية العامة للتوزيع شرق - قسنطينة

2\_ الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة " سونلغاز":

المرحلة الأولى 1947 - 1969 :

كان للمؤسسة خلال هذه المرحلة هدفان رئيسيان هما:

1- تزويد أماكن إقامة المعمرين الفرنسيين والشركات العسكرية بالطاقة الكهربائية وذلك لحماية ممتلكاتهم.

2- توسيع الشبكات الكهربائية على المدن الساحلية الكبرى ،خاصة : الجزائر ، عنابة ، وهران نظرا لمكانتهم الإستراتيجية.

-المرحلة الثانية 1983-1996م:

\* سطرت المؤسسة في هذه المرحلة الأهداف التالية:

\* إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات والشبكات الموروثة عن المستعمر ،

\* والحفاظ على استمرارية المؤسسة.

\* احتكار توزيع سوق الطاقة الكهربائية والغازية عبر كافة الوطن.

\* تكوين إطارات المؤسسة في مختلف النشاطات بمراكز تكوين أجنبية.

المرحلة الثالثة 1983 – 1991 :

يمكن تلخيص أهداف هذه المرحلة فيما يلي:

- \* الحفاظ على استمرارية المؤسسة.
  - \* العمل على إيصال الطاقة الكهربائية إلى كافة أنحاء الوطن.
  - \* إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة.
- وهذا الأخير الذي يعد الشيء الجديد الذي أتتبه هذه المرحلة، ومن خلال هندرك اهتمام المؤسسة بمسألة التكوين، حيث قامت بإنشاء مدارس ومعاهد للتكوين نذكر منها: المدرسة التقنية للبيدة – مدرسة عين مليلة.

المرحلة الرابعة 1995 – 2002 :

**P.I.C E** مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري شهدت هذه المرحلة بعض التعديلات التي

تتماشى مع الطابع الجديد للشركة وعليه تم في هذه المرحلة تسطير الأهداف التالية:

- \* ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية .
  - \* نقل و توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
  - \* احترام شروط النوعية في خدمة الزبائن.
  - \* الحفاظ على انتماء الزبائن للمؤسسة.
- وفي سنة 2000 نمت إضافة هدفين آخرين هما:
- \* العمل على أن تحتل المؤسسة المرتبة الخامسة في حوض البحر المتوسط من حيث المبيعات والأرباح، والكفاءة في الخدمات.
  - \* ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية حسب المعايير الدولية.

المرحلة الخامسة 2002-2008م:

انحصرت أهداف المؤسسة في هذه المرحلة فيما يلي:

1. إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الطاقة الكهربائية بالجزائر وبالخارج.
2. تنمية وتطوير الخدمات في ما يخص مصالح الطاقة.
3. دراسة وترقية كل أنواع مصادر الطاقة.
4. تنمية بكل الوسائل المتاحة لجميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.
5. ضمان أمن الأفراد لهم علاقة مباشرة بنشاط الاستغلال.
6. الحفاظ على صورة المؤسسة على المستوى المحلي.

ب) أما فيما يخص الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز الجهوية للتوزيع - بسكرة

انظر الملحق رقم (01) و (02).

**1.2. المجال الزمني :**

في 14 فيفري 2016 تمت الموافقة بإجراء الدراسة من قبل رئيس قسم التكوين الذي قدم لنا لمحة موجزة عين سير العمل في المؤسسة كما قام بتقديم لبعض الموظفين والتعريف بفروع المؤسسة. وفي 26 مارس 2016 تم توزيع الاستبيانات على المبحوثين. وفي 27 مارس 2016 تم استرجاع الاستبيانات ودام تحليل الباحثة وتفرغ البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج من 4 افريل 2016 إلى غاية 12 ماي 2016.

**1.3. المجال البشري :**

تم تحديد مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمؤسسة سونالغاز وحدة بسكرة والذي بلغ عددهم الإجمالي 200.

### 3. العينة :

من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال : ضيق الوقت وإمكانية البحث والتكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة لذلك قمنا باختيار رؤساء المصالح المرؤوسين بمؤسسة سونالغاز وحدة بسكرة. وتماشيا مع أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة قصديه حيث تم الاستقصاء عن الموظفين الذين توفر لديهم شروط التمكين الإداري وحرية اتخاذ القرار. وتم اختيار عينة من الرؤساء والمرؤوسين المباشرين حيث تم تحديد 50 فرد من المؤسسة

### 4. أدوات جمع البيانات :

ويقصد بها الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث.

كما استعملت الباحثة الاستبانة كما هي مدرجة في الملحق رقم 03 حيث احتوت على :

المحور الأول : خاص بالمتغير الأول التمكين الإداري حيث قسم إلى قسمين حسب التساؤلات الفرعية :

1. كيف ينمي التمكين الإداري مشاركة العمال في اتخاذ القرار

2. كيف تحقق حرية التعبير الولاء التنظيمي للمؤسسة؟

المحور الثاني : خاص بالمتغير الثاني الولاء التنظيمي؟.

ثانيا: تحليل البيانات وتفسيرها

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

عرض وتحليل نتائج المحور الأول التمكين الإداري:

الجدول رقم 01 يوضح بان التمكين الإداري يخلق الشعور لدى العامل بأنه جزء مهم:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.418	3.58	16%	8	لا
		84%	42	نعم

من خلال البيانات الموضحة أعلاه لوحظ أغلبية أفراد العينة تجمع على أن التمكين الإداري يخلق لديهم الشعور بأنهم جزء مهم في المؤسسة وهذا راجع إلى أن التمكين يعزز ثقتهم بأنفسهم وفي قدراتهم وبالتالي يتولد لديهم الشعور بالأمان أثناء أداء عملهم وهذه إشارة للإدراك الكبير لأفراد عينة الدراسة لكفائتهم و مهارتهم في أداء العمل ويعزو الباحث ذلك الى البرامج التدريبية المكثفة التي تقوم بها المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.58) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة.

الجدول رقم 02 يوضح هذا الجدول اتاحة لك الفرصة في التعبير عن انشغالاتك ومشكلاتك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.292	4.21	44%	22	لا
		56%	28	نعم

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم 2 أن أغلبية أفراد العينة أتاحت لديهم الفرصة في التعبير عن انشغالهم ومشكلاتهم وهذا راجع إلى مشاركتهم في صنع القرارات التي تشجعهم على روح المبادرة وإبداء رأيهم وتفويضهم الصلاحيات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.21) ، وهذه إشارة على أن العمال تقدمت لديهم فرصة في التعبير عن انشغالهم ومشكلاتهم في المؤسسة.

الجدول رقم 03 يوضح منح المدير السلطة والمسؤولية لأداء العمل بشكل متكامل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.309	1.19	36%	18	لا
		64%	32	نعم

تشير البيانات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه إلى أن أغلبية أفراد العينة يمنحهم المدير السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل متكامل وهذا ما يدل على الحرية الممنوحة لهم من طرف الإدارة العليا التي تساهم في تنمية أداء العاملين بحيث يبلغ المتوسط الحسابي (1.19). لهذا البعد بمعنى منح العاملين السلطة والمسؤولية.

الجدول رقم 04 توضح معرفة ما هو مطلوب والنتائج الواجبة تحقيقها :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.354	3.58	38%	19	لا
		62%	31	نعم

نلاحظ من خلال بيانات الجدول المبينة أعلاه أن أغلبية من الأفراد يعرفون بوضوح الأهداف والنتائج الواجبة تحقيقها وهذا ما يدل على إن أفكارهم وقراراتهم واضحة ومفهومة وهي تساهم في زيادة المنافسة فيما بينهم من أجل رغبتهم في تحقيق الذات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) مما يعني أنه معرفة أفراد العينة ما هو مطلوب منهم.

الجدول رقم 05 يوضح مشارك العمال في اتخاذ القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.348	1.25	%22	14	لا
		%78	36	نعم

تؤكد إحصائيات البيانات المبينة أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أنهم يشاركون في اتخاذ القرار وهذا راجع إلى مشاركتهم البارزة في المؤسسة من خلال مشاركتهم في صنع القرارات بالمؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.25) إشارة إلى مشاركة أفراد عينة الدراسة في أداء وتطوير العمل مما يوضح كذلك أنهم يتمتعون بالحرية في اتخاذ القرار بينما الآخرون نفوا تماما ذلك وهذا راجع إلى عجزهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم 06 يوضح انجاز الأعمال بشكل جيد عند تمكينهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.027	3.58	%26	13	لا
		%74	37	نعم

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة عند تمكينهم يقومون بانجاز الأعمال بشكل جيد ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.58) مما يعني أنه يحقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لقدرةهم على تطوير العمل والتأثير على مخرجاته.

الجدول رقم 07 يمنح التمكين فرصة اثبات قدراتك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.299	4.13	28%	14	لا
		72%	36	نعم

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة التي أجابت على أن التمكين يمنح الفرصة لإثبات قدراتهم لان هناك مواقف وأسباب طارئة لا تستحق الانتظار بلغت بينما البعض الآخر ينفي خوفا من الفشل في إثبات قدراتهم وانه كذلك غير قادر على تحمل المسؤولية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.13) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة في إثبات قدراتهم.

الجدول رقم 08 يوضح أن التمكين يعمل على تعميق التعاون والعمل الجماعي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.513	4.13	36%	18	لا
		64%	32	نعم

يوضح الجدول أعلاه أن اغلبية الأفراد أن التمكين يعمل على تعميق التعاون والعمل الجماعي لأنهم يشعرون بالإثارة والحماس عيد العمل الجماعي وهذا راجع إلى طبيعتهم الاجتماعية و هذا ما أقرت به النظرية الإنسانية وان العامل يكون سعيدا عندما يعمل في جو عائلي وهذا ما يميز أفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.13). وهذا يدل على أن اغلبية الأفراد يقومون بالعمل الجماعي من اجل توحيد الهوية الفردية في قالب جماعي واحد. وتبادل الخبرات والمهارات والجماعة تتسع فيها دائرة الرؤية وتختلف حيث تقوم بطرح أفكارهم ومناقشتها وفتح المجال أمامهم للتداول دون وضع قيود أو حواجز غير موضوعية مما يساعد على زيادة الولاء داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09 يوضح مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل يشعرك بالولاء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.444	4.21	%24	12	لا
		%76	38	نعم

يتضح من خلال الجدول أعلاه أغلبية أفراد العينة عند مشاركتهم في اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل يشعرك بالولاء وهذا راجع إلى وجود المنافسة فيما بينهم لإيجاد أفضل الحلول وشعورهم بالولاء بسبب التمكين الذي يساهم في زيادة دافعيتهم في البقاء بالمؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.21) وهذا ما يدل على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وامتلاكهم رؤية دقيقة لمشكلات العمل المخاطة بهم وهذا راجع إلى التشاور فيما بينهم في المشاكل التي تعترض أداءهم في العمل من اجل إيجاد الحلول بأسرع وقت ممكن وأفضلها كما أن قنوات الاتصال الفعالة المتواجدة داخل المؤسسة بجميع أنواعها الرسمية والغير رسمية والصاعدة والنازلة التي تسهل عملية انتقال المشاكل من عامل لأخر. و العمل على تبادل المهارات والخبرات مما يغرس روح المشاركة في الأفراد العاملين.

الجدول رقم 10 يوضح وجود الشعور بالمشاركة والتمكين يمنح العاملين شعور ايجابيا :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.466	1.25	%22	11	لا
		%78	39	نعم

يتضح من خلال النتائج المدونة أعلاه أن أغلبية العينة تؤكد على انه عند منح العاملين الشعور بالمشاركة يجعل العاملين يشعرون بالانتماء والرضا وزيادة الولاء الوظيفي لدى العاملين وقد قدر المتوسط الحسابي ب (1.25) وهذا راجع على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات وإبداء رأيهم بجرية ومحاولة حل مشكلات العمل التي تساهم في حل مجال النقاش من اجل تبسيطها وتحليلها مما يجعل العامل يتوقع الحل.

الجدول رقم 11 يوضح بان الإدارة تسمح بحرية التعبير وإبداء الرأي ضمن إطار العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.460	4.19	20%	10	لا
		80%	40	نعم

من خلال البيانات الموضحة أعلاه لوحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تجمع على أنهم دائماً حريصين على إبداء رأيهم ضمن إطار العمل وهذا راجع إلى سماح الإدارة بذلك وذلك من اجل تطوير العمل حيث أن التمكين يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وفي قدراتهم وبالتالي يصبحون قادرين على إبداء رأيهم بشكل متفاني بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.19) أي أن أفراد المؤسسة المبحوثة تتوفر لديهم الحرية الذاتية الكاملة في اختيار طرق العمل و تنفيذها.

الجدول رقم 12 يوضح عند تمكين المرؤوسين يشعرون بالثقة العالية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.308	3.51	32%	16	لا
		68%	34	نعم

تؤكد إحصائيات البيانات المبينة أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بثقة عالية حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 34% وهذا راجع إلى أهمية تمكين العاملين داخل المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.51) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى شعور أفراد عينة الدراسة يشعرون بثقة عالية.

الجدول رقم 13 يوضح شعور العامل بالأمان والثقة في اتخاذ القرارات عند منحه الحرية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.184	2.25	%40	20	لا
		%60	30	نعم

يبين الجدول أعلاه البيانات الإحصائية حيث يشير بان أغلبية أفراد العينة التي أجابت ب نعم بلغت 60% وهذا ما يدل على بأنه عند منح الصلاحيات للأفراد المتناسبة مع خبراتهم و مسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام ، تقع عليهم المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف و ضرورة تمتع الأفراد المتمكنين بالمهارة والخبرة الكافية لأداء المهام.

الجدول رقم 14 يوضح حرية العامل في اتخاذ القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.292	2.32	%40	20	لا
		%60	30	نعم

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المبينة أعلاه انه أغلبية أفراد العينة أجابت بنعم وهذا يعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، والاستقلالية تعني حرية الفرد أن الاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

الجدول رقم 15 يوضح تشجيع المسؤول المباشر على طرح انشغالات العامل بكل حرية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.334	2.14	28%	14	لا
		72%	36	نعم

تؤكد البيانات الموضحة أعلاه ان أغلبية أفراد العينة التي قدرت ب 72% انه عند وجود تشجيع من قبل المسؤول المباشر يساعد على طرح انشغالات العامل بكل أرحية و أن بعد الاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وقدر المتوسط الحسابي 2.14 وهي قيمة ايجابية تدل على أن الاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة.

الجدول رقم 16 يوضح انه في حالة تمكين العامل يحمله المسؤول كل المسؤولية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.177	3.11	14%	7	لا
		86%	43	نعم

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تؤكد انه في حالة تمكينهم يحملهم المسؤول المباشر كل المسؤولية وقد بلغت هذه النسبة ب 86% بينما كانت الإجابات ب لا 14% وقدر المتوسط الحسابي ب 3.11 وهذه النسبة ايجابية تدل على وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات.

الجدول رقم 17 يوضح عند تكليف العامل بعض المهام يؤديها بأريحية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.260	2.25	%24	12	لا
		%76	38	نعم

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المدونة أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابت بنعم بنسبة 76% وهذا ما يدل على انه تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير الذات أن تكليف الأفراد له أثر التجريبي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية.

الجدول رقم 18 يوضح امتلاك العامل الصلاحيات لاتخاذ القرار دون اللجوء الى رئيسه المباشر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.259	3.28	%12	6	لا
		%88	44	نعم

نستخلص من خلال الجدول رقم 18 أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 88% والإجابة بنعم 6% وهذا ما يدل على امتلاكهم الصلاحيات لاتخاذ القرار دون اللجوء الى رئيسهم وهذا ما يدل على أنه من الضروري على الفرد أن يشعر بأهمية العمل حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وبتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد في النهاية بأهمية عمله ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وقدر المتوسط الحسابي 3.28 بقيمة مرتفعة وهذا راجع إلى معنى العمل لدى العامل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين وليس فقط من مخرجات التمكين، حيث أنه من الضروري على الفرد أن يشعر بأهمية العمل حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وبتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد في النهاية بأهمية عمله ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف

المؤسسة.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني كيف تحقق حرية التعبير الولاء التنظيمي للمؤسسة؟

الجدول رقم 19 يوضح الشعور بان المؤسسة التي يعملون بها جزء من حياتهم ومن الصعب الابتعاد

عنها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.225	3.44	26%	23	لا
		54%	27	نعم

من خلال استجابة أفراد العينة بمستوى الولاء في مؤسسة سونلغاز بالنسبة كانت توجهاتها نحو العبارة الأولى إيجابية لكن لم تكن النسبة كبيرة حيث بلغت 54% مقابل 26% لم توافق على محتوى هذه العبارة ، هذا الفارق الكبير يعكس مدى ولاء أفراد العينة على محتوى هذه العبارة والمتعلقة بالشعور بان المؤسسة التي يعملون بها جزء من حياتهم ومن الصعب الابتعاد عنها.

الجدول رقم 20 يوضح الرغبة في قضاء ما تبقى من حياة العامل المهنية في المؤسسة التي يعمل بها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.177	2.68	12%	6	لا
		88%	44	نعم

أما فيما يخص العبارة الثالثة فقد كانت نسبة الإجابة بنعم 88% وهي نسبة قليلة مقارنة بعدم الموافقة التي قدرت ب 12% وهي تقبل العمال لمبدأ إكمال ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة وهذا يعكس الولاء التنظيمي الكبير لمؤسسة سونلغاز من قبل مفردات العينة، إضافة إلى ذلك فقد كانت استجابات أفراد ناتج على تمسكهم بالمؤسسة .

الجدول رقم 21 يوضح اعتبار هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
0.259	2.15	42%	21	لا
		52%	29	نعم

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الإجابة بعم تقدر ب29% باعتبار هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه لتمتعهم بالانتماء وولائهم للمؤسسة و إحساسهم بالارحية التامة وتوفر ما يريده العامل أثناء المباشرة في عمله.وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.15 وهذا ما يدل على تطابق قيم الأفراد مع قيم المؤسسة.

الجدول رقم 22 يوضح عند انه منح عرض عمل أفضل من عملك الحالي لن تترك المؤسسة الحالية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
0.334	3.14	40%	20	لا
		60%	30	نعم

يوضح هذا الجدول إحصائيات أفراد عينة الدراسة الإطارات على العبارة الرابعة بعدم التخلي عن المؤسسة عندما تتيح الفرصة وقد كانت النسبة إيجابية حيث بلغت نسبة الموافقة 30% لان المؤسسة تستحق الولاء لأنها تقدم كل التحفيز الذي يؤثر بالإيجاب على المؤسسة ما يؤكد العقد النفسي الذي يربط مفردات العينة مع مؤسسة سونلغاز ، في حين كانت الإجابة على لا وهذه الفئة كانت فئة شابة لم تكن إجاباتهم متعلقة بعدم وفائهم للمؤسسة ولكن بسبب طموحهم الأكبر.

الجدول رقم 23 يوضح اهتمام العاملين بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة داخلها وخارجها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
0.292	3.57	32%	16	لا
		68%	34	نعم

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية افراد العينة يقرون أنهم يقومون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة سواء كان داخلها أو خارجها حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 68% وهذا راجع إلى حبهم للمؤسسة ومدى انتماءهم لها و ولائهم للمؤسسة كما يشير الجدول بان المتوسط الحسابي قدر ب 3.57 وهذا ان دل فهو يدل على ان العبارة تتجه اتجاها ايجابيا.

الجدول رقم 24 يوضح شعور العامل بالذنب عند مغادرة المؤسسة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
0.184	2.21	16%	8	لا
		84%	42	نعم

يوضح هذا الجدول مدى شعور العامل بالذنب عند مغادرة المؤسسة ومن خلال البيانات المبينة أعلاه فان النسب متقاربة في حين الإجابة بنعم بلغت نسبته 84% وهذا راجع إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم فيها والذي يتصف بالمرونة في العمل لما له من أثر على سمات الفريق وبالتالي على الولاء التنظيمي للمؤسسة لذلك بلغت نسبة المتوسط الحسابي 2.21 وهذا ما يدل على ان الولاء يساعد في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المؤسسة مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب كما يقلل من ترك العمل.

الجدول رقم 25 التزام العامل كبير اتجاه زملائه في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.308	2.25	42%	21	لا
		58%	29	نعم

نلاحظ من خلال البيانات المبينة أعلاه أن نسبة أغلبية العاملين أجابوا بنعم حيث بلغت نسبة التزامهم اتجاه زملائهم في المؤسسة 58% مما يعد الولاء التنظيمي مؤشرا هاما لمعرفة مدى توافق الأفراد داخل المؤسسة كما قدر المتوسط الحسابي بـ 2.25 وهذا يدل على أن العبارة تتجه اتجاهها إيجابيا.

الجدول رقم 26 شعور العامل بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.460	3.21	22%	11	لا
		78%	39	نعم

تؤكد إحصائيات البيانات المبينة أعلاه أن أغلبية أفراد المؤسسة يشعرون بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر حيث بلغت نسبتهم بـ 78% وهذا ما يدل على مدى توافق العاملين مع المؤسسة التي يعملون بها وتوليد الرغبة في البقاء الاستمرار بها كما ذكرنا في الجدول رقم (22). كما قدر المتوسط الحسابي بـ 3.21 وهي نسبة إيجابية لان إيمان أفراد بمبادئ المؤسسة .

الجدول رقم 27 يوضح أن احد الأسباب الرئيسية لاستمرار العامل في المؤسسة صعوبة الحصول على

عمل آخر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
0.460	1.41	14%	7	لا
		86%	43	نعم

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن احد الأسباب الرئيسية لاستمرار العامل في المؤسسة هو صعوبة الحصول على عمل آخر بحيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 86% لان العامل يشعر بشعور ايجابي نحو المؤسسة كما بلغت نسبة الإجابة ب لا 14% وهي نسبة ضعيفة جدا لان العاملين يشعرون بشعور ايجابي اتجاه مؤسستهم واندماجهم بها لذلك يتوقعون صعوبة وجود عمل آخر يؤدي إلى انتقالهم من المؤسسة.

الجدول رقم 28 يوضح أن بقاء العامل بالمؤسسة نابع من حاجته للعمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
0.486	2.65	10%	5	لا
		90%	45	نعم

نلاحظ من خلال البيانات أن بقاء العاملين في المؤسسة نابع من حاجتهم للعمل فيها وقد بلغت نسبة الإجابة بنعم 90% ونسبة الإجابة ب لا 10% وهي نسبة ضعيفة جدا. وهذا راجع الى تقبل العمال سلطة الآخرين مقابل الحصول على فوائد متعددة. وقد قدر المتوسط الحسابي 2.65 وهذا ما يدل على التزام الأفراد بالمؤسسة ومدى ولائهم لها.

الجدول رقم 29 يوضح الجدول اعتبار العامل نفسه عضو فعال فيها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.444	3.22	%24	12	لا
		%76	28	نعم

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية من أفراد عينة يعتبرون أنفسهم أعضاء فعالة في هذه المؤسسة وبلغت نسبة الإجابة ب نعم 76% لان الولاء ناتج عن تطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهدافهم وقيمهم وان لديهم مكانة فعالة وهذا يعزز ثقتهم بأنفسهم وزيادة قوة ولائهم كما قدر المتوسط الحسابي ب 3.22 وهذا دليل على انتمائهم للمؤسسة.

الجدول رقم 30 يوضح بان لدى العامل الثقة بان هذه المؤسسة أكثر امن وظيفي من المؤسسات

الأخرى:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0.513	2.64	%24	12	لا
		%76	38	نعم

تؤكد الإحصائيات المبينة أعلاه بان أفراد العينة بلغت 76% نعم و 24% لا وهذا ما يدل اغلب العاملين يتمتعون بالثقة بان المؤسسة أكثر امن وظيفي وهذه السمة من سمات الولاء التنظيمي لانجاز الأعمال المناطة على أكمل وجه و كذلك وجود علاقة الفرد العامل بمنظمتة ومن هذه العوامل الشعور بالمسؤولية والاستقرار الوظيفي. كما قدر المتوسط الحسابي ب 2.64 وهي نسبة متوسطة ما يدل على توفر بيئة للعاملين بهدف تقليل الحوادث والإصابات التي قد يتعرض إليها وإزالة أسباب تلك المخاطر وتوفير السلامة العامة لهم.

الجدول رقم 31 يوضح بان العامل يتحدث باعتزاز لأصدقائه عن عمله بالمؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
0.299	3.63	32%	16	لا
		68%	34	نعم

تبين البيانات في الجدول أعلاه بان أغلبية أفراد العينة يشعرون بالاعتزاز عند التحدث عن عملهم أمام أصدقائهم حيث بلغت نسبة وهذا ما يشير إلى افتخار العمال والاعتزاز والشعور بمكانتهم في المجتمع سواء كانت مكانة رسمية أو مرتبة %الإجابة ب نعم 68 اجتماعية كلما شعر العامل بأهمية وجود الولاء وبالتالي يعكس ايجابيا على حسب أدائه.

الجدول رقم 32 يوضح دفاع العامل عن المؤسسة عند ذكرها بالسوء:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
0.348	2.44	20%	10	لا
		80%	40	نعم

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية المدونة أعلاه أن كل أفراد العينة حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم 80 % وهذا ما يدل على حبهم وولائهم الشديد لدرجة رفضهم بذكر المؤسسة بالسوء وتأثرهم بها لأنها أصبحت بالنسبة لهم المكان الذي ينتمون إليه.

نتائج الدراسة:

1-الإجابة على التساؤل الرئيسي: جاء نص السؤال الرئيسي كما يلي:

كيف يساهم التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

من خلال بنود الاستمارة بحيث توصلنا إلى النتيجة التي من خلالها تمت الإجابة على هذا التساؤل أن للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونالغاز بسكرة. حيث نلمس هذا الدور من خلال تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في إعطاء الحرية والثقة والسماح لهم في اتخاذ القرارات وفتح لهم مجال المناقشة فيما بينهم لتفاعل العمال مع بعضهم البعض في المؤسسة واعتبارهم جزء لا يتجزء منها هذا ما يخلق لديهم الشعور بالطمأنينة مما يحقق لهم الولاء لها.

### الإجابة على التساؤلات الفرعية:

#### ● الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: المتمثل في: كيف تنمي مشاركة العمال في اتخاذ القرار؟

تمت الإجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل بنود الاستمارة المتعلقة بهذا المحور وهو مشاركة العمال في اتخاذ القرار حيث تم التوصل إلى النتيجة التالية أن للعاملين دور للمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن مشاكلهم هذا ما وضحه الجدول رقم (2) بحيث بلغت نسبة الإجابة بنعم بـ 56% إضافة إلى الجدول رقم (5) الذي بدوره دعم الإجابة السابقة فبلغت نسبة الموافقة في هذا الجدول عالية فقدرت بـ 78%. كما توصلنا كذلك إلى أن التمكين الإداري يدفع بالعاملين إلى صنع القرارات ومشاركتهم في تطوير العمل. إضافة إلى أنه يمنح فرصة في إثبات قدرات العاملين وحريرتهم ويخلق جو من الإبداع ويساعد على إثبات أنفسهم هذا ما وضحه الجدول رقم (7) حيث بلغت نسبة موافقة العاملين بان التمكين يمنح إثبات قدرتهم بـ 72%.

وكذلك تؤثر مشاركة العاملين عند منح الصلاحيات للأفراد المتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام وهذا ما وضحه الجدول رقم (13) حيث قدرت نسبة الموافقة بـ 60%. وهذا ما يدل على أنه عند منح الصلاحيات للأفراد المتناسبة مع خبراتهم مع مسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام تقع عليهم المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق أهدافها وضرورة تمتع الأفراد المتمكنين بالمهارة والخبرة الكافية لأداء مهامهم بصورة متقنة هذا ما يؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة إدراك العامل بأن الأشخاص من حوله لا يقيدون استقلاليتهم.

#### الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني: كيف تحقق حرية التعبير الولاء التنظيمي للمؤسسة؟

تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني من خلال نتائج بنود الاستمارة المتعلقة بمحور الولاء التنظيمي فتم التوصل إلى أن الولاء يساعد في توليد الرغبة لدى العاملين وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23) بنسبة تبلغ 68% وتشجيعهم للبقاء والاستمرارية داخل المؤسسة مما يعود إيجابا على أدائهم والتزامهم بتأدية أعمالهم فيخفف من معدل دوران العمل وكثرة الغياب داخل المؤسسة كما يقلل من نفور العامل و ترك العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25) حيث بلغت نسبة إجابة العاملين على هذه العبارة ب 86%. فهي نسبة موافقة عالية .

وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المؤسسة على تحقيق مناخ تنظيمي يسوده جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية، كتوفير حوافز معنوية و مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة ، فيحس العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يخلق لديه الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### خلاصة:

و من خلال نتائج الدراسة نستنتج بأن هناك مستوى إدراك عالي للعاملين في شركة سونالغاز الجزائرية للتمكين الإداري من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار المهمة في المؤسسة، إضافة إلى حرية التعبير و خبرتهم. مما يعود على المؤسسة بالإيجاب خاصة في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور العامل بالفعالية الذاتية، حيث أنه من الضروري على العامل أن يشعر بأهمية العمل الذي يقدمه حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وبتطبيق هذا الأخير يشعر العامل في النهاية بدرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة

وانطلاقاً من الدراسة الحالية التي تناولت موضوع التمكين الإداري ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة من خلال إدراك أهمية العنصر البشري وأهمية الدور الذي يقوم به في تفعيل سير المؤسسات والمساهمة في تحقيق أهدافها من خلال إعطاء الحرية والثقة والسماح لهم باتخاذ القرارات وفتح مجال المناقشة فيما بينهم من أجل اقتراح أساليب جديدة لأجل تحسين أداء عملهم وطرح أفكارهم والعمل على حل مشاكلهم بأنفسهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا وبالتالي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية مما يساعد على خلق رضا وولاء العاملين لمؤسستهم إذ لم يعد موضوع الولاء التنظيمي طرحاً للمؤسسات بخصوص اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، لذا نجد المؤسسات اليوم تسعى لتحقيقه إيماناً منها بتأثيراته إيماناً كبيراً على الأداء العام، وتختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من مؤسسة لأخرى حسب إمكانياتها، ونوع القائمين عليها، إلا أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من بينها إلزامية تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل.

قائمة المصادر

و المراجع

## القرآن الكريم

سورة يوسف، الآية 56.

### أولاً: الكتب

- 1) إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 2) ابراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
- 3) بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والاداري، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2009.
- 4) محمد فتحي محمود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقيري، (ب، د) 545، 2011.
- 5) صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، ادار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 6) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002 .
- 7) إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011.
- 8) زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صلاح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 9) طارق السويدان ، محمد العدلوني حماسية الولاء كيف تحفز و تبني ولاء العاملين ،دار ابن حزم للطباعة و النشر، بيروت ، طبعة 1، 2003.

### ثانياً: مقالات

- 1) أمينة سليم سالم الرادادي، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 2) أحمد على الصالح ومحمد ديب المبيضين، مستوى ممارسة التمكين الاداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية أبحاث اقتصادية وادارية، العدد التاسع 2011.
- 3) احمد العريقات، دور التمكين في ادارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات - الفرص - الأفاق كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة الزرقاء الخاصة، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

- 4) علاء دهام حمد، اثر التعلم المنظمي في التميز الاداري: دراسة استطلاعية لأراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية.
- 5) حسين أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة السعودية، دراسة العلوم التربية، المجلد الأربعون، الملحق الأول 2013.
- 6) على الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية دراسات، العلوم الإدارية، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، الأردن، 2010.
- 7) محمد قاسم أحمد القريوتي وعضو العنزي، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة وسطي في دول الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، 2000.
- 8) عالية جواد محمد وسيف الدين عماد احمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013.
- 9) باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، 2012.
- 10) عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، بحث مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي 2012 ص 169 في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثاني
- 11) مازن فارس رشيد، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2004.
- 12) محمد البرعي ومحمد التويجري، "معجم المصطلحات الإدارية"، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993
- 13) محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية دراسة ميدانية دراسة العلوم الإدارية المجلد ثمانية وثلاثون العدد الثاني 2001.
- 14) باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية مجلة الباحث العدد 13، 2013.
- 15) صفوان أمين السقاف، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا اليمن - صنعاء.

- 16 جمال اندارواس، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات وعالم الكتب الحديث، الأردن 2008.
- 17 محمد ديب المبيضين ومحمد احمد الطراونة، اثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثاني، 2012 .
- 18 صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والثلاثون، العراق، 2012 .
- 19 عبد السلام مسعود هندر، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية أرس المال الفكري دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية) (المجلد الحادي عشر العدد الأول)، 2012.
- 20 موسى السعودي، اثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية المالية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، 2008 .
- 21 سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، 2009 .
- 22 عباس حسين جواد عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة مجلة أهل البيت، جامعة أهل البيت، العراق، 2007 .
- 23 تيسير زاهر، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد الثامن والعشرون، العدد الثاني، 2012 .
- 24 سعد بن مرزوق جوهر تمكين العالمين: إطار مفاهيمي، بحث مقدم الى ملتقى السنوي العاشر لإدارة الشاملة، الخبر -السعودية، 2005.
- 25 قاسم احمد و اخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد الرابع، العدد الثاني عشر، 2008 .

26) محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية المجلد الثالث والثلاثون العدد الثاني، 2000.

27) سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار تمكين العاملين في المنظمات العربية ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز" شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية 29-27 نوفمبر 2004 .

28) منصور بن صالح اليوسف: "الولاء التنظيمي"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 101، 2012 .

29) ادم غازي العتيبي اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع التنظيمي في دولة الكويت المجلة العربية مجلد 1 نوفمبر 1993 .

30) فيصل صباح الفصلي علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية للإدارة العامة المجلد 37. العدد 1 ماي 1997 .

31) عبد المالك بن عبد الغني الطحيم، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديموغرافية في تنبؤ لمستوى الالتزام التنظيمي للأجهزة الإدارية السعودية ، المجلة العربية ، المجلد 4، العدد 1، 1996.

#### ثالثا: المذكرات

1) تلوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2013-2014.

2) احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010.

3) حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل مذكرة مكتملة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال في قسم إدارة أعمال جامعة الأزهر غزة فلسطين 2013.

4) ابو بكر سالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال و الأعمال في جامعة آل البيت الجزائر.

5) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بأنماط التمكين، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة السعودية العربية، 2008 .

6) شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة السعودية العربية، 2011 .

7) مروان حسين عفاة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

8) الهذلول صالح، الولاء التنظيمي واثره على مستوى الاداء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية 2002 .

رابعاً: الأنترنت

تاريخ 2016/02/05 بتوقيت 21:30 <http://www.hrdiscussion.com>

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاجتماع

استمارة استبيان

## دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز بسكرة

الأخ الفاضل:.....الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجميع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل بعنوان التمكين الإداري والولاء  
التنظيمي.

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي ونظرا لأهمية رأيكم في  
هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على  
صحة اجابتمك علما أن جميع اجاباتمك لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف

حليلو نبيل

الطالبة

بن نوي يسرى

السنة الجامعية: 2016/2015.

## المحور الأول: تمكين العاملين

مشاركة العمال في اتخاذ القرار			
الرقم	العبارة	نعم	لا
01	التمكين الإداري يخلق الشعور لديك بأنك جزء مهم في المؤسسة		
02	تتاح لك الفرصة في التعبير عن انشغالاتك ومشاكلك		
03	يمنحك مديرك السلطة والمسؤولية لأداء عملك بشكل متكامل		
04	تعرف بوضوح المطلوب منك والاهداف والنتائج الواجبة تحقيقها		
05	تشارك العمال في اتخاذ القرار		
06	تنجز أعمالك بشكل جيد عند تمكينك		
07	يمنح التمكين فرصة لإثبات قدراتك		
08	يعمل التمكين على تعميق التعاون والعمل الجماعي		
09	عند مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل يشعرك بالرضا		
10	يمنحك الشعور بالمشاركة والتمكين بشعور ايجابي		
حرية التعبير			
11	تسمح الإدارة بحرية التعبير وابداء الرأي ضمن إطار العمل		
12	يشعر المرؤوسين عند تمكينهم بثقة عالية		
13	تشعر بالأمان والثقة في اتخاذ القرارات عند منحك الحرية		
14	لك الحرية في اتخاذ القرار		
15	يشجعك المسؤول المباشر على طرح انشغالاتك بكل حرية		
16	في حالة تمكينك يحملك مسؤولك كل المسؤولية		
17	عند تكليفك بعض المهام تؤديها بكل أرياحية		
18	تمتلك الصلاحيات لاتخاذ القرار دون اللجوء الى رئيسك المباشر		

## المحور الثاني: الولاء التنظيمي

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

الرقم	العبارة	نعم	لا
19	تشعر بان المؤسسة التي تعمل بها جزء من حياتك و من الصعب الابتعاد عليها		
20	لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها		
21	تعد هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه		
22	اذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملك الحالي أن تترك المؤسسة الحالية		
23	تهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة داخلها و خارجها		
24	تشعر بالذنب اذا غادرت المؤسسة		
25	التزامك كبير جدا اتجاه زملائك لدى المؤسسة		
26	تشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر		
27	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارك من هذا العمل هو أن المؤسسة تقدم مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى		
28	ان بقائك في المؤسسة نابغ من حاجتك للعمل فيها		
29	تعتبر نفسك عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة		
30	لديك الثقة بأن هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى		
31	تتحدث باعتزاز لأصدقائكعن عملك في المؤسسة		
32	عند ذكر المؤسسة بالسوء تدافع عنها حتى بعد تركك للعمل فيها		