

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



العنوان:

تمكين العاملين والولاء التنظيمي

_ دراسة ميدانية ببلدية جيجل _

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصّص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

* د. بوالفلل إبراهيم.

إعداد الطالبتان:

* هادف زينب

* مسيعد إلهام

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
(وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ
عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ
الْمُؤْمِنِينَ)

شكر و عرفان

أحمدك ربي و أثنى عليك الثناء كله، سبحانك وأشكرك ربي على توفيقك و امتنانك على نعمك التي لا تعد و لا تحصى.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والإمتنان للوالدين الكريمين حفظهما الله، الذين أعانونا وشجعونا على الإستمرار في مسيرة العلم والنجاح واكمال الدراسة الجامعية.

ونتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر من جعل الأوراق المبعثرة مذكرة منظمة يروق للناظر قراءتها الدكتور المشرف بوالفلل إبراهيم " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت لنا عوناً لإتمام هذا البحث و أعطى لنا من حصيلة فكره لينير دربنا .

ونتقدم بالشكر لجميع أساتذة قسم علم الاجتماع و كذلك قسم علم اجتماع التنظيم والعمل على الجهد المبذول طوال هاته السنوات القيّمة ونخصّ بالذكر "الأستاذة حديدان صبرينة"، ونسأل الله سبحانه وتعالى أن يكون هذا العمل ثمرة طيبة وقيمة لكل طالب للاستفادة منه فشكراً لكم و جزاكم الله كل الخير.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لموظفين بلدية جيجل الذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم القيّمة لإتمام هذا العمل العلمي.

زينب-إلهام.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	الفهرس.
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول .
أ_ب	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
07	تمهيد
08	أولاً: إشكالية الدراسة
13	ثانياً: فرضيات الدراسة
14	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
14	رابعاً: أهمية الدراسة
15	خامساً: أهداف الدراسة
16	سادساً: مفاهيم الدراسة
26	خلاصة
الفصل الثاني: الأبعاد النظرية والإمبريقية للدراسة	
28	تمهيد
29	أولاً: الأبعاد الإمبريقية لتمكين العاملين والولاء التنظيمي
29	1 . الدراسات التي عالجت علاقة التمكين ببعض المتغيرات التنظيمية
33	2 . الدراسات التي عالجت الولاء التنظيمي ببعض الإستراتيجيات التنظيمية
36	ثانياً: الأبعاد النظرية لتمكين العاملين والولاء التنظيمي
37	1 . المدرسة النيوكلاسيكية
37	1-1 حركة العلاقات الإنسانية
38	1-2 نظرية الفلسفة الإدارية

فهرس المحتويات

40	1-3 نظرية سلم الحاجات " لماسلو "
42	1-4 نظرية العاملين
44	2. نظرية الشخصية الناضجة
45	3. المدرسة الحديثة
45	3-1 نظرية النظام التعاوني
46	3-2 نظرية تفويض السلطة
48	3-3 نظرية الإدارة بالأهداف
49	3-4 نظرية z
50	خلاصة
الفصل الثالث: تمكين العاملين	
52	تمهيد
53	أولاً: أهمية تمكين العاملين
54	ثانياً: مميزات تمكين العاملين
55	ثالثاً: المميزات الخاصة بتمكين العاملين و المنظمة المتمكنة
55	رابعاً: مبادئ التمكين
57	خامساً: أبعاد تمكين العاملين
59	سادساً: متطلبات تمكين العاملين
60	سابعاً: مستويات تمكين العاملين
63	ثامناً: خطوات تمكين العاملين
67	تاسعاً: نماذج تمكين العاملين
72	عاشراً: نتائج تمكين العاملين
73	إحدى عشر: معوقات تطبيق التمكين في المؤسسات العربية
75	خلاصة
الفصل الرابع: الولاء التنظيمي	
77	تمهيد
78	

فهرس المحتويات

79	أولاً: أهمية الولاء التنظيمي
80	ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي
80	ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي
82	رابعاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي
84	خامساً: قياس الولاء التنظيمي
85	سادساً: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي
87	سابعاً: إستراتيجيات الولاء التنظيمي
89	ثامناً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
94	تاسعاً: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي
95	عاشراً: آثار ونتائج الولاء التنظيمي
96	إحدى عشر: علاقة التمكين بالولاء التنظيمي
98	خلاصة
	الجانب الميداني للدراسة. الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
101	تمهيد
102	أولاً: مجالات الدراسة
102	1- المجال الجغرافي
105	2- المجال البشري
105	3- المجال الزمني
106	ثانياً: منهج الدراسة
107	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
107	1- الملاحظة
108	2- المقابلة
109	3- الإستمارة
111	4- الوثائق والسجلات

فهرس المحتويات

112	رابعاً: عينة الدراسة
113	خامساً: أساليب التحليل
114	1- التحليل الكمي
114	2- التحليل الكيفي
115	خلاصة
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة	
117	تمهيد
118	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
118	1- عرض وتحليل البيانات العامة للدراسة
122	2- عرض وتحليل البيانات الفرضية الأولى
144	3- عرض وتحليل البيانات الفرضية الثانية
166	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
166	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
170	2- مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد الإمبريقية
174	3- مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد النظرية.
177	4- النتائج العاملة للدراسة
178	5- التوصيات والاقتراحات
180	خلاصة
182	خاتمة
184	قائمة المصادر والمراجع.
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
42	هرم تدرج الحاجات لماسلو.	01
43	العوامل الدافعة والوقائية لهرزبرغ.	02
61	مستويات التمكين.	03
62	تدرج مستويات التمكين لدى kiniki and karither.	04
66	خطوات تمكين العاملين.	05
68	نموذج العوامل المؤثرة لدى Conger and kanungo.	06
71	نموذج تمكين العاملين وفق دراسة المدهون.	07
81	أبعاد الولاء التنظيمي.	08
83	مراحل تطور الولاء التنظيمي.	09
91	مدخلات ومخرجات الولاء عند ستيرز.	10
93	نموذج Decotis and sammeses.	11

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض.	23
02	أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الباحثين و الكتاب.	59
03	متغير الجنس.	118
04	متغير السن.	118
05	المستوى التعليمي.	119
06	الوظيفة.	120
07	الأقدمية في العمل.	121
08	تفويض الرئيس المباشر صلاحيات لأداء مهام أوسع.	122
09	الرغبة في القيام بالمهام المفوضة.	123
10	ثقة الرئيس في قدرة العامل علي أداء المهام الموكلة.	124
11	منح الرئيس الحرية المناسبة للتصرف في تنفيذ المهام.	125
12	منح الرئيس الفرص في اتخاذالقرارات اللازمة فيما يخص مهام الموكلة.	126
13	الحصول علي كافة المعلومات الضرورية لتنفيذ العمل الموكل.	127
14	يساهم التفويض على أداء مختلف المهام.	128
15	يؤثر غياب الرئيس المباشر على سير العمل.	128
16	أهمية التفويض.	129
17	الحرص على الالتزام بمواقيت الدوام الرسمي للعمل.	130
18	الشعور في حالة التأخر عن العمل.	131
19	أسباب الغياب عن العمل.	132
20	الالتزام بالجديةفي إنجاز العمل.	133
21	إتقان العمل بشكل جيد و مستمر.	134
22	السعي لتنفيذ المهام المطلوبة على أكمل وجه.	135
23	تأجيل المهام لوقت لاحق.	136

137	القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة للنتائج المحققة من الاعمال	24
138	مستوى ممارسة الرقابة الذاتية في العمل .	25
139	الإمتثال لتشريعات العمل السّارية بالبلدية.	26
140	مستوى الالتزام العمال بالتعليمات و الأوامر	27
141	العلاقة بين الرئيس في القدرة علي أداء المهام المفوّضة والالتزام بالجدية في العمل.	28
142	منح الفرصة لاتخاذ القرارات حيال المهام الموكلة وتحمل المسؤولية الكاملة لنتائج الأعمال.	29
143	تشجيع إدارة البلدية علي العمل الفرقي	30
144	أفضلية العمل	31
145	مساهمة العمل بروح الفريق في تنمية المهارات الإبداعية	32
146	تدعيم العمل الجماعي لفرص المبادرة بتقديم الإقتراحات	33
147	تبادل المعلومات بين اعضاء الفريق	34
148	تمكين العمل الجماعي لاكتساب الخبرات المتنوعة	35
149	التعاون في العمل بين أعضاء الفريق	36
150	تحمل المسؤولية بشكل جماعي	37
151	أهمية العمل الجماعي	38
152	علاقة العامل بالآخرين في العمل	39
153	نتائج التقدير والاحترام من قبل الزملاء والرئيس	40
154	الشعور بالارتياح في محيط العمل.	41
155	الرغبة في البحث عن طرق لإنجاز العمل بنوع من التميز	42
156	الشعور بحالة الحماس عند تأدية المهام	43
157	استجابة العامل في حالة وجود دواعي للعمل ساعات إضافية	44
158	التفاهم بين العاملين	45
159	الشعور بحالة الرضا عن العمل بالبلدية	46
160	الشعور بالانتماء للبلدية	47

161	الشعور بالفخر والاعتزاز للعمل بالبلدية	48
162	قبول فرص للعمل بمؤسسة أخرى	49
163	العلاقة بين تدعيم العمل الجماعي لفرص المبادرة بتقديم الاقتراحات والشعور بالحماس عند تأدية المهام	50
164	العلاقة بين مساهمة العمل الجماعي في تنمية المهارات الإبداعية والشعور بالرضا عن العمل بالبلدية	51

المقدمة

مقدمة:

يرتكز نجاح أي منظمة على العنصر البشري، بحيث يعدّ العنصر البشري في مقدّمة العناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المنظمات، ولذلك يمكن القول أنّ الإدارة تنظيم انساني وليس آلي فنجاح التنظيمات يتوقف على كفاءة هذا العنصر، واخلاصه، وما يقوم به من الأعمال بشكل سليم وبفاعلية مرتفعة مع تحقيق الإبداع والابتكار، ونتيجة لهذا الدور الذي يفوق كلّ الأدوار الأخرى. فقد نال اهتماما بارزا على الساحة الأكاديمية، بحيث تعدّدت الدراسات التي تهتم بفعالية وكفاءة المورد البشري، وفهم سبل كسب اهتمامه واخلاصه وولائه، ومن هنا سعت إدارة المنظمات إلى توفير كلّ الوسائل والأساليب التي من شأنها ضمان التزامهم وارتباطهم وتكاملهم وزيادة إخلاصهم وصولا إلى تحقيق ولائهم التنظيمي ومن بين الاساليب الإدارية الحديثة المحقّقة لذلك عموما يبرز أسلوب تمكين العاملين، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة في أدبيات الإدارة خلال التسعينات من القرن العشرين نتيجة تطور الفكر الإداري بشكل عام وبالتالي أصبح من الضروري تطبيق هذا الأسلوب الإداري في كلّ المنظمات والمؤسسات مهما كان نوعها وحجمها، وطبيعة نشاطها، ويقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية مع تشجيعه على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحه الثقة لأداء العمل دون التّدخل المباشر للإدارة أي توثيق العلاقة بين العامل، والإدارة مما يجعل المنظمات قادرة على الاحتفاظ بعمالها، وكسب ولائهم وإخلاصهم. بحيث أنّ الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل تفكير إدارة المنظمات وبالتالي إنّ أصحاب القرارات بالمؤسسات عامّة والمؤسسات الجزائرية خاصّة عليهم أنم يخلقوا الولاء لدى العاملين ويعملوا على تفعيله، كونه يتولى مسؤوليّة المحافظة على المنظمة وتمكّنها من التكيف مع متغيرات البيئة، ومن ثمّ الاستمراريّة والبقاء، ومشاركتهم في تحقيق أهدافها وهذا يتوقف على طبيعة الاسلوب الذي تعتمده المؤسسة في إدارة مواردها البشرية في المنظمة، الواعيّة هي التي تستغل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تظهر لعمالها أنّهم أحد الأصول الهامّة، فالعاملين الذين لديهم ولاء كبير لمنظماتهم لديهم أيضا الاستعداد الكامل لتحقيق أهدافها مهما كانت وبالتالي تحقيق فعالية أكبر، فمن هنا يظهر دور تمكين العاملين على رفع الروح المعنوية ورفع قدراتهم على تحمّل المسؤولية، ومنه رفع مستوى الولاء التنظيمي.

وعليه من خلال كلّ ما سبق تبرز أهميّة الدّراسة الحالية التي نحاول من خلالها إبراز علاقة تمكين

العاملين بالولاء التنظيمي ببلدية جيجل، وبناء على ذلك تمّ تقسيم الدّراسة إلى إطارين:

1- الإطار النظري: ويتضمن أربعة فصول.

- الفصل الأول: يتضمن موضوع الدراسة، وقد تناول إشكالية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة واهدافها، ومفاهيم الدراسة.
- الفصل الثاني: خصص هذا الفصل الأبعاد النظرية والأبعاد الإمبريقية للدراسة. المتمثلة في مختلف النظريات من المدرسة النيوكلاسيكية والدراسة الحديثة، وأهم الدراسات السابقة حول الموضوع.
- الفصل الثالث: المعنون "تمكين العاملين"، حيث وضحنا من خلاله مختلف العناصر المتعلقة بهذا الاسلوب، من بينها الأهمية، وأسباب تبنيه من طرف المنظمات، وابعاده، ومبادئه، ومستوياته، وأهم خطوات تطبيقه، وبعض النماذج المفسرة للتمكين، وكذا خصائص تمكين العاملين والمنظمة المتمكنة، وأخيرا نتائجه، ومعوقات تطبيقه.
- الفصل الرابع: بعنوان "الولاء التنظيمي" حيث تطرقنا فيه إلى أهمية الولاء التنظيمي، وخصائصه، وأبعاده، ثم انتقلنا إلى مراحل تطور الولاء التنظيمي، بعدها قياس الولاء التنظيمي، ثم العوامل المؤثرة في تنمية الولاء، واستراتيجيات الولاء التنظيمي، ووضحنا بعدها بعض النماذج المفسرة للولاء، ثم أسباب ضعف الولاء التنظيمي ومظاهره، ويأتي بعدها آثار ونتائج الولاء التنظيمي، وأخيرا وضحنا العلاقة الموجودة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي حسب ما جاء في الدراسات والتراث النظري.

2- الإطار الميداني: أمّا هذا الإطار فقد ضمّ فصلين أساسيين هما:

- الفصل الخامس: بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة"، خصص تناول مجالات الدراسة، والمنهج، والعينة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، واساليب التحليل الكمي والكيفي.
- الفصل السادس: جاء بعنوان "عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية"، حيث قمنا بعرض وتحليل البيانات، ثم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، ثم في ظل الأبعاد الإمبريقية وفي ظل الأبعاد النظرية للدراسة، وبعدها مناقشة النتائج العامة، ثم التوصيات والاقتراحات، وخاصة الدراسة.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة،

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يبنى عليها أي بحث علمي، والمرجع العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، كونه يضم أهم المحددات الأساسية لنموذج وهيكل البحث، والمتمثلة أساساً في مبررات اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها، والمنطلق الرئيسي في البحث المتمثل في إشكالية الدراسة التي يتم بلورتها في التساؤل الرئيسي وجملة التساؤلات الفرعية، ضف إلى ذلك فرضيات الدراسة والمفاهيم الأساسية، وهذا ما نستعرضه في هذا الفصل.

أولاً- إشكالية الدراسة:

التنظيمات الاجتماعية أصبحت السمة المميزة لمجتمعات العصر الحالي الذي يدعى بعصر التنظيمات لارتباط جميع جوانب الحياة الاجتماعية بمختلف أشكال التنظيمات وأنواعها، هذه الأخيرة التي هي عبارة عن كل متكامل مكون من أجزاء فرعية متساندة بنائياً ووظيفياً من جهة، وتمثل أنساق فرعية مكونة للبناء الاجتماعي الكلي وهو المجتمع من جهة أخرى بحيث تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة، لكن كلاً تصب في مصلحة وخدمة الهدف الأسمى للبناء الكلي بتطويره وتنميته وهذا أمر مرهون بكفاءة وفعالية تلك المنظمات في مختلف القطاعات، وقدرتها على التجديد والتكيف مع المستجدات.

ففي ظل التغيرات المستمرة والمتلاحقة في وقتنا الحالي التي شملت جميع المجالات ومختلف المستويات، صار لزاماً على التنظيمات التفاعل والاستجابة لهذا الواقع ومواكبة التغير الاجتماعي الحاصل الذي يفرض ضغوطاً كبيرة عليها تجعلها أمام حقيقة أنّ لا خيار أمامها سوى التغيير والتحول للحفاظ على توازنها واستمرار بقائها، واصبحت بذلك تبحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من البقاء والاستمرار في تلك الظروف والتحديات، الأمر الذي شغل تفكير إدارة المنظمات بإيجاد وسائل وميكانيزمات تمكنها من الصمود لفترات أطول في حدود تلك الأوضاع، نتيجة لذلك أدركت المنظمات المعاصرة أنّ نجاحها لم يعد مقرون بالموارد المادية بالدرجة الأولى وإنما يرتبط أساساً بالموارد البشرية التي تمتلكها، إذ يعتبر الإنسان الثروة الحقيقية والجوهرية لأي منظمة، والمحرك الأساسي لباقي الموارد والأصول الأخرى، فالفرد العامل هو العنصر الحاسم لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز كفاءتها ويتوقف ذلك على ما يمتلكه العامل من مهارات وقدرات إضافة إلى امتلاكه الرغبة القوية في العمل وخدمة مصالح التنظيم والاهتمام برؤيته ورسالته والإخلاص له، انطلاقاً من هذا فأى منظمة إذا أرادت الحفاظ على نفسها في وضعية سليمة عليها أولاً أن تحافظ على عاملها وتكسب إخلاصهم واهتمامهم لتتمكن من توجيه سلوكهم نحو ما تصبوا إليه . ولعلّ أفضل أسلوب لذلك كما أقرّ معظم الباحثين هو جعل العامل يرتبط بالمنظمة عن طريق دمج أهداف المنظمة وقيمها بأهداف والقيم الخاصة بالعامل.

إنّ شعور العامل بالاندماج والارتباط بين قيمه وأهدافه وقيم وأهداف التنظيم يمثل بالنسبة له عقد نفسي يوطد العلاقة أكثر بالتنظيم ويزيد من رغبته في المحافظة على عمله وبذل جهود أكبر للبقاء فيه والتفاني في أداء مهامه والإخلاص والوفاء له.

قد يتطور الشعور والارتباط لدى العامل أكثر في وجود ظروف مساعدة ومحفزة أكثر في العمل، بحيث يحس بأنه يمتلك المنظمة أكثر من إحساسه بمجرد الارتباط بها وأنه جزء من عناصرها وهذا ما يسميه البعض "بالملكية النفسية" فيصبح العامل يرى نجاح المنظمة من نجاحه وفشلها من فشله، ويتبلور كل هذا في مفهوم "الولاء التنظيمي"، وللاهمية البالغة التي يأخذها هذا المفهوم فقد حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم وسلوك التنظيم ومن بينهم الباحثين، في ميدان علم اجتماع التنظيمات، حيث تمت دراسته من مختلف جوانبه وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه ومحاولة التعرف على الاستراتيجيات المختلفة التي تؤدي إلى تحقيقه ورفع مستواه لدى العاملين طالما نجاح التنظيمات يعتمد على مدى استعداد الطاقات البشرية لديها للعمل بكفاءة وإتقان، فمستوى فعالية العاملين يحدّد مستوى فعالية التنظيمات كما يشير العديد من الباحثين، وفي هذا الصدد يولون أهمية كبرى لوجود الشعور بالولاء والإخلاص والانتماء لدى العاملين اتجاه منظماتهم، حيث أكدوا أنّ التنظيمات التي يوجد بها ولاء تنظيمي مرتفع تتميز بإنتاجية عالية وأداء جيد وفعالية أكثر من التنظيمات التي يكون ولاء الموظفين فيها ستخضع لذلك فنجاح المنظمات حالياً يتعلّق أساساً بقدرتها على الاحتفاظ بعاملها وكفاءتها، وكسب ولائهم لها، الأمر الذي جعل ضرورة تحقّق الولاء حتمية لا يمكن الوقوف ضدها خاصّة أنّه أضحي السمة التي تتميز بها الصفة من المنظمات في العالم التي تدرك جيداً أنّ تحقيق تطلعاتها وتفوقها لا يكون بآليات التطوير المستمر والتجديد في المهارات وحسب، بل كذلك خلق الولاء والانتماء إلى العاملين بإتباع أساليب ومناهج إدارية وتنظيمية معينة، تجعلها تحصل على عاملين لديهم القابلية والقدرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره بشكل متصاعد في كلّ الظروف والمواقف خاصّة الصعبة منها التي قد تواجه المنظمة، إضافة إلى القدرة على الصمود والمقاومة لبعض الأزمات التي تمرّ بها لصبر وتعاون عاملها معها وحتى ببعض مكاسبهم إذا اقتضى الأمر، وفاء منهم اتجاه منظماتهم في سبيل إنعاشها والدفع بها للإنجاز، هذا وقد اثبتت العديد من الأبحاث أنّ الولاء التنظيمي له علاقة بالكثير من الظواهر السلوكية والتنظيمية مثل دوران العمل والرّضا والأداء فضعف الولاء يعود على العديد من السلبيات مثل: التغيب وعدم الرضا والتسرب الوظيفي وعدم المحافظة على الممتلكات، ففي هذا السياق أكد "steers" أنّه كلّما زاد مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين في التنظيم وانخفاض معدّل دوران العمل وكان مستوى الأداء مرتفعاً ونسب الغياب منخفضة والعكس في حالة وجود مستويات متدنية من الولاء لدى العاملين بحيث يميلون إلى الرّغبة في ترك التنظيم والبحث عن العمل في تنظيمات أخرى، وهذه الحالة تذبذب أداء التنظيم وتقلّل من كفاءته وتجعله عرضة لمختلف الأزمات، وقد يؤدي به ذلك إلى الفشل

والانقياد، ولهذا فالولاء لا بدّ منه لسير المنظمات نحو النجاح وانتظام أدائها على النحو المرغوب به، وهذا يتوافق إلى حدّ ما مع ما ذكره "أوشي" في دراسة له "أنّ سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرّر بل ضروري، لما يترتب عن الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية واحترامهم لأنظمة وقوانين العمل". (بن قرينة، 2015، ص 107).

ولعلّ خير شاهد على صحّة ما قاله "أوشي" ما نلاحظه من تفوّق التنظيمات اليابانية في الأداء وجودة منتجاتها وخدماتها على مثيلاتها من الدّول في العالم المتقدّم، ويعزى هذا التفوّق في أحد أسبابه إلى ارتفاع درجة انتماء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها، ومن المؤشرات الايجابية التي تدلّل لوجود مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى العاملين نجد الإحساس بحالة الرّضا والانتساب للعمل والتنظيم، والرّوح المعنوية العالية التي تتجسّد في الرّغبة والحماس والاستعداد للعمل والشّعور بالانتماء لجماعات العمل والتعاون والثقة المتبادلة، وهي بذلك تمنع ظهور حالات التّدمر والملل والإحباط وضعف الأداء، وكذا يتجلّى لدى العامل صاحب الولاء التّحلي بالمسؤولية اتجاه العمل والمنظمة من خلال الانضباط والجديّة في العمل، والتّصرف وفق قواعد المؤسسة ونظامها الداخلي، وإعطاء الوقت حقّه من الاهتمام، ويميل إلى تجنب بعض مظاهر السلوك السلبي مثل الإهمال، التقصير في العمل، والتسيب والتغيب.

لكن اكتساب المنظمة لأصحاب الولاء وملاحظة ما يصدر عنهم من سلوكات ناجمة عن ذلك اتجاهها لا يأتي من العدم ولا يتحقق عندهم بشكل تلقائي بل هو مرهون بعوامل خاصّة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها، لاسيما أن تكوّن هذا السلوك يمرّ بمراحل عديدة عبر فترات زمنية معيّنة، ونجاح المنظمة في جعل العامل يصل إلى مرحلة الإحساس بالولاء التام لها. وبكل أنواعه العاطفي والاستمراري والأخلاقي، عليها أن تهَيء لعاملها مجموعة الظروف والعوامل الملائمة لذلك، كأن تكون لها ثقافة مدعّمة لروح الولاء وبيئة تنظيمية محفّزة ودافعية اتجاه الارتباط والاندماج بالتنظيم، وفي هذا الشأن طرحت مجمل الاتجاهات النّظرية في الفكر الإداري العديد من العوامل المؤثرة في تشكيل مختلف أنماط السلوك داخل التنظيمات ومنها سلوك الولاء، حيث تمت معالجته من قبلها بشكل مباشر أو غير مباشر، فنجد إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية ثمّ المدرسة السلوكية فيما بعد اسفرت نتائج أبحاثهما وتجاربهما أنّ إتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة والثقة في قدرات العاملين والاهتمام بهم وتقدير إنجازاتهم وتشجيعهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل، وتدعيم العمل الجماعي وإشراكهم في اتخاذ القرارات، يرفع من الرّوح المعنوية لديهم وينمي الشعور بالرضا والانتماء للتنظيم كما يساهم ذلك في الرّفع من الانتاجية

والأداء، في حين أنّ التوجهات النظرية الحديثة، ومنها نظرية النظام التعاوني "شستر برنارد" يرى أنّ العوامل المحفزة لتعلق الفرد بالتنظيم واستمرارية العمل به وتجعله يبدي الولاء له، ترتبط بطبيعة العلاقة التبادلية النَّفعية بينه وبين التنظيم والمتمثلة في حصوله على مزيد من المزايا والعوائد المادية والمعنوية من مكافآت والأجر وفرص الترقية، والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، مقابل مساهماته وبقائه في التنظيم، كذلك نجد "النظرية Z" لـ "وليام أوشي" المشتقة من أسلوب الإدارة اليابانية الفعّالة والأمريكية، "أوشي" على ضرورة توظيف العاملين مدى الحياة والاهتمام بهم لضمان ولائهم كون هذا الأخير على حدّ قوله - كما سبق ذكره - ضروري لاستمرار التنظيم، إضافة إلى الثقة في العاملين واعتماد الرقابة الذاتية، وتدريبهم واعتماد العمل الجماعي والمشاركة في التخطيط وصنع القرار، وتطبيق مبادئ الإدارة المقترحة واللامركزية.

وعليه نجد أنّ المؤثرات المختلفة التي طرحها الباحثين والمنظرين عبر مختلف مراحل تطوّر الفكر التنظيمي، تشير أغلبها إلى ضرورة الثقة والعاملين وتشجيعهم ومشاركتهم في صنع القرارات وتنظيم العمل الجماعي التعاوني ومنحهم الحرية في العمل، كلّ هذه العوامل والمفاهيم معا تبلور مفهوم إداري تنظيمي في الإدارة المعاصرة والذي يعتبر من المتغيرات الحديثة والجوهرية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير وواضح في سلوك الولاء التنظيمي، والمتمثل في مفهوم "تمكين العاملين".

يعدّ التمكين من المواضيع التي تحظى بالدراسة، نظرا لآثاره في سلوك وأداء الأفراد والمنظمات، ويعدّ من أكثر المسائل التي تشغل تفكير إدارة المنظمات كونها أصبحت تولي أهمية كبيرة لمواردها البشرية للمحافظة على ديمومتها في وضعية سليمة وتحقيق التميز، لهذا فالاهتمام بالتمكين ناتج عن الاهتمام بسبل مواجهة التحديات الخارجية للتنظيمات من جهة وعلى رأسها ارتفاع حدّة المنافسة، ومواكبة التغيرات السريعة في بيئات الأعمال، والتحديات الداخليّة من جهة أخرى المتعلقة أساسا بالحفاظ على العاملين وتطوير مهاراتهم، وهذا ما يتيح التمكين الذي يشير إلى توسيع مهام العاملين من خلال التفويض ومنحهم الحرية والاستقلالية في مجال نشاطهم، والثقة فيهم وفي قدراتهم والسّماح بتدفق المعلومات وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، وتوفير فرص التدريب والتطوير وتدعيم روح المبادرة.

وتنبني التنظيمات لثقافة التمكين القائمة على خلق الشعور بالمسؤولية وتقاسمها عن طريق تدعيم المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحلّ مشاكلها وتفويضهم، ومنحهم الصّلاحيات

التي تؤهلهم للعمل بحريّة واستقلالية، وكذا بث قيم التعاون والعمل الجماعي وتنمية الثقة بين العاملين من جهة وبين الإدارة والعاملين من جهة أخرى، وترسيخ روح المبادرة، وتفعيل الاتصال بين مختلف الفاعلين في التنظيم، يستدعي عملية إصلاح وتطوير وتغيير في البيئة التنظيمية وجعلها داعمة ومساندة تسمح بانتهاج أسلوب التمكين في الواقع، وبذلك يتحتم على قيادات المنظمات التوجه من الأسلوب التقليدي في القيادة والإدارة الذي يركّز على إصدار الأوامر والسيطرة، والتحكم، والرقابة الصارمة وأسس المركزية إلى منهج إداري وقيادي جديد يؤمن بالمشاركة والحوار والتشاور والرقابة الذاتية وفق مبادئ اللامركزية والاهتمام بالمبادرات والتحفيز، ومسايرة نموذج المنظمات الممكنة، بما يضمن الاستفادة القصوى من المخزون الهائل للطاقات والقدرات والخبرات لدى العاملين.

فتوجه التنظيمات نحو فكر التمكين وسعيها لتطبيقه حسب خصوصيتها وظروفها ينعكس حتما بالإيجاب على العاملين والمنظمة ككل ويضمن الحصول على أفضل المخرجات وتحقيق تطلعات المنظمة، فإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عما لديهم من أفكار خلاقة، وتوسيع صلاحياتهم ومنحهم هامش من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم يجعل العاملين يشعرون بالتقدير والراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها ويمنحهم الثقة في منظماتهم وفي المسؤولين عليهم، ما يدفع بهم إلى الالتزام بالعمل وتأديته بجد واثقان واهتمام أكثر، كما قد يرفع من الروح المعنوية لديهم ورضاهم خاصة إذا هيئت جو العمل الجماعي وروح الفريق داخل التنظيم، الذي يسهم في بناء علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين بعضهم البعض، علاقات يسودها التفاعل الإيجابي والانسجام وأساسها الثقة والاحترام والتقدير المتبادل، هذا يسمح لهم باكتساب قيم المنظمة ويشجعهم على تبنيتها ومساندة رؤيتها وأهدافها، ويحقق لديهم الشعور بالاستقرار والانتماء للتنظيم، ويسعون بذلك لتصعيد مستويات الأداء والانضباط والتحلي بالمسؤولية الكاملة اتجاه العمل والمنظمة.

فالتمكين يعزّز من شعور العاملين بأهمية مكانتهم في التنظيم وأهميّة ما يقومون به من أعمال، ويعني لهم فرص لتحقيق ذاتهم، وهذا يقوي لديهم الرغبة في البقاء بالتنظيم لأطول مدة ممكنة، ويبدلون لأجل ذلك أقصى درجات الجهد والعمل إخلاصا وولاء له، وفي هذا السياق أثبتت بعض الدراسات السابقة أنّ لتطبيق أسلوب التمكين انعكاس إيجابي على تعزيز روح الولاء لدى العاملين، ويمكن الإشارة إلى دراسة (أبو بكر بوسالم، 2010) بعنوان "أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي" التي أجريت على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، وأوضحت نتائجها بأنّه توجد علاقة طردية إيجابية بين تمكين العاملين

والولاء التنظيمي، ودراسة "شوقي جدي" بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي " أوضحت الدراسة أنّ هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة -الجزائر- هذا من جهة ومن جهة أخرى بيّنت وجود مستويات منخفضة للتمكين لدى الأطباء، ونفس الشيء بالنسبة لمستويات الولاء لديهم، وهذا ما يعكس الواقع المعاش ويوضح حاجة المؤسسات الجزائرية لتعزيز الولاء لدى عاملها والتغيير في أساليب الإدارة والقيادة لديها، خاصة قطاع المؤسسات والإدارات العمومية الذي يحتاج إلى الكثير من الدراسات والأبحاث، وباعتبار البلدية تنتمي إلى هذا القطاع وإدراكا لما سبق من أهمية الولاء التنظيمي وتمكين العاملين وتأثير هذا الأخير على العديد من المتغيرات، تبدو أهمية العلاقة بينهما.

وهذا ما سنحاول معرفته من خلال هذه الدراسة، وعليه فأشكالتيّ البحث تتمحور حول التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي ببلدية جيجل ؟

وقصد ضبط الموضوع والتحكم في مساره تمّ طرح التساؤلات الفرعية التّاليّة:

- هل توجد علاقة بين تفويض السّلطة و الانضباط لدى العاملين ببلدية جيجل ؟
- هل توجد علاقة بين العمل الجماعي والروح المعنوية المرتفعة لدى العاملين ببلدية جيجل؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

يحدّد الفرض العلمي بأنّه: "تقدير أو استنتاج ذكي يصوغه ويتبناه الباحث لتفسير بعض ما يلاحظه كم الحقائق والظواهر" (اللمح، أبوبكر، 2002، ص 117).

وانطلاقا من تساؤلات الدراسة فقد تمّ صياغة الفرضية العامّة التّاليّة: "توجد علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي ببلدية جيجل" . وانبتقت عنها فرضيتين جزئيتين هما:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السّلطة والانضباط لدى العاملين ببلدية جيجل عند مستوى الدّلالة 0.05.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والروح المعنوية المرتفعة لدى العاملين ببلدية جيجل، عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثا- أسباب اختيار الموضوع:

لأشك أنه وراء كل بحث في أي موضوع أسباب تدفع الباحث للدراسة والبحث فيه، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع ما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة ومعالجة المواضيع الحيوية والحديثة المتعلقة بالموارد البشري.
- الفضول العلمي والشخصي للفهم الجيد لهذا الموضوع من خلال التعمق في جوانبه وأبعاده.
- الرغبة في معرفة حقيقة العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

2- الأسباب الموضوعية:

- تناسب موضوع الدراسة مع مجال التخصص.
- يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات القابلة للدراسة والمعالجة العلمية والميدانية.
- الأهمية القصوى للموضوع، وقلة الدراسات السابقة المماثلة على حدّ اطلاعنا.
- تزويد المكتبة الجامعية بإضافة علمية جديدة بحيث لم يتم التطرق من قبل إلى دراسة كلا المتغيرين معا.

رابعا- أهمية الدراسة:

تستند أهمية أي دراسة علمية إلى طبيعة الموضوع أو الظاهرة محل البحث وعلى قيمتها العلمية والعملية وعليه يمكن توضيح أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها " تمكين العاملين والولاء التنظيمي " فكل متغير على قدر كبير من الأهمية، ويتجلى ذلك في كونها قد مثلت بؤرة اهتمام للكثير من الباحثين في مختلف التخصصات وعلى وجه الخصوص العلوم الاجتماعية، فالولاء التنظيمي يمثل هدفاً من الأهداف الرئيسية التي تسعى كل مؤسسة إلى الوصول إليها، فهو صمام الأمان الذي يحقق من خلاله بقاء عمالها وجودة

- أدائهم وانضباطهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمثل التمكين أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير مهارات وقدرات العاملين، وله دور كبير في تحسين أدائهم ومن ثم أداء المنظمات ونجاحها.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تجري على مستوى البلدية التي لها أهمية كبيرة، فكلاً ارتقى العمل والخدمات بها ارتقى المجتمع بأكمله.
 - تساعد هذه الدراسة المسؤولين في إدارة البلدية وغيرها من المؤسسات على وضع خطط ناجحة الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية على مستواها. وضمان ولائهم لها، وبالتالي الرّفع من جودة الخدمات المقدّمة للمواطنين.
 - كذلك تتمثل أهمية الدراسة في إبراز العلاقة التي تربط تمكين العاملين بالولاء التنظيمي، وتقديم نتائج علمية تعكس واقع المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية على غرار البلدية، وتفيد بذلك في تطبيق التمكين والرّفع من مستوى الولاء لدى العاملين.
 - تناول هذا الموضوع والبحث فيه حالياً، قد يثير اهتمام باحثين آخرين مستقبلاً لمعالجته بمزيد من التقصي وإلقاء الضوء على بعض الجوانب التي قد تغفلها الدراسة.

خامساً - أهداف الدراسة:

- إنّ البحث الاجتماعي لا تتحدّد قيمته العلمية إلّا من خلال الأهداف والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها، وعليه فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- معرفة العلاقة الموجودة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، بالإجابة على التساؤل الرئيسي وجملّة التساؤلات الفرعية .
 - التحقق الميداني من صحة الفرضيات المدرجة انطلاقاً من الواقع الإمبريقي.
 - التعرف على واقع التمكين لدى العاملين بالبلدية ومعرفة مدى انعكاسه على الولاء التنظيمي.
 - الكشف عن مؤشرات التمكين غير الواضحة في البلدية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.
 - تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.
 - الكشف عن درجة وعي المسؤولين بالبلدية بأهمية تمكين العاملين ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي.

سادسا - مفاهيم الدراسة:

طبيعة المفاهيم في العلوم الاجتماعية والانسانية بشكل عام ففضافة، تعرف باتساع مجال توظيفها، إذ توجد مفاهيم عابرة للتخصصات لذلك نجد البعض منها يضيق أو يتسع مجال توظيفها حسب ميدان الدراسة لذلك تعتبر مسألة تحديدها في البحث العلمي مرحلة لا يمكن الاستغناء عنها فمن الضروري الوقوف عندها والفصل في مقصود المفاهيم الموظفة في الدراسة.

وهناك شبه اجماع على أنّ المفاهيم رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث، أو كما يعرفها "معن خليل عمر": "أنّها الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث". (ميلود سفاري وآخرون، 1999، ص 92).

بالنسبة للدراسة الحالية اجتمع فيها مفهومين اساسيين هما: "تمكين العاملين" و"الولاء التنظيمي" وكما تبدو هي مفاهيم مركبة سيتم تفكيكها إلى : التمكين، العامل، الولاء، التنظيم.

ثمّ الانتقال إلى المفاهيم المركبة وكمرحلة اخيرة يتم تحديد المفاهيم الاجرائية عن طريق الانتقال بالمفهوم من مستوى التجريد إلى الميدان وهذا وفق سياق الدراسة الميدانية.

1- المفاهيم الاساسية للدراسة:

1-1-1 تمكين العاملين:

1-1-1-1 التمكين:

أ- لغة:

ورد في قاموس المحيط: انه من الفعل مَكَّن الشيء و قَوَّاه و مَتَّه و رَسَّخه، واستكمل من الأمر، وقدر واستطاع عليه.(بطرس البستاني، د سنة، ص. 859).

ورد في معجم "لسان العرب"، لابن منظور : التمكين يعني القدرة والاستطاعة. (ابن منظور، 2000، ص. 113)

وقد وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم في ست عشر آية جاءت موزعة على اثني عشر سورة قرآنية، وألفاظ هي: (مكناهم، مكناكم، مكنا، أمكن، أمكن منهم، مكين، مكني، يمكن، نمكن).

وهذه بعض الآيات الكريمة التي ورد فيها لفظ التمكين:

قال الله تعالى: "أولم نمكن لهم " (القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 57)

وقال تعالى: "وليمكننّ لهم دينهم الذي ارتضى" (القرآن الكريم، النور، الآية 55).

وقال أيضا: "وقال الملك ائتوني به استخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم مكين أمين" (القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 54).

- تشير معاني الألفاظ الواردة في الآيات السابقة الذكر وهي (نمکن، لئمكننّ، مكين) إلى ما يلي وعلى الترتيب: (التهيئة، القدرة على مزاوله عمل ما، المنزلة الرفيعة). (سليمة بوتاعة، 2014، ص 21).

- أما في اللغة الأجنبية اشتقت كلمة "تمكين" "EMPOWEREMENT" من كلمة "POWER" والتي تعني القوة، وقد جاءت كلمة القوة من كلمة "POTERE" باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادرا، وبالتالي تعني كلمة "تمكين" مقدره الفرد لمزاوله عمل ما. (إلهام قشّي، 2014، ص 81).

ب- اصطلاحا:

- عرّف مصطلح التمكين في معجم "WEBSTERS DICTIONARY" بأنه " منح السلّطة الرّسمية أو القانونية أو إعطاء قوّة شرعيّة لشخص ما، وذلك يعني أنّ فعل التمكين يقوم على توافق إرادتين، إرادة مانح القوّة أو السلّطة وهي قيادة المنظمة وإرادة الشخص الذي ستمنح له هذه القوّة أو السلّطة وهو الموظّف" (جرادات، 2013، ص 243).

- عرّف أيضا بأنه: " استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أنّ نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها" (يوسف عريقات، د.س، ص 7).

- كما ينظر البعض للتمكين على أنه: " تحري الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع ". (حفيان عبد الوهاب، 2004، ص 101).

ج- إجرائيا:

التمكين وسيلة لتعزيز قدرات الأفراد وإطلاق العنان لمواهبهم عن طريق التحفيز والتشجيع ومنح الحرية لهم بشكل يكسبهم القدرة على أداء مختلف المهام التي توكل إليهم".

-1-2- العامل:

أ- لغة:

عامل بمعنى فاعل، أي فعل فعلا عن قصد. (ابراهيم، 1960، ص 4).

ب- اصطلاحا:

عرّفه "أحمد زكي بدوي" بأنه "كلّ ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه". (أحمد زكي بدوي، 1989، ص 239).

-يعرّفه "حبيب الصّحاف" في معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين بأنه: "الشّخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادّي وعيني ووفق شروط صاحب العمل ولوائحه". (حبيب الصّحاف، 2003، ص 112)

يشير هذا التعريف إلى أنّ العامل هو ذلك الشّخص الذي تربطه علاقة عمل نفعيّة بشخص آخر هو صاحب العمل بحيث يبذل جهدا لصالح صاحب العمل في المقابل يلتزم هذا الأخير بتقديم الأجر الملائم والالتزام بقوانين العمل.

ج- إجرائيا: هو كلّ فرد يبذل جهودا ويمارس أنشطة مهما كان نوعها، يدوية أو فكرية لغرض خدمة أهداف طرف آخر مقابل حصوله على عوائد ماديّة وحتى معنويّة.

-1-3- تعريف تمكين العاملين:

تنوّعت التعاريف المقدّمة لمصطلح "تمكين العاملين"، وهذا أمر مؤكد نظرا لاختلاف المرجعيات الفكرية والحقول العلمية لمختلف الباحثين والدّارسين لهذا المفهوم، وسنحاول استعراض معظم تعريفات المصطلح للإحاطة بجميع جوانبه والاجتهاد لصياغة تعريف شامل له.

عرّفه "المغربي" بأنه: " عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرّقابة على مهام وأنشطة ووظائفهم للوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيميّة". (جرادات، 2013، ص 243)

- ركّز هذا التعريف على ضرورة تزويد العمال بالمعلومات الضرورية لأداء مهامهم مع وجود رقابة ذاتية عليها، إضافة إلى إدماجهم في العمليات التدريبية والخطط التنموية للمنظمة".
- قدّم "فوغت-Vogt" تعريفا لتمكين العاملين بأنّه: "عملية منح الأشخاص فرص لاتخاذ القرارات الميدانية، من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار" (الكساسة، 2009، ص 129)
- يشير هذا التعريف إلى إعطاء سلطة اتخاذ القرار للعاملين والاستقلالية، فيما يخص أداء أعمالهم وواجباتهم.
- عرّفه "فئيس و روزان Fenses and Rozave" بأنّه: "عبارة عن قيام القادة المديرين بمنح القوة والسلطة للمرؤوسين". (نجوى يوسف، 2015، ص 7)
- وما أضاف إلى هذا التعريف الأخير ثقلا في المعنى وتعبيرا أوسع، هو ذلك التعريف الذي قدّمه "العنبي" الذي عرّفه بأنّه: "نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ليصبح المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرّر أو ما يؤديه من أعمال". (الخفّاجي، 2014، ص 31).
- عرّف كذلك بأنّه: "عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف، واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة". (السامرائي، 2010، ص 404).
- يقصد بمفهوم تمكين العاملين حسب هذا التعريف منح العاملين سلطة اتخاذ القرار واستقلالية في أداء المهام، وتوسيع الواجبات من خلال التفويض في ظل وجود المعلومات اللازمة والكافية.
- وعرّف بـ: "منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم". (الشبراوي، 2016، ص 175)

- حسب هذا التعريف مفهوم تمكين العاملين يدور اساسا حول ثقة إدارة المنظمة في قدرات العاملين الأمر الذي يجعلها تفوض السلطة لهم وتمنحهم الحرية لاختيار طرق الأداء الملائمة في بيئة تنظيمية مشجعة وممكنة.

- ويعرّف كذلك بأنه: " زيادة الدافعية والعمل التعاوني بين الأفراد، والذي يركز على التنسيق ويؤدي إلى توسيع مجال السلطة لأعضاء جماعة العمل" (طموس، 2015، ص 17).

التعريف الإجرائي:

التمكين أسلوب إداري يعتمد على تفعيل دور العامل في البلدية، من خلال توسيع مشاركته في تنظيم وتسيير العمل، و ذلك بتفويضه المزيد من السلطة والمسؤوليات، ومنحه الحرية في التصرف، وتشجيع العمل الجماعي التشاركي، الذي يدعّم روح المبادرة وهذا ينعكس إيجابا على قدرات العامل وأدائه في العمل.

1-2- الولاء التنظيمي:

1-2-1- مفهوم الولاء:

أ- لغة:

يعني العهد، والقرب والنصرة والمحبة والالتزام. (اللوزي، 2002، ص 110).

كما يعني الانتماء، والانتساب، والخلص، وعندما نقول أنّ للأبناء ولاء لأبائهم فإنّ ذلك يعني انتمائهم وإخلاصهم إليهم، والولاء لهذا المعنى ينطوي على الارتباط والتماسك، وانجذاب اتجاه الغير. (جواد، 2010، ص 278).

ب- اصطلاحا:

أمّا من الناحية الاصطلاحية فقد عرّف الولاء بأنه: ما يستشعر المرء الحب له و يكون في نفس الوقت منتما إليه، كما أنّه قد يكون غير منتمي لما لا تتبلور حوله وجدانه".

كما يقدم "مدحت محمد أبو نصر" مجموعة من تعاريف نلخصها فيما يلي:

- شعور الفرد بمسؤولية تجاه شيء هام في حياته.

- شعور ينمي داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
 - حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
 - الاخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.
 - خاصية سائدة للسلوك الانساني اتجاه شيء يهم الانسان.(ابو النصر، 2005، ص39)
- كما عرّفه "بدوي" بأنه "الدلالة على العلاقات والعواطف الرومانتيكية، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة و رموزها، أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب (كالأسرة، والعمل والوطن)". (صحراوي، 2014، ص 144)
- ج- **التعريف الإجرائي:** الإخلاص، و المحبة ، و الاندماج والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

1-2-2- التنظيم:

أ- لغة:

- مشتق من الفعل "نظّم" ونظم الشيء أي ألقه ورتبه وجمعه، و"انتظم الأمر" أي استقام واتسق.(منجد الطلاب، 2001، ص 807)
- د الطلاب، 2001، ص 807).

ب- اصطلاحاً:

قد تختلف مسميات "التنظيم" لكن جوهرها واحد لا يتغير فقد يستخدم البعض مصطلح "البيروقراطية" والبعض الآخر يميل إلى استخدام مصطلحات أكثر تداولاً "المؤسسة" و "المنظمة" ولكن كلها تشير إلى المعنى الذي يتضمّنه مصطلح التنظيم (ابراهيم لطفى، 2007، ص 23).

وفيما يلي بعض التعريفات التي قدّمت لهذا المفهوم:

- عرّفه "A.ETZIONI" إمتاي إتزيوني بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" (صالح بن نوار، 2006، ص 19).
- يتشابه التعريف السابق مع التعريف الذي قدّمه "T.PARSONS" بارسونز للتنظيمات على أنّها: "وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقّق أهداف محدّدة". (ابراهيم لطفى، 2007، ص 23).
- عرّف أيضاً بأنه: "تجميع وتنسيق للموارد التنظيمية البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية اللازمة لإنجاز الأهداف. (طارق طه، 2007، ص 33).

ج- إجرائياً: عبارة عن نظام اجتماعي أنشأ بطريقة مقصودة وواعية يقوم على أساس تنسيق الجهود بين أعضائه لتحقيق الغايات الخاصة والعامة التي قام من أجلها.

1-2-3- تعريف الولاء التنظيمي:

رغم تعدد التعريفات المقدمة لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى تقريبا، ومن هذه التعريفات نجد:

- يعرف ستيرز (STEERS) الولاء التنظيمي بأنه: "قوة انتماء الفرد لمؤسسة ومساهمته الفاعلة بها" (السعود، 2009، ص 203)
- ويشير شيلدون (SHELDON) إلى الولاء بأنه: "التقييم الإيجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهدافه" (أبو العلا، 2009، ص 36)
- من خلال هذين التعريفين يتضح لنا أن الولاء التنظيمي هو ميل العامل للتنظيم واستعداده لبذل كل الجهود من أجل تحقيق غاياته بفعالية أكبر.
- يعرفه "YILMAZ" بأنه: "ارتباط الفرد مع منظمته وإخلاصه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله والنية القوية بالاحتفاظ بعضويته في المنظمة" (الشياب، أبو حمور، 2014، ص 309).
- في حين عرفه "ستيورت (STEWART)" بأنه: "رغبة أو إرادة الفرد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة، وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية لسلوك الموظفين مثل: الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية" (عويضة، 2008، ص 31)
- حسب هذا التعريف الولاء هو الارتباط الوجداني للفرد بالمنظمة والرغبة والدافعية للعمل والعطاء وبذل الجهد لأجل خدمتها وتحقيق أهدافها.
- كما يرى بورتر وزملاؤه (PORTER ET AL): الولاء التنظيمي بأنه: "قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل بها ويكون لديه:
 - اعتقاد قوي بأهداف المنظمة وقيمتها.
 - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
 - أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة. (منوية، 2013، ص 57).

يفهم من هذا التعريف بأنّ الولاء هو الاندماج العالي للفرد بقيم وأهداف وتوجهات المؤسسة التي يعمل بها وسعيه لاستمرار عضويته بها أطول وقت ممكن.

ج- اجرائيا:

يعبر عن مشاعر ارتباط العاملين بالبلدية وانجذابهم نحو العمل فيها، والتي تترجم في مجموع السلوكات التي يقومون بها من الانضباط والالتزام بالعمل والمسؤوليات، والاقبال على أداء المهام بنشاط ومعنويات مرتفعة، بما يضمن تحقيق أهداف وتطلعات البلدية.

2- المفاهيم ذات الصلة:

1-2- المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين:

1-1-2- تفويض السلطة:

تعددت الرؤى والتعريفات المقدمّة لمفهوم تفويض السلطة، لكن اتفق أغلبها بأنه: "إعطاء المسؤولية ومنح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة بين الطرفين" (النوزي، 2002، ص 38).

هذا ويسود اعتقاد كبير أنّ تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لأنّ التفويض يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف التنظيمية، والجدول التالي يوضّح أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض.

الجدول (01): الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض.

التمكين	التفويض
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليفكّر ويقرّر.	- نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين.
- إتاحة الصلاحيات للعاملين في نطاق أوسع.	- إتاحة السلطة في مجالات محدّدة.
- النجاح والفشل ينسب للموظف المتمكّن.	- المسؤولية تظل مسؤولية من قام بفعل التفويض.
- المعلومات متاحة للعامل لقيادة ذاته.	- المعلومات المتاحة على قدر جزئية التفويض.
- إن أخطاء العامل يتحرى السبب ويقوم بالعلاج.	- إن أخطأ العامل قد يسحب التفويض.
- يظل التمكين قناعة واختبار استراتيجي مستمر.	- قد يكون مؤقت وقد يلغي أو يعدّل.

المصدر: (الشبراوي، 2016، ص 188)

- هناك تشابه بين التمكين والتفويض، لكن هناك اختلاف من حيث المبدأ، فالتفويض يتعلّق بإعطاء العامل حق اتخاذ القرار وحق التصرف إزاء مهام محدّدة لكن بشكل مؤقت، أمّا التمكين فهو يقوم على

منح العامل الممكن الحق في اتخاذ القرارات اتجاه مسائل معينة وحرية التنفيذ والتصرف في أداء المهام، وغالبا يكون العامل في هذه الحالة ذو كفاءة وقدرة وذو مهارات عالية، وذلك دوما بشكل مستمر.

2-1-2- المشاركة:

ثمة تشابكا مفاهيميا غامضا بين مفهوم التمكين والمشاركة، حيث ذهب بعض الباحثين إلى أنها مفاهيم مترادفة، ويمكن إزالة قدر كبير من الغموض بالقول بأن مفهوم التمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، فالأفراد بدون مشاركة حقيقية لا يمكن لهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حلّ الأزمات التي تعترض العمل. (البريدي، الرشيد، 2012، ص 169).

2-1-3- الإثراء الوظيفي:

عرّفه "هيرزبرغ" بأنه: "التوسّع الرأسي للوظيفة من خلال إعادة تصميمها، بحيث تمنح الموظف المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في التخطيط والتوجيه والرقابة في العمل، وبالتالي زيادة فرص تحقيق إنجازات ذات قيمة والشعور بأهمية العمل" (عباس ، 2011، ص 128)

فالإثراء الوظيفي يعرّف بأنه تقنية تهدف إلى توسعة مهام العامل لدفع حاجاته للرّضا ولتحسين المحفّزات، وبالتالي زيادة الانجازات، وبموجب ذلك يخطط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي، إلا أنّه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين، فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العامل عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أمّا التمكين فيعمل على توسعة الأعمال نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى. (جرادات، 2013، ص 152)

2-2- المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي:

2-2-1- الانضباط:

هو اتباع أفراد المنظمة لسلوكات معينة تتماشى مع قواعد المنظمة، كاحترام القوانين المعمول بها، وخضوعهم واحترامهم للنظام الداخلي واللوائح والقواعد المنظمة لسيرورة المنظمة، ويندرج تحتها الدخول والخروج في الوقت المحدد وإنجاز المهام المكلف بها في الوقت المخصّص، والجديّة في العمل وعدم التغيب والتغايب عن العمل وتحمل المسؤولية. (حاج عمر، 2016، ص 18).

2-2-2-الروح المعنوية:

تعرف الروح المعنوية بأنها المشاعر التي يملكها الفرد عن العمل استنادا إلى فهم الفرد لذاته، وإلى أي درجة تلبى المؤسسة حاجاته وتوقعاته. كما يقصد بها الاهتمام المهني الحماسي الذي يظهره الفرد اتجاه الإنجازات الفردية وأهداف الجماعة في الموقع الوظيفي المعطى له. (أبو عابد، 2005، ص 315).

كما تعرف بأنها: حالة نفسية للعاملين تعبر عن درجة الثقة والرغبة والرّضا التي يشعرون بها اتجاه وظيفتهم، والمنظمة والعاملين فيها، واحساسهم بأنّ ظروف العمل مناسبة، وهو إحساس جماعي يؤثر فيه الأفراد بعضهم على بعض (الصّحاف، 1997، ص 59)

2-2-3-الانتماء:

يعبر عن حاجة سيكولوجية يسعى الفرد إلى إشباعها عن طريق الانتساب إلى مجموعات أو أفكار أو منظمات تشبع هذه الرغبة أو الحاجة الملحة، وتجعل الفرد يحسّ بدرجة من الرّضا والأمام في إطارها. (بن ابراهيم، 2015، ص 112).

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تحديد موضوع الدراسة وأبعاده وذلك بتحديد إشكالية تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وبعدها تمّ التطرق إلى فرضيات الدراسة، والتي قسمت إلى: فرضية رئيسية، وفرضيتين فرعيتين.

إضافة إلى توضيح أهم الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار الموضوع، ثمّ إبراز أهميته وأهدافه، بعدها تحديد مجموعة من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الأبعاد الإمبريقية والنظرية للدراسة

تمهيد:

أولاً: الأبعاد الإمبريقية لتمكين العاملين والولاء التنظيمي.

- 1- الدراسات التي عالجت علاقة التمكين ببعض المتغيرات التنظيمية.
- 2- الدراسات التي عالجت الولاء التنظيمي في علاقته ببعض الاستراتيجيات التنظيمية.

ثانياً: الأبعاد النظرية لتمكين العاملين والولاء التنظيمي.

1- المدرسة النيوكلاسيكية.

1-1 حركة العلاقات الإنسانية.

2-1 نظرية الفلسفة الإدارية.

3-1 نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو".

4-1 نظرية العاملين.

2- نظرية الشخصية الناضجة.

3- المدرسة الحديثة.

1-3 نظرية النظام التعاوني.

2-3 نظرية تفويض السلطة.

3-3 نظرية الإدارة للأهداف.

4-3 النظرية Z.

خلاصة

تمهيد

تعددت الدراسات والنظريات العلمية التي اهتمت بدراسة التنظيمات بصفة عامة، والتّمكين وسلوك الولاء التّنظيمي بصفة خاصة، حيث لاقى هذين المفهومين اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين في المجال التّنظيمي والسلوكي، وكون النظرية في الأبحاث الاجتماعية عامّة والسوسولوجية خاصّة تحتل مكانة هامّة ذلك لأنّها تصوّر فكري ودليل يقود الباحث إلى مجموعة المفاهيم المتعلّقة بالبحث، وهي بذلك توجّهه إلى مجموع الملاحظات التي تؤدي إلى توسيع نطاق المعرفة وتقديم رؤية منهجية منظمّة لواقع الظاهرة أو الموضوع محل البحث، ونظراً للأهميّة التي تحتلّها النظرية في البحوث العلمية سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى تفسير موضوع الدراسة في إطار النظريات التّنظيمية والسوسيوتنظيمية المختلفة.

بالإضافة إلى النظريات سنوظف مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت من طرف الباحثين نظرياً وميدانياً حول متغيّرات الدراسة الحالية سواء المشابهة لها أو المتطابقة معها في كلا المتغيّرين، وذلك باعتبار الدراسات السابقة سند علمي وأحد الأجزاء المهمّة من مكّونات البحث العلمي، فهي تعدّ أرضية غنيّة بالمعلومات يتركز عليها الباحث في التّعرف على جوانب مشكلة البحث. وبناء على ما سبق جاء هذا الفصل بعنوان الأبعاد النظرية والإمبريقية للدراسة.

أولاً: الأبعاد الإمبريقية لتمكين العاملين والولاء التنظيمي

من المهم جداً أن يطلع أي باحث اجتماعي له رغبة بدراسة موضوع ما على الدراسات السابقة والتراث النظري الذي له صلة بالموضوع، ليتمكن من هندسة بحثه وتحديد هيكله وتأطير موضوعه حتى يتسنى له التقدّم في البحث من خلال معرفة محفّزات ومحاسن الدراسات السابقة وعوائقها ونقائصها، (أحمد عباد، 2009، ص 92).

كون الدراسات السابقة مصدر ثري للمعلومات والمعارف التي تفيد الباحث في بناء موضوع بحثه فلا بدّ لنا من توضيح الماضي النظري و الإمبريقي لموضوع الدراسة الحالية المعنون بـ "تمكين العاملين والولاء التنظيمي".

تمحورت أهم الدراسات المتعلقة بالموضوع حول:

- اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين لدى العاملين وأبعاد الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي.
 - معرفة واقع التمكين بالكشف عن مؤشراتهِ والتّعرف على مدى انعكاسها على أهداف المؤسسة.
 - معرفة علاقة تمكين العاملين السلوك الابداعي.
 - معالجة إشكاليّة تمكين العاملين وعلاقته بإدارة المعرفة.
 - الكشف عن العلاقة بين الحوافز والوصول إلى كسب ولاء العمال.
 - دراسة تأثير استراتيجيات التعلّم المتنوعة على أبعاد الولاء التنظيمي.
- سنحاول استعراض أهمّ الدراسات انطلاقاً من الأسس التي ركّزت عليها واعتمدها في فهم المواضيع التي تناولتها بذلك يمكننا تقسيمها إلى ما يلي:

1- الدراسات التي عالجت علاقة التمكين ببعض المتغيرات التنظيمية:

والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمتغيرات السلوك التنظيمي خاصّة الالتزام والولاء، ففي هذا الإطار ركّزت أهمّ الدراسات الإمبريقية التي سنبينها لاحقاً على فهم وتفسير كيفية تأثير التمكين على مختلف المتغيرات التنظيمية منها: تحقيق الأهداف الإستراتيجية، تطبيق عمليات إدارة المعرفة، الالتزام التنظيمي، السلوك الابداعي، الولاء التنظيمي، وتتمثّل أهم المحاور والأبعاد التي انطلقت منها الدراسات فيما يلي:

- المشاركة.
- تفويض الصلاحيات.

- الاتصال الفعال.
- التدريب.
- حفز العاملين.
- العمل الجماعي.

1-1 - فيما يخص بعد المشاركة:

أ- تناولت هذا البعد دراسة (شوقي جدي، 2014) بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي"، أجريت على مجموعة من الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية تبسة، قبل التطرق إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول المشاركة كأبرز أبعاد التمكين يمكن الإشارة إلى أساس منهجية الدراسة حيث اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل، وطبق الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات وتشير النتائج إلى:

- عدم الاعتماد على فلسفة الإدارة التشاركية المفتوحة التي تعتبر من الافتراضات التي يقوم عليها أسلوب التمكين، كون مستويات مشاركة الأطباء في اتخاذ القرارات منخفضة، ويرجع السبب لعدم منح إدارة المستشفيات المدروسة لهذه الميزة إلى طريقة التسيير التي تقوم على المركزية المفرطة والانفراد بصنع واتخاذ القرارات مهما كان نوعها إضافة إلى حب النفوذ والسيطرة لدى المديرين ومديري المصالح في المستشفيات المدروسة.

ب- دراسة (آمال سعود، 2015) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة"، دراسة حالة بمؤسسة صنع الكوابل ببسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم، استخدمت الباحثة الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات، إضافة إلى أداة الاستمارة التي وزعت على جميع إدارات مؤسسة الكوابل ببسكرة، ووظف المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى:

مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والاهتمام بأرائهم يعزز لديهم روح المسؤولية والشعور الفعلي بانتماء المؤسسة، والخوف على مصلحتها بدرجة تدفعهم إلى الحفاظ عليها والعمل على مصلحتها وتحقيق أهدافها.

ج- كما أوضحت دراسة "أكبر وآخرون" (AKBAR ET AL، 2011): المعنونة بـ "تأثير المشاركة المباشرة على الولاء التنظيمي" التي أجريت على عينة من موظفين القطاع المصرفي في باكستان

والولايات الوحدة الأمريكية، أن اعتماد اعطاء الفرص لمشاركة الموظفين في بعض جوانب التنظيم له الآثار البالغة في رفع مستويات الولاء لدى الموظفين بالإضافة إلى رفع الانتاجية، كذلك تطوير المهارات والمعارف وبالأخص تطوير اتجاهات ايجابية في محيط العمل تؤدي إلى الرضا الوظيفي ورفع مستويات الأداء، وبالتالي فمشاركة العامل في المنظمة يعتبر من أفضل الاستثمارات التي يجب أن تحافظ عليها المنظمات (مالكي، 2016، ص 17).

1-2- فيما يخص تفويض الصلاحيات:

أ- توصلت دراسة سعود أمال إلى:

-التفويض الإداري لجزء من السلطة من شأنه أن يحقق السرعة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب ويخرج المؤسسة من عدة مأزق قد تواجهها وتحقيق الديمقراطية الإدارية.

-يساهم في تدريب المساعدين وكلاء (الموظفين المفوض إليهم) على تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- دراسة (وسام صبحي ابراهيم ابو سلطان، 2012) بعنوان: "التمكين الاداري وعلاقته بإيداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة" قدمت الدراسة للحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات التي وزعت على جميع الموظفين شركة "جوال " العاملين في قطاع الخدمات.

بينت نتائج الدراسة:

-أن تفويض العاملين ومنحهم الصلاحيات يعزز قدراتهم على التفكير بمفردهم ويشجعهم على طرح أفكار جديدة إبداعية، وكذلك تعزيز الإخلاص للعمل.

ج-دراسة (مريم فيها خير، 2018): بعنوان "تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة" دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك: حاسي مسعود، ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية من العاملين في مديريات مؤسسة سوناطراك قدرها 415 عامل توصلت نتائج الدراسة حول تفويض الصلاحيات إلى:

-تفويض بشكل محدود يحتاج إلى تحسين، والمزيد من الاهتمام فيما يخص شعور الموظف بالمرونة في أدائه لعمله ومنح الإدارة صلاحيات كافية لإنجاز مهامه واتخاذ القرارات باستقلالية في بعض الأعمال، أرجع الباحث ذلك إلى أنّ عملية التفويض تكون غالباً في الإدارة العليا.

1-3- فيما يخص بعد الاتصال الفعال:

أ- خلصت دراسة "سعود أمال" إلى: أنّ الاتصال الفعّال بين الإدارة والموظفين الإداريين يساهم في تطوير معارف الموظفين وتبادلهم إياها كما يجعل الموظف مخلصاً لعمله ومؤسساته.

ب- أما دراسة "وسام صبحي إبراهيم أبوسلطان" توصلت إلى: أنّ إتباع أساليب الاتصال الفعّالة مع كل المستويات الإدارية خلال عملية التمكين يؤثر بشكل إيجابي على إبداع العاملين في العمل داخل المنظمة وتزيد من ولائهم لها.

1-4- فيما يخص بعد التدريب:

أ- دراسة (إيمان عمر العبد طموس، 2015): بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة أداة الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين بالهيئات المحلية.

-توصلت الدراسة إلى أنّ: اعتماد البرامج والدورات التدريبية، يرود العاملين بالمهارات والكفاءات اللازمة ممّا يعزّز من فرص الرقي وتطور المسار الوظيفي لهم.

ب- بينت دراسة "مريم فيها خير" إلى أنّ: الإدارة تسعى إلى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم ووعيتها بأهمية شعور العامل بالراحة وتوفير فرص للتعلم واكتساب أشياء جديدة للعمل، بحيث توفر له المؤسسة دورات تدريبية كافية لتدعيم كفاءته، كما أنّها تستعين بالخبراء في إعداد وتطوير برامج التدريب.

1-5- فيما يخص بعد حفز العاملين:

أ- بينت نتائج دراسة "شوقي جدي" أنّ: نظام الحوافز غير فعال، حيث يشعر الأطباء بعدم الرضا بشكل كبير عن الحوافز الذاتية والمادية المتمثلة خاصة في المكافآت والأجر، حيث أنّها غير متناسبة مع الجهود المبذولة، إضافة إلى عدم وجود إجراءات تحفز على العطاء والميز والإبداع.

ب- توصلت دراسة "مريم فيها خير" أنّ: هناك قدر غير كافي من التحفيز والتقدير في المؤسسة، ويحتاج إلى دعم، خاصة فيما يخص تقدير الإدارة لجهود العامل وتحفيزه وتشجيعه على الإبداع وتطوير قدراته ومهاراته.

ج- في حين خلصت دراسة "وسام صبحي ابراهيم ابو سلطان" إلى أنّ: نظام الحوافز ركيزة أساسية للتمكين كون الاهتمام بالحوافز سواء المادية أو المعنوية، يتولد عنه شعور الموظفين بالدافعية الذاتية، وذلك من خلال التشجيع والثناء، كما ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم وتزيد من تفهمهم لأهداف الشركة.

1-6- فيما يخص العمل الجماعي:

أ- توصلت دراسة "وسام صبحي أبو سلطان" إلى أنّ: العمل الجماعي يدعم قيم التعاون بين الموظفين ويساعد على السرعة في تنفيذ القرارات الادارية المتعلقة بالأعمال الموكلة لهم من مرؤوسيههم، وهذا بدون أن يساهم في تحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

ب- توصلت دراسة "إيمان العبد طموس" إلى أنّ: استخدام أسلوب فرق العمل يساهم في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات واستثمار الجهود، واختصار الوقت وتحضير القدرات الابداعية، والمواهب الذاتية لدى العاملين وتدعيم التعاون والاستخدام بين الموظفين.

2- الدراسات التي عالجت موضوع الولاء التنظيمي في علاقته ببعض الاستراتيجيات

التنظيمية: ومنها: استراتيجيو التمكين، واستراتيجية التعلّم، وانظمة الحوافز، حيث أنّ هذه الأبحاث اعتمدت في فهمها للولاء التنظيمي على أبعاده الأساسية المتمثلة في:

- الولاء العاطفي
- الولاء الاستمراري
- الولاء المعياري

1_ الولاء العاطفي:

-دراسة (منوبة مزوار، 2013): عنوانها "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، استخدمت الباحثة المقابلة لجمع البيانات والاستمارة التي وزعت على عينة عشوائية.

أظهرت النتائج أن:

-العمال على استعداد لبذل مجهود أكبر من ما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة، واهتمامهم بمصيرها، والاعتزاز والفخر والانتماء لها كونها تعني لهم الكثير.

-شعور العامل بالراحة والأمان وأنه ضمن جو عائلي وأنه محترم، ويأخذ برأيه ويقدر جهوده يجعله يشعر بانتماء أكبر وتقدير للمؤسسة.

ب- أظهرت نتائج دراسة "شوقي جدي":

-تراجع مستويات انتماء واندماج الأطباء مع المؤسسات الإستشفائية التي يعملون فيها، وهذا راجع للصورة غير الجيدة التي اكتسبها الأطباء عن المؤسسات المبحوثة، كونها عمومية بيروقراطية، وتقصير وفشل إدارتها في تحسين صورة المؤسسة وبناء ثقافة تنظيمية تؤدي إلى زيادة الإحساس بالانتماء والولاء لدى الأطباء والعاملين فيها.

ج- دراسة (عمر محمد دره، 2011)، المعنونة ب: "استراتيجيات التعليم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي"، أجريت الدراسة في مستشفيات حلب الحكومية، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، اعتمد الباحث على الاستبيان الذي وزّع على عينة عشوائية، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج فيما يخص بعد الولاء العاطفي أن:

-إتباع أساليب عمل جديدة مثل عقد الاجتماعات واللقاءات مع الموظفين والتشجيع على التعاون والعمل الجماعي يساهم في زيادة ارتباط الموظفين وجدانيا بمستشفياتهم، وتؤدي إلى إحساسهم بالسعادة من خلال عملهم بها، ويرفع من روح الإخلاص والولاء لمستشفياتهم. والتفاني في العمل.

2- الولاء الاستمراري:

أ- بينت نتائج دراسة "مزوار منوبة" وجود رغبة في بقاء مؤسسة مرتبط بوجود مصالح مشتركة لدى العمال مع مؤسساتهم (حوافز مادية، معنوية)، لوجود مزايا لا توفرها مؤسسات أخرى إضافة إلى توفر مناخ تنظيمي ملائم يتسم بالاتصال الجيد والقيادة الديمقراطية وجماعات العمل، كل هذا نجم عنه ارتباط العمال بالمؤسسة ورغبتهم القوية للبقاء مدة أطول بها وعدم التفكير بمغادرتها.

ب- توصلت دراسة "شوقي جدي" إلى أنّ الأطباء في المستشفيات المبحوثة لديهم نزعة كبيرة لعدم البقاء وترك المؤسسات العمومية الاستشفائية التي يعملون فيها ولديهم استعداد كبير للعمل في القطاع الخاص الذي يوفر الكثير من الفرص.

3- الولاء المعياري:

أ- أظهرت نتائج دراسة "مزوار منوبة":

-ارتباط العمال بالمؤسسة ترابط أخلاقي ونفسي قوي (نابع من أخلاقيات العمل). جعلهم حريصين على الاستمرار بالمؤسسة وتقديم الخدمة لها. على اعتبار أنّ الالتزام بالعمل والولاء للمؤسسة أمر واجب عليهم في كل الأحوال.

ب- توصلت دراسة "عمر محمد ذرة" إلى أنّ:

-المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والسياسات وتوفير مناخ اجتماعي يتسم بالاحترام المتبادل والعدالة في المعاملة، يدفع الموظفين إلى التمسك بالبقاء في المستشفى، ويجعلهم ينظرون على أنّ المواصلة بالعمل فيه ضروري وواجب وليس من الأخلاقي التوجه إلى العمل بمستشفى آخر.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه مسار البحث وتصميمه وبناءه، ويعد اطلّاعنا على مختلف الدراسات السابقة لموضوع "تمكين العاملين والولاء التنظيمي" تمّ الاستفادة منها في العديد من الجوانب وفي مختلف مراحل بناء الموضوع، حيث أسهمت في توضيح رؤيتنا للموضوع وساعدتنا على فهمه أكثر والتعمق فيه ووضع معالمه وأهدافه، كما تمكّننا انطلاقا منها من وضع الإطار العام الأساس النظري،

والخلفية النظرية للدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما تمّ الاسترشاد بها لجمع المادة العلمية من المراجع التي تضمنت معلومات حول الموضوع، ومنه ساعدتنا في تحديد المفاهيم، وكذلك تحديد المنهج الملائم للدراسة، وبناء أداة الاستمارة، كما يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها لاحقاً في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

ثانياً: الأبعاد النظرية لتمكين العاملين والولاء التنظيمي.

هناك العديد من الإسهامات الفكرية والنظرية في الفكر التنظيمي، فقد تولت جهود الباحثين والعلماء في البحوث والدراسات الإدارية والسوسيوتنظيمية لتقديم اتجاهات وآراء فكرية متميزة تفيد في دراسة وفهم مختلف الظواهر التنظيمية، وفيما يخص موضوع الدراسة الحالية "تمكين العاملين والولاء التنظيمي" إذا حاولنا فهمه وتفسيره في ظل النظريات العلمية المتعددة عبر مراحل تطوّر الفكر الإداري بدءاً من الكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة، نجد أنّ معظمها له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع، خاصة وأنّ التمكن كمفهوم إداري معاصر، هو نتاج تراكمي لما تمخّضت عنه النظريات المختلفة في الفكر الإداري بمختلف مفاهيمه بشكل عام، وبمفاهيم إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل خاص. ومن أبرز النظريات ذات العلاقة الواضحة بالموضوع، وتحمل في مبادئها دعائم التمكين والولاء التنظيمي، نجد نظريات المدرسة النيوكلاسيكية والسلوكية، بدءاً من حركة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية و"سلم الحاجات لماسلو"، ونظرية العاملين...بعدها النظريات الحديثة وتتضمن النظام التعاوني، وتفويض السلطة "سيلزك"، والنظرية Z، والإدارة بالأهداف...وسنوضّح أهم ما جاء في هذه النظريات لاحقاً. لكن قبل التطرق إليها تجدر بنا الإشارة إلى الافتراض الأساسي العلمي للنظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، النموذج المثالي البيروقراطي) المتمثل في أنّ "الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي" (زيد، 2006، ص 65).

بمعنى أنّ قوّة إرتباط العامل بالمنظمة واندماجه بها يترتب على العائد المادي الذي يحققه من خلال التحاقه بالتنظيم واستمرارية العمل به، كما أنّ هذه النظريات ركّزت على تحقيق الأهداف التنظيمية وتفعيل الأداء للرفع من الإنتاجية والفعالية، لذلك أرست مبادئ لتحقيق الضبط والنظام والالتزام، أهمّها على العموم: التخصص وتقسيم العمل، المركزية الشديدة، الرقابة الصارمة، التقيد بالإجراءات والقوانين والتشريعات والأوامر بدقة، التحفيز المادي فقط... فالملاحظ أنّ هذه النظريات ركّزت على المفاهيم ذات البعد المادي وأغفلت البعد الإنساني، بحيث أنّها تعطي مجالاً للعامل للمشاركة وإبداء الرأي وإبراز مهاراته

ومعارفه، ولا تمنح له إطلاقاً حرية التصرف ليبرز قدراته وإبداعاته في العمل، وهذا يتنافى ويتناقض مع مفهوم التمكين ويحد من نمو روح الولاء والانتماء لدى التنظيم حسب ما جاءت به النظريات الموالية لها، وعلى رأسها حركة العلاقات الإنسانية.

لذلك سننطلق من استعراض النظريات المتعلقة بالموضوع بدءاً من هذه الأخيرة (العلاقات الإنسانية) كونها من أهم المداخل ذات التأثير العام والقوي في الجانب الإنساني في العمل.

1- المدرسة النيوكلاسيكية:

1-1 حركة العلاقات الإنسانية: ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في سنة 1930 تقريباً بهدف التأكيد على أهمية العصر البشري كعنصر أساسي محدد للإنتاجية والمنظمات، من خلال أهمية دراسة السلوك الإنساني وانعكاساته على الإنتاجية، ويلاحظ أيضاً بأن الهدف المشترك بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية هو تحسين الإنتاجية بالمنظمات، نجد أنّ الاختلاف بينهما ينحصر في أوجه التركيز فالمدرسة الكلاسيكية تعتمد على فكرة أساسية في تحسين الإنتاجية وهي استعمال الأساليب العلمية في دراسة مكان العمل وتنقلاته والإختيار العلمي للعمال وتدريبهم.

أمّا مدرسة العلاقات الإنسانية قد تعتمد على فكرة مفادها أن تحسين الإنتاجية يكون من خلال دراسة النواحي السلوكية للأفراد ودوافعهم واهتماماتهم، والعلاقات الشخصية المتداخلة بينهم، ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل. (فرج، 2015، ص 112).

ويعتبر أهم رواد هذه المدرسة (التون مايو) بحيث توصل هو وزملاؤه إلى بعض الحقائق التي استمدوها من نتائجهم للعديد من الدراسات الإمبريقية والميدانية المتعددة التي قاموا بها:

1- أنّ كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيقية، بل أيضاً الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط لمجال العمل. (عبد الرحمن، 2015، ص 309).

2- إنّ المنظّمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني وإنّ هذا النظام الاجتماعي يحدّد أدواراً ومعايير السلوك الفرد قد تختلف من أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

3- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز الاقتصادية فقط بل إنّ الحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في إثارة دوافع الأفراد.

4- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة للعاملين كنمط في القيادة. (عباس، 2011، ص76).

5- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة. (حريم، 2006، ص 62)

6- إن تخفيض قيود العمل الصارمة وإعطاء العاملين قدرا معقولا من الحرية يخلق اتجاها ذهنيا أفضل واستمتعا أكثر بالعمل مما يترتب عليه زيادة شعور العاملين بالرضا، ومن ثمّ زيادة انتاجيتهم.

7- نهت إلى التنظيم غير الرسمي، حيث يميل الأفراد في المنظمة إلى تكوين تنظيم خاص بهم كأفراد، يكون له خصائصه واتصالاته غير الرسمية مما يؤثر على دوافع وسلوك العاملين بالمنظمة وعلاقاتهم فيما بينهم وبين الإدارة الأمر الذي ينعكس في النهاية على انتاجيتهم. (جمال الدين، 2004، ص 100).

من خلال الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الانسانية، نجد مؤشرات ترتبط بموضوع التمكين من خلال دعوة المدرسة إلى تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة الذي يقوم على فتح المجال للاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين واعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كذلك منح هامش من الحرية والاستقلالية للعمال في تأدية مهامهم والعمل الجماعي والتعاون، و كل هذا يعبر عن الحوافز المعنوية، التي تعمل على تحريك دافعية العمال للعمل ورفع الروح المعنوية لديهم، وشعورهم بالانتماء والرضا، مما يعزز لديهم الشعور بالولاء للمنظمة.

1-2- نظرية الفلسفة الإدارية:

لقد وضع هذه النظرية "MC GRIGOR DOUGLAS"، انطلاقا من نظرة المدراء في معاملتهم للمرؤوسين حيث استنتج أنّ المدراء يتعاملون مع المرؤوسين اعتمادا على واحدة من مجموعتين من الافتراضات عن الأفراد، ويتعاملون مع المرؤوسين بناء على الاعتقاد الذي يؤمن به. المجموعة الأولى من الافتراضات، وهي سلبية أسماها بنظرية (X)، والمجموعة الثانية وهي إيجابية أطلق عليها بنظرية (Y). (عبوي، 2015، ص 159).

أولا: افتراضات (X): وتتمثل في:

- 1- أنّ الإنسان بطبعه سلبي ولا يحب العمل.
- 2- أنّ الإنسان كسول ولا يرغب في تحمّل المسؤولية في العمل.
- 3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له لماذا يعمل.

- 4- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الأتسان للعمل، أي أنّ الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- 5- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية حتى يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- 6- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل. (القريبوتي، 2000، ص 38).

ثانياً: افتراضات (Y): وتتمثل في:

- 1- إنّ بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل شيء طبيعي، مثل: اللعب والرّاحة والإنسان العادي لا يكره العمل بطبعه إنّما يتوقف الأمر على الظروف الخاصّة المحيطة بالعمل. فإذا كان العمل مصدر رضا نجد أنّ الفرد يقدم على العمل من تلقاء نفسه أمّا إذا كان مصدر ضيق فيحاول تجنبه كلّما أمكنه ذلك.
- 2- بينت الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب هما الوسيلة الوحيدة لتكريس الجهود نحو الأهداف التنظيمية، إذا يقبل الأفراد على العمل ويراقبون أنفسهم في خدمة الأهداف الذين شاركوا في وضعها.
- 3- يكون التزام الأفراد بالأهداف نتيجة الحوافز المرتبطة بإنجازاتهم، وأكثر هذه الحوافز أهمية لديهم اشباع (احتياجات، تأكيد الذات، والاعتراف بتحقيق الإنجاز).
- 4- الإنسان العادي وفي ظلّ الظروف العادية لا يقبل المسؤولية فحسب، بل يبحث عنها، أمّا تجنب المسؤولية وعدم الطموح والتركيز على الأمان، فإنّما هي آثار عامّة لما قد يكون قد تعرّض له من معاملة آلية في ضوء خبرته السابقة، وهذه ليست صفات إنسانية موروثة. (عقيلي، 2007، ص 129).
- 5- لدى العاملين الإمكانيات الإبداعية، إذا ما كانت للإدارة نظرة إيجابية نحوهم، أنّها بالتأكيد سوف تشجع العمال على عرض مهاراتهم وأفكارهم الإبداعية.
- 6- ليس من الضروري التوجه المباشر للعمال أو الإشراف عليهم من قريب، أنّهم يجدون التوجيه الذاتي. (شبلبي، 2017، ص 40).

-انطلاقاً من افتراضات نظرية "ماك غريغور دوغلاس" نلاحظ أنّ افتراضات (X) ذات طابع سلبي تتميز بمستويات عالية من السيطرة والرقابة الشديدة بالإضافة إلى نظرتها السلبية للعامل على اعتبار أنّه كسول ولا يرغب في تحمّل المسؤولية وهذا ما يتناقض مع متطلّبات ومبادئ التمكين، على التقيض من ذلك فالافتراضات الإيجابية (Y) والتي تتوافق إلى حد كبير مع مفهوم التمكين، لها نظرة مغايرة عن افتراضات (X) في نمط التسيير بحيث يمنح المديرين مجال أوسع للمشاركة وحرية التصرف وهذا ناتج عن ثقة

المديرين بقدرة المرؤوسين على تحمّل المسؤولية ورغبتهم فيها، وهذا ما يتيح للمرؤوسين فرص واسعة للإبداع والتفوق وعرض مهارتهم وبالتالي تحقيق الذات. وهذا يساهم في خلق الانتماء لدى العاملين.

1-3- نظرية سلّم الحاجات لـ "ماسلو":

-في إطار المدرسة السلوكية تعتبر أعمال "أبراهام ماسلو" "ABRAHAME MASLOW" (1908-1970) حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، ودراسة التنظيمات. والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأنّ الحاجات تولّد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم. (العتيبي، 2007، ص 70).

-قام "ماسلو" بتقسيم الحاجات إلى خمس حاجات أساسية ورتبها تصاعدياً حسب الأهمية والأولوية، ابتداء من الحاجات الفسيولوجية، وهي تلك الحاجات التي يشترك فيها جميع طبقات المجتمع ولا يمكن الاستغناء عنها كالمأكل والمشرب والمسكن ثمّ حاجات الأمن في المرتبة الثانية وهي أن يكون الإنسان آمناً مستقراً بعدها الحاجات الاجتماعية، تتضمن الصداقة والانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين، ثم تأتي في المرحلة الرابعة الحاجة للتقدير والاحترام وتعني رغبة الانسان في الاحترام المتبادل والتقدير والثقة المتبادلة، وأخيراً حاجات تحقيق الذات وتشمل على محاولة الفرد تحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته. (عبد الهادي مساعدة، 2019، ص 88).

-إنّ هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين هما:

-مبدأ الحرمان من الإشباع: حيث أنّ الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين، في حين الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر فيه وتدفعه للبحث عن إشباعها، أمّا المبدأ الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، فالفرد لا يتّجه إلى إشباع حاجة معينة حتى يتمّ إشباع الحاجة التي تسبقها في السلم. (ضرار العتيبي، 2007، ص 71).

من خلال الحاجات التي حددها ماسلو والمتمثلة في الحاجات المادية والمعنوية والتي تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا. وانطلاقاً من مبدئي النظرية السابق ذكرهما فإنّ سلوك الفرد الايجابي والمتوازن داخل التنظيم يرتبط بدرجة إشباع حاجات الفرد من خلال التنظيم.

إنّ قدرة التنظيم على تحقيق تلك الاحتياجات والنقائص يكون بتوفير مجموعة من الظروف والعوامل المساعدة والملائمة لإشباع كلّ حاجة وفق ما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تكون بضمان الأجر الكافي والعاقل وظروف العمل المريحة والجيدة.

- **الحاجة للأمان:** تهيئة بيئة عمل آمنة خالية من الأخطار وضمان وظيفة مستقرة ودائمة.

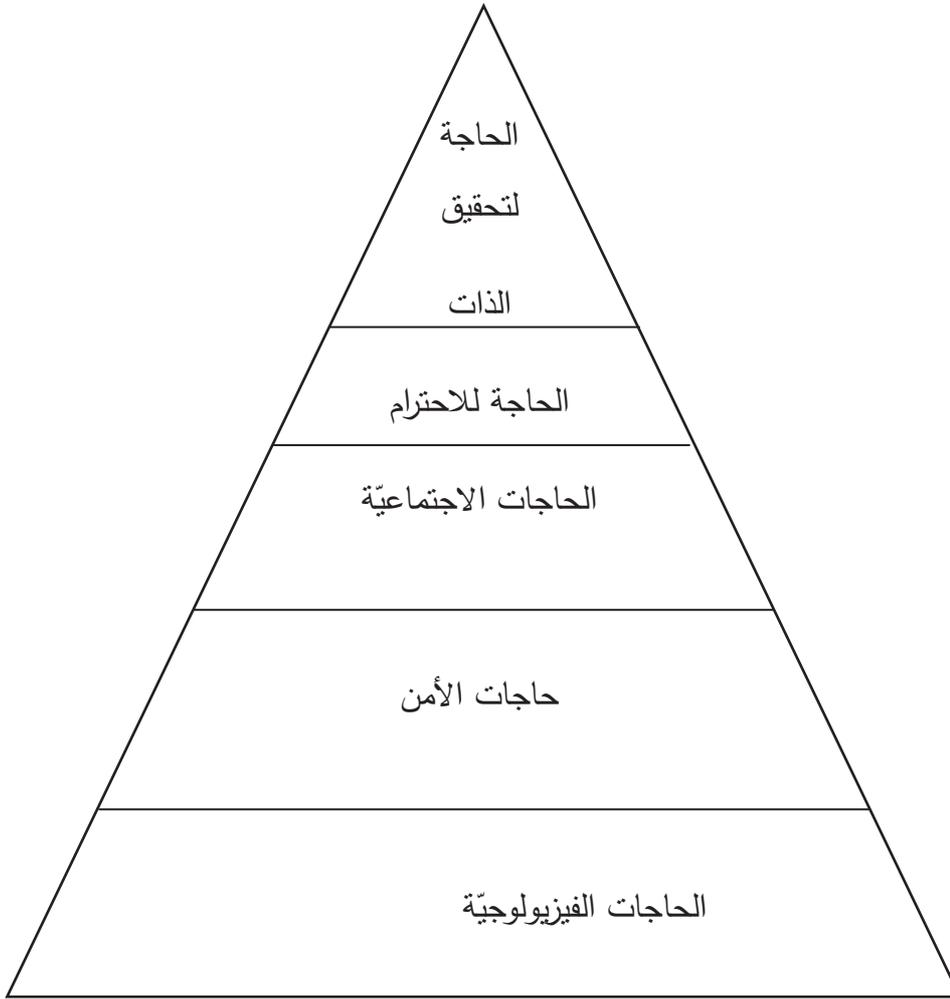
- **الحاجات الاجتماعية:** وذلك بإتاحة فرق عمل جماعي وانتماء الفرد للجماعة مهنيو مستقرة.

- **الحاجة للاحترام والتقدير:** وتكون من خلال تقدير العمل المتميز وتقدير الجهود والثقة المتبادلة.

الحاجة لتحقيق الذات: وصول الفرد إلى إشباع بقدر كافي لهذه الحاجة يكون بإتاحة التنظيم للفرد مجال واسع للإبداع والتفكير الخلاق من السّطة والصلاحيات واثراء العمل، وبالتالي تحقيق طموحات التي يسعى إليها الفرد الأمر الذي تسمح له فرص التقدّم والترقي في سلّم التوظيف.

- نلاحظ أنّ هذه العوامل المساعدة في تحقيق اشباع الحاجات تعتبر من أهم مؤشرات التمكين: (الإستقلالية، الترقية، الإبداع، العمل الجماعي، توسيع العمل، الأمان الوظيفي). وذلك يساهم في تحقيق الإنتماء والروح المعنوية المرتفعة وينتج عنه زيادة الدافعية للعمل وتعلّق العامل ببيئة عمله.

الشكل رقم (01): هرم تدرج الحاجات لـ "ماسلو"

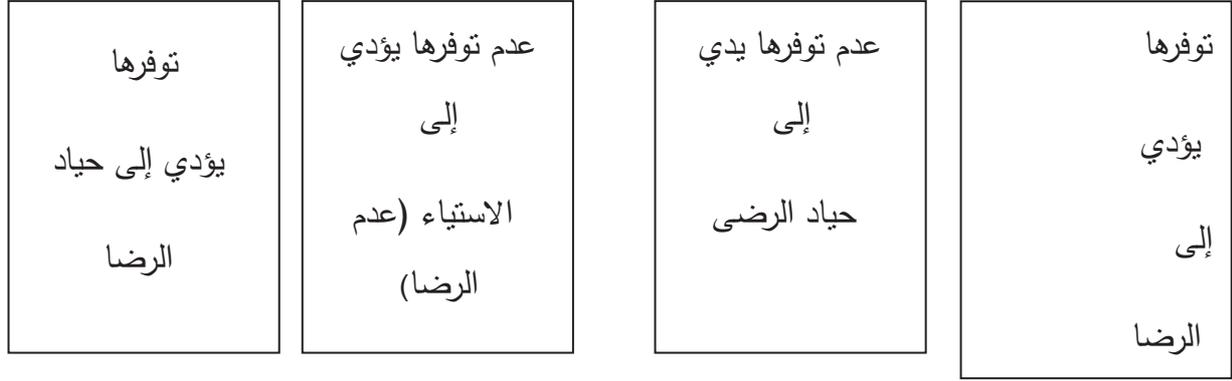


المصدر: (مساعدة، 2013، ص 69)

1-4- نظرية العاملين: تركز نظرية "frederikherzberg" على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام "هيرزبرغ" بدراسة استطلاعية لمنتئين من المحاسبين والمهندسين محاولاً فهم شعورهم حول العمل الذي يؤدونه، وقد توصل من تلك الدراسات إلى تصنيف فئتين من العوامل. -سمى الفئة الأولى العوامل الدافعية والفئة الثانية للعوامل الوقائية. (القريوتي، 2006، ص 90) فالعوامل الدافعة أكد أنها متعلقة بالعمل ذاته، ويؤدي توفرها إلى شعور الفرد بالرضا التام ومن أهم هذه العوامل: (محمد إسماعيل بلال، 2005، ص 94).

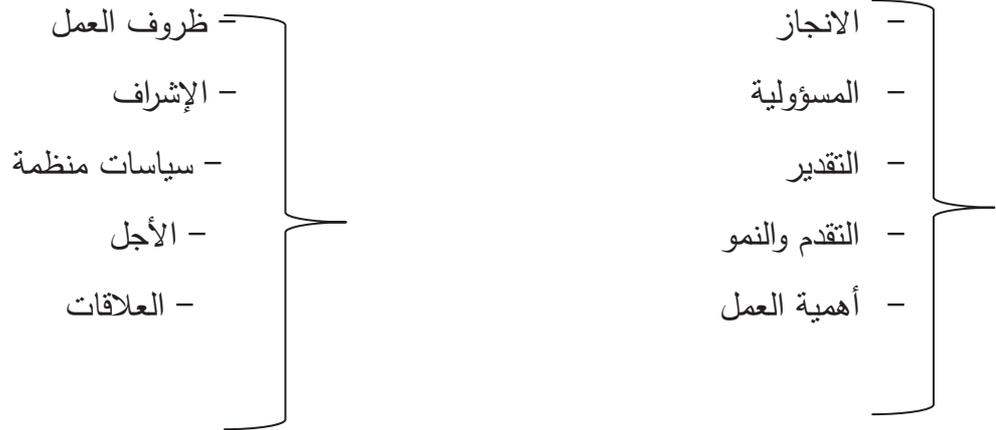
*التقدير	*الإنجاز
*النمو والترقية في الوظيفة	*التقدم في العمل
*طبيعة العمل ذاته	*السلطة والمسؤولية

الشكل رقم (02): العوامل الدافعة والوقائية لـ "هيرزبرغ"



أمثلة

أمثلة



المصدر: (هاشم، 2018، ص 89)

من خلال افتراضات نظرية ذات العاملين نلاحظ أنّ العوامل الوقائية لا تخلّق حالة الرضا لدى العاملين كونها أساسية وضرورية على عكس العوامل الدافعة، والمتمثلة في كلّ من الحوافز المادية كالنقدّم في العمل والترقية الوظيفية، أمّا بالنسبة للحوافز المعنوية فتضمّن كل من الإنجاز والسلطة والمسؤولية والتقدير ومنه هذه العوامل تشير إلى بعض مؤشرات تمكين العاملين وبالرجوع إلى الرؤية التي افترضتها نظرية العاملين فإنّ توفر هذه العوامل يؤدي إلى الشعور بالرضا وعليه تزيد من الدافعية للعمل، إنّ توفير المنظمة لهذه العوامل يعتبر خطوة مهمّة لكسب وتعزيز الولاء لدى العاملين.

2- نظرية الشخصية الناضجة:

-يقدم "CRIS ARGYRIS" نظرية تحاول تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة ويرى "أرجريس" أنّ هذا التفسير يعدّ مقدّمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكّم فيه، ويبني نظريته على أساس فرض رئيسي هو أنّه يوجد تناقض أساسي بين متطلبات وحاجات الشخصية الإنسانية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمي. (محمد علي السالم، 2012، ص 145). واعتبر أنّ أساس النقائص والمشكلات في المنظّمة هو التّظيم الرسمي الهرمي التقليدي الذي تبنته المدارس الكلاسيكية، الذي يحاصر شخصية الفرد ويحدّ من فرصه في الإبداع والتّطور والمشاركة ويمنعه من إشباع حاجاته، خاصّة تحقيق الذات لذلك يرفض "أرجريس" التّظيم التقليدي لأنّ تطبيقه يؤدي إلى إلغاء دور الفرد في التّظيم ويجعله إنسان سلبي إتكالي، وبالتالي تمثيل قدراته غير المستغلة إلى الضعف والانهيار، كما تؤدي مبادئ ذلك التّظيم إلى حالة عدم التّقة وتضاؤل الشخصية والصّراع، والانفصال بين الإدارة والعاملين (مهدي زويلف، 1996، ص 82). ويرى "أرجريس" أنّ هذه الحالة لا تتناسب وطبيعة الشخصية الإنسانية، حيث تقود الفرد إلى التكيف مع هذه الظروف باللّجوء إلى واحد أو أكثر من الأساليب التّالية:

-ترك المنظّمة نهائياً، الاستهتار واللامبالاة، تقييد الانتاج وتقليل الجهد المبذول في العمل.

-للتخفيف من حدّة التناقض بين حاجات الانسان وحاجات المنظّمة اقترح بعض الأساليب الإداريّة التي يمكن للمنظّمة إتباعها للتّخلص من الخصائص التنظيميّة السلبية من خلال ما يلي:

-تطبيق أسلوب القيادة الذي يهتم بالعاملين ومشاكلهم.

-توسيع المهام والعمل وإشراك العاملين.

-تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة تحقق الرّقابة الذاتيّة ويزيد من الدافعيّة للعمل، وخلق جو من الانفتاح والتّقة بين العاملين في التّظيم.

-إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التّظيم إلى أقصى قدر ممكن، وجعل خطوط الاتصالات عبر التّظيم مفتوحة ومتشابكة بحيث يندمج التنظيمات الرسمي وغير الرسمي، لهذا سمّي نموذج بنّموذج التّظيم المختلط. (محمد علي السالم، 2012، ص 150).

- إنَّ المنطق العام الذي تعبّر عنه نظريّة "أرجريس" هو قبول التنظيم الرّسمي مع ضرورة تعديله بشكل يخفّف من آثاره السلبية على الفرد، ويجعله يتلائم ويتوافق مع طبيعة الشّخصيّة الإنسانيّة النّاضجة التي تبحث عن فرص لتحقيق الذات وتحقيق أهدافها في النّمو والتّقدّم.

- من خلال الأفكار التي قدّمها "أرجريس" في نظريّته الشّخصيّة البالغة يتّضح لنا أنّه دعي إلى فكرة التمكين بأسلوب ضمني، انطلاقاً من نقده لمبادئ المدرسة التقليديّة، واقتراحه لنموذج التنظيم المختلط الذي أساسه مشاركة العاملين وتوسيع مهامهم، وتحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة، بالإضافة على فتح وتوسيع مجال التواصل بين مختلف جهات التنظيم على اعتبار الفرد يحبّ التعامل معه على أنّه إنسان عاقل وناصح يمكنه القيام بمهامه دون وصاية.

- ممّا سبق وحسب "أرجريس" كلّ المبادئ التي جاء بها تساعد الفرد على إشباع حاجاته وتحقيق ذاته، وهذا ما يزيد من دافعيّته للعمل وتفانيه واجتهاده أكثر. كما تتضاعف رغبته في الاستمرار بالمنظمة والولاء لها.

3- المدرسة الحديثة:

3-1- نظريّة النظام التعاوني:

- عرّف "chester barnard" التنظيم بأنّه نسق تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدّد، وقد اعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً، وأنّ التنظيم هو وحدة فرعية في نظام أكبر (المجتمع)، كما يضمّ وحدات أصغر منه من جهة أخرى.

وتعتمد فعالية التنظيم واستمراره في نظرية برنارد على درجة تعاون أعضاء المنظمة وقدرتهم على تحقيق أهدافهم (بن دريدي، 2017، ص 66).

- فلبّ نظرية "برنارد" هو التعاون بين الأفراد داخل التنظيم، وقد ربط اتجاه الأفراد نحو تشكيل أنساق تعاونيّة من أجل تحقيق أهداف محدّدة بفكرة التوازن التنظيمي التي مؤداها أنّ الفرد يهتم بطبيعة المزايا والعوائد التي قد يحصل عليها مقابل تعاونه مع التنظيم في تحقيق أهدافه، فهو يرغب ويسعى للحصول على مغريات وفوائد تشبع حاجاته بحيث يساوي أو تفوق تلك المغريات الجهود التي يبذلها لأجل التنظيم. وفي حالة حدوث عكس ذلك أي عندما تزيد المساهمات عن المغريات يرفض الفرد التعاون مع التنظيم

والاشتراك معبراً عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التدمير والاحتجاج إلى تقديم الاستقالة. (خضر،
الشماع، 2004، ص140)

-ويطرح "برنارد" في هذا الشأن أنواع المغريات كما يلي: (بن دريدي، 2017، ص 67).

- المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تحفزه لبذل جهود أكبر.
- المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في
التنظيم.

-ظروف العمل المادية الملائمة.

- المغريات المعنوية: مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم.

- حافظ الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.

- حافظ المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات.

بناء على هذا الطرح النظري يمكن القول أنّ نظرية النظام التعاوني، قد أبدت اهتماماً بالعناصر المرتبطة
بمسألة التمكين والولاء، يتضح ذلك في طبيعة الحوافز والمغريات التي تحرك الدوافع الإنسانية لبذل
الجهود وخدمة التنظيم، حيث أنّ تحفيز وتمكين العامل بمنحه الفرص في المشاركة في اتخاذ القرارات،
وإتاحة فرص الترقية المهنية والتشجيع على العمل الجماعي والتعاون إضافة إلى تقدير جهوده، الأمر
الذي يحثه على العطاء والإبداع أكثر في العمل، هذا يخلق لدى العامل الشعور بالقناعة اتجاه الحوافز
المتاحة والمقدمة له، ويراهم بأنها كافية وتلبي رغباته فتنتج لديه حالة الرضا والدافعية للعمل والولاء
للتنظيم والتعاون معه ببذل الجهود أكثر.

3-2- نظرية تفويض السلطة:

يعتبر "فليب سيلزنيك" من بين رواد الاتجاه البنائي الوظيفي، واعتمد في وضع نظريته على نتائج دراسته
الميدانية التي أجراها على منظمة "ألتيسي فالي"، ينظر إلى التنظيمات كأساق تعاونية وبنائات اجتماعية
متكيفة بحيث تحاول التنظيمات الرسمية تعبئة كلّ مواردها وإمكاناتها الإنسانية والفنية في سبيل تحقيق

أهدافها، ويميل الأفراد داخل هذا النسق إلى مقاومة كلّ معاملة لهم باعتبارهم وسائل، وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحلّ مشاكلهم. (رشوان، 2010، 149-150)

بالإضافة إلى ذلك يؤكد "سلزنك" على فكرة تفويض السلطة وما يترتب عنها من نتائج حيث يتم تفويض السلطة كنتيجة للطلب المتزايد من قبل الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التنظيم ممّا يؤدي إلى نتائج متوقّعة مثل زيادة تدريب الأفراد ممّا يؤدي إلى نتائج متوقّعة مثل زيادة تدريب الأفراد الذين فوّضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة، وزيادة الكفاءة في العمل، فالتفويض يجعلهم يركّزون على عدد أقل من المشاكل وبالتالي يكتسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محدودة.

من ناحية أخرى تفويض السلطة ينتج عنه نتائج غير متوقّعة منها الاهتمام بمصالح الأجزاء على حساب المصلحة العامة للتنظيم، خاصّة إذا تعارضت حاجات التنظيم مع حاجات الأجزاء المكوّنة له، ففي هذا الصدد يقول أنّه لكي "تشبع الأنساق حاجاتها تواجه من جانب أجزائها الرّفص الأفعال التي لا تخدم أغراضها وأطلق على هذه المشكلة، مشكلة المقاومة والعناد". (رشوان، 2010، ص 150).

ومن الاستراتيجيات التي ينتهجها التنظيم لامتناس تلك المقاومة جعل عمليّة صنع القرار جماعيّة بمشاركة الأعضاء فيها.

لذلك حاول "سيلزنك" تفسير السلوك التنظيمي في ضوء حاجات الأفراد، ويؤكد أنّه يجب أن يحلّل السلوك التنظيمي في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبية لها. (ابراهيم لطفى، 2007، 160).

بناء على التّصور النظري الذي قدّمه "سلزنك" وأفكاره المحوريّة نستخلص أنّه من بين المداخل التي نلتمس في افتراضاتها عملية التمكين وسلوك الولاء التنظيمي ويتّضح ذلك في عملية تفويض السلطة التي من بين آثارها المتوقّعة والإيجابية زيادة كفاءة العاملين وتدريبهم، وخلق الشعور بالرضا من خلال تحملهم لمسؤوليات وصلاحيات تحفّزهم على بذل جهد أكبر والانضباط في العمل، إضافة إلى كون التنظيم نظام تعاوني يهتم بحاجات العاملين ويعمل على إشباعها من خلال منحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار، هذا بدوره يزيد من تدعيم العاملين الأهداف التنظيمية ويدفعهم للعمل على تحقيقها وإبداء الولاء والإخلاص للتنظيم بذل العناد والمقاومة له.

3-3 - نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري "بيتر دراكر" PETER DRUCKER، وهو أسلوب في الإدارة والتخطيط والتقسيم، يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية معينة وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل، وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً لأهداف المتفق عليها. (الهواسي، البرنزي، 2014، ص 28).

وتقوم نظرية الإدارة بالأهداف على أسس ضرورية تشير بشكل واضح لفكرة تمكين العاملين ومرتكزاتها يتمثل أهمها في: إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، فالإدارة بالأهداف أسلوب ديموغرافي في القيادة يركز على استشارة المرؤوسين (بشير العلق، 2008، ص 94). كذلك الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطات للعاملين بحيث يتعودوا على تحمل المسؤولية الذاتية بدل الاعتماد المطلق على الإدارة المركزية، وتشجيعهم على الابتكار وتنويع المهام التي يكلف بها العاملين من أجل إشعارهم بأهمية الأعمال التي يؤدونها، إضافة إلى اتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس الأدوات فقط. (القيوتي، 2006، ص 140).

فمنط الإدارة بالأهداف ينطلق من مبدأ رئيسي هو أنّ الأهداف هي الموجه الأساسي للأنشطة والعمليات الإدارية لذلك يقتضي على الرؤساء العمل لأجل تحقيقها بالتعاون مع المرؤوسين لما لهم من دور حيوي وهام في تلك العملية، هذا التعاون والتشارك يكرّس تطبيق أبعاد عملية التمكين. كما أنّ تبني هذا المدخل في الإدارة يساعد في تحفيز المرؤوسين على العمل، وذلك من خلال المشاركة في وضع الأهداف المراد إنجازها خلال فترة محددة، وتنمية قدراتهم عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس بالرجوع إليه ومشاورته، كما أنّ هذا الأسلوب يعطي القدرة للتنظيم على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين. (القيوتي مبارك، 2006، ص 64)، خاصة في ظل نجاحه في تحقيق انتماء المرؤوسين وجعلهم يشعرون بقناعة داخلية قوية بأهميتهم في الوصول للأهداف المحددة، الأمر الذي يدفعهم بقوة لبذل ما في وسعهم لأجل ذلك، والتفكير والرعية في الاستمرار بالعمل والعطاء أكثر.

3-4- النظرية (Z):

طرحها (WILLIAM OUCHI) الأمريكي من أصل ياباني الذي أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحقّقها المنظّمات الغربية الأمريكيّة، وكذلك الإيجابيات التي تعكسها تجارب المنظّمات اليابانيّة خاصّة، مستبعدا سلبيات النموذجين في محاولة لبلورة نموذج أسماه (Z) الحرف الذي يعقب الحرفين الذين أطلقهما "مكريغور" على نظريته (X, Y)، مؤكدا أنّ النموذجين الياباني والأمريكي لن يظلا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمرّ به البشريّة لمرحلة طويلة، ولا بد من تطعيمها مع بعضها لخلق المنظّمة التي تراعي المتغيّرات الاجتماعيّة والماديّة معا. (عامر الكبيسي، 2004، ص 144).

إنّ هذه النظريّة من أحدث وأهم النظريات في الإدارة والتنظيمات نظرا للنجاح الباهر الذي حقّقه في التنظيمات اليابانيّة والأمريكيّة، ويرجع الفضل في ذلك لأسلوبها الذي يتّسم بخصائص ومبادئ تدعم التميّز و النجاح، حيث تركّز على الإدارة الفعّالة للمورد البشري من خلال تبنيتها لمفاهيم حديثة وناجعة لها علاقة مباشرة بالتمكين، والتي تتعكس إجابا على التزام وولاء العاملين للتنظيمات.

تتمثّل المبادئ الأساسيّة لهذه النظريّة في: التوظيف مدى الحياة، والاهتمام الشمولي بالعاملين، السيطرة والرقابة الذاتيّة، والتركيز على عمل الفريق والثقة ومشاركة العاملين في صنع القرارات، والمسؤوليّة الجماعيّة، كذلك نظام التقييم والترقية البيئيّة لضمان التدريب والمسار الوظيفي من خلال مرونة العمل التي تجعل العاملين ينتقلون بين أكثر من مجال عمل أو وظيفة. (محفوظ جودة وآخرون، 2008، ص 44، 43).

بالتمّعن في أسس هذه النظريّة نستنتج أنّها تهدف إلى خلف الولاء لدى العاملين لكي تضمن استمرار استثمارها في جهود عاملها بأسلوب فعّال ومنتج وبالتالي تتحقّق أهداف التنظيمات وتصل لمستوى عالي من الكفاءة والفعاليّة لأطول مدّة ممكنة، على سبيل المثال مبدأ التوظيف مدى الحياة ومبدأ الاهتمام الشمولي بالعاملين يوفّر لدى العامل الشعور بالراحة والأمان والاستقرار الوظيفي ممّا يعمّق لديه الولاء اتجاه المنظّمة، كذلك المبادئ التي تدل على مؤشرات التّمكن مثل: العمل الجماعي والرقابة الذاتيّة والتدريب والمشاركة... تجعل العامل يحسّ أنّه محل اهتمام كبير وأنّه لديه دور رئيسي وحيوي في المنظّمة، هذا من شأنه الرّفع من مستوى الرّضا الوظيفي لديه وتعزيز انتمائه وارتباطه بالمنظّمة.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكننا القول أنّ جميع هذه النظريات أكّدت على أهمية العنصر البشري في التنظيم باعتباره العنصر الجوهرى الذي تتوقف عليه فاعليّة التنظيم ومدى تحقيقه لأهداف، لذلك اهتمت على اختلافها بالجانب الإنسانى فى العمل وتحفيز قدرات ومهارات العاملين وتمكينهم بشتى الآليات، منها تفويض السلطة والعمل التعاونى وتشجيع المبادرات . بما يضمن تفعيل الأداء وتحقيق رضا وولاء العاملين.

بالإضافة إلى مجموع النظريات التي تمّ توظيفها. قمنا بتقديم مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كلاهما معا بحيث استفدنا منها في تكوين فكرة شاملة عن الموضوع وفي مختلف الخطوات النظرية والمنهجية في الدراسة.

الفصل الثالث: تمكين العاملين

تمهيد

أولاً: أهمية تمكين العاملين.

ثانياً: مبررات تمكين العاملين.

ثالثاً: المميزات الخاصة بتمكين العاملين والمنظمة المتمكنة

رابعاً: مبادئ تمكين العاملين.

خامساً: أبعاد تمكين العاملين.

سادساً: متطلبات تمكين العاملين.

سابعاً: مستويات تمكين العاملين.

ثامناً: خطوات تمكين العاملين.

تاسعاً: نماذج تمكين العاملين.

عاشراً: نتائج تمكين العاملين.

إحدى عشر: معوقات تطبيق التمكين في المؤسسات العربية.

خلاصة.

تمهيد:

أصبحت الحاجة إلى التغيير في العصر الحالي ضرورية، لاسيما أننا في عصر العولمة الذي يفرض التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الحديثة التي تتميز بالمرونة، ومن أبرز أساليب العمل الحديثة تمكين العاملين الذي صار موضوع اهتمام واسع من طرف الباحثين، كونه من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والتفكير المستقل، وروح المبادرة والابتكار، ويسهم في نجاح المنظمات التي تنشأ وفق أسسه ومتطلباته، ويعتبر من مقومات تميزها، بناء على ذلك سنحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم، حيث سنقدم في هذا الفصل أهمية تمكين العاملين ومبادئه وأبعاده ومتطلباته ومستوياته وخطوات تطبيقه وبعض النماذج المقترحة من طرف الباحثين، وغيرها من العناصر التي تسهم في توضيح المفهوم أكثر.

أولاً: أهمية تمكين العاملين.

- تبرز أهمية التمكين في تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، وتصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها والعاملين فيها وحتى عملائها، لذلك فإن تمكين العاملين يعتبر نهجا بناء ومهما كونه يساعد على بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات، وتحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي ويضمن الجودة في عملية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه (جرادات، 2013، ص.246).

- تتمثل أهمية التمكين حسب " stuktur " في كونه يساهم في جعل العاملين قادرين على صنع أفضل القرارات مع شعورهم بالمسؤولية اتجاه هذه القرارات، كما يشعرون بأنهم ذو قيمة ورضا أكبر بالتركيز على الحوافز والروح المعنوية إضافة إلى ذلك فإنه يحقق استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء وتعهد العاملون لحل المشكلات المستقبلية. (الجاموس، 2013، ص.194).

ويمكن إيجاز أهمية التمكين في العناصر التالية: (أحمد السيد جاد الرب، 2009، ص.256).

- يعتبر استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في صنع القرارات وتطوير القدرات والمهارات للمرؤوسين وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا.

- يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والمسؤوليات بدقة، وبالتالي تحقيق الأهداف الوظيفية والمنظمية. (مرزوق، 2017، ص.165)

- يحقق الشعور بالانتماء لدى الموظفين وبالتالي استمراريتهم بالعمل لفترات أطول وبدافعية وإتقان ما يؤدي إلى تحسين مخرجات المنظمة.

- الاستفادة القصوى من خيارات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع، والاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز. (السيد جاد الرب، 2009، ص.256).

- إذا تمعنا في عملية التمكين وأهميته نجده عملية استثمارية مهمة وفعالة في المنظمة لإسهامه في تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وتكريسها لتحسين أداء المنظمة فضلا عن زيادة رضاهم وتمسكهم بها. كما يجعلها في مستوى المرونة الكافي للحاق ومواكبة التغيرات الحاصلة والتي تتسم في العصر الحالي بالسرعة والتعقيد بما يضمن استمراريتها وتحقق أهدافها بنجاحة.

ثانياً: مبررات تمكين العاملين.

إن تمكين العاملين من الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المؤسسات الناجحة في هذا العصر، ومعظم المؤسسات ونخص بالذكر المؤسسات العربية والجزائرية تجد نفسها أمام مستجدات وتغيرات متسارعة ومتلاحقة تفرض عليها ضرورة مواكبتها بإحداث التغيير في سبيل تسييرها واستراتيجياتها. لتعزيز فعاليتها، تجنباً لإخفاقها وفشلها، فالتحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات من أهم المواقع التي تجعل المؤسسات تنتهج أسلوب التمكين، وبناء على ذلك يمكن تصنيف المبررات التي دفعت المنظمات إلى اعتماده إلى فئتين هما:

1- المبررات الواقعية أو العملية:

ننطلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية التي تتمحور حول المركزية الشديدة وهرمية الهياكل التنظيمية، وتعدد مستوياتها وسرية المعلومات وضعف تفويض الصلاحيات للعمال، هذه الأساليب لم تعد ملائمة في بيئة تشهد تحولات جذرية وضغوطات محلية وخارجية تفرض التحول على جميع الأصعدة لذلك بات التمكين هو الوسيلة المثلى للتأقلم مع هذه الظروف والتلائم معها (بلقاسم جوادي، 2015، ص.88).

2- مبررات تطورية واستراتيجية:

إن إرساء منظمات عصرية قادرة على التحكم في البيئة واستشراف المستقبل والتنبؤ بمعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف حقول المعرفة، تعد أحد الخطوات الهامة والاستباقية التي تستطيع بها المنظمات السيطرة على الأحداث من حولها والتأثير فيها، والتدخل لإعادة صياغة بعض معطياتها ومخرجاتها قبل أن تقع من خلال رصد بيئي متفحص يخضع للتغيرات إلى صالحه ويستفيد منها، وهذا لا يمكن حسب وجهة النظر هذه، إلا عن طريق بناء منظمات عصرية متمكنة تتبنى فلسفة ومنهج التمكين في إدارة عاملها (جلاب، الحسيني، 2013، ص.47).

أما " عطية أفندي " فقد وضح الأسباب المبررة لاتجاه المنظمات نحو تمكين العاملين في النقاط التالية: (أفندي، 2003، ص.25).

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- الحاجة إلى عدم اشتغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.

- توفير المزيد من الرضا والتحفيز.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية من الهياكل التنظيمية.
- الحاجة لإعطاء الافراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب احساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد خاصة البشرية منها للحفاظ على تطوير المنافسة.

ثالثاً: المميزات الخاصة بتمكين العاملين والمنظمة المتمكنة

1- مميزات تمكين العاملين:

يتميز العامل المتمكن داخل المنظمة بما يلي: (هيثم العطار، 2012، ص.21)

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامن المكلف به العامل.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العاملين.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها العاملين.
- حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب العمل.
- إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وبالاهتمام الذي يحظون به.

2- مميزات المنظمة المتمكنة:

تتميز المنظمة المتمكنة أو تلك التي تتبنى عملية التمكين بمجموعة من المميزات أهمها ما

يلي: (فاتن الملفوح، 2016، ص.26)

- وجود إدارة فعّالة تملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتضيء الظروف المساعدة للتمكين.
- توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت ويتميز بوجود قنوات اتصال مفتوحة ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
- وجود استراتيجية مؤسسية واضحة.
- إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.

رابعاً: مبادئ وأبعاد تمكين العاملين:

1- مبادئ تمكين العاملين:

يرى توماس سثير "thomas stir" أن أساسيات التمكين تتكوّن من سبعة مبادئ كلّ مبدأ يمثل حرف من أحرف كلمة "empower" وهي:

- **تعليم العاملين " E-EDUCATION "**: حيث ينبغي تعليم كلّ فرد في المنظمة لأنّ التّعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها(خضير، الشيخ، 2010، ص117)

- **الدافعية " M-MOTIVATION "**: فعلى الإدارة أن تخطّط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فريق العمل المختلفة(خضير، الشيخ، 2010، ص118)

- **وضوح الهدف " P-PURPOS "**: جهود التمكين لن تتجح إذا لم يكن لكل فرد في المنظمة، الفهم الواضح والتصور التام لمهمة وأهداف المنظمة(لطي خصاونة، 2011، ص143).

- **الملكية " O-OWNERSHIP "**: هذا المبدأ يتعلّق بتشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظّمات أو من خلال إيجاد فقط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، ممّا يؤدي إلى تعزيز ولائهم، وشعورهم الإيجابي اتجاه منظماتهم (لطي خصاونة، 2011، ص143).

-**الرغبة في التغيير " W-WILLINGNES "**: إنّ نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإنّ البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، ومالم تشجّع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإنّ وسائل الأداء ستؤذي إلى الفشل (أيمن عودة المعاني، 2010، ص143).

- **نكران الذات " E-EGOELIMINATION "**: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء في تنفيذها، وذلك لاتصاف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنّه تحدّ لهم وليس طريقا إلى تحسين مستوى المنافسة والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين أو كموجهين، وبالتالي يجب على الإدارة النظر إلى التمكين بأنّه طريق لتحسين مستوى الاداء في العمل بشكل جماعي وليس شخصي (سليمة بوتاعة، 2014، ص32).

-**الاحترام " R-RESPECT "**: إنّ عامل التمكين هو الاعتقاد بأنّ كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والابداع فيه، ومالم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإنّ عملية التمكين لن تحقق النتائج العليا المرجوة، والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأنّ عدم الاحترام، يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين (سليمة بوتاعة، 2014، ص32).

خامسا: أبعاد تمكين العاملين.

من خلال الاطلاع على مختلف الادبيات المتعلقة بالتمكين تبين أن هناك العديد من الأبعاد، وذلك راجع إلى اختلاف وجهات النظر والخلفيات الفكرية للباحثين، لذلك يمكن تلخيصها في الجدول رقم (2) وفيما يلي عرض موجز لأهمية الأبعاد التي نراها مهمة في الدراسة الحالية وهي:

1- تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من المستوى الأعلى المتمثلة في القرارات الاستراتيجية إلى المستوى الأدنى المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تقوم على الثقة والتوجيه (جواد راضي، 2010، ص.64).

2- الاتصال ومشاركة المعلومات:

تعتبر المعلومة عنصر مهم في التنظيمات، وأصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدًا في التنظيم، لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات، وأكثر التزاما بقرارات التنظيم، وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار، ويعبرون عن آرائهم بكل حرية عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (أبو بكر سالم، 2013، ص.26)، وترى " KANTER " أن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة يجب أن توفر معلومات أكثر إلى أشخاص أكثر وفي مستويات أكثر من خلال وسائل اتصال أكثر (جواد راضي، 2010، ص.65).

3- استقلالية الأداء:

تعني منح العاملين حرية التصرف في كيفية تأدية الوظائف والمهام واختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ويتم ذلك ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية، بمعنى أن حرية التصرف لدى العاملين تكون في ضوء حدود الرؤية الواضحة الرسالة المنظمة وأهدافها (الشمري والدارجي، 2015، ص.136).

4- التدريب:

يشير التدريب إلى تطوير الفرد العامل ويمثل أحد مكونات عملية تمكين العاملين إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات، والاتصال

وإدارة الصراع والتحفيز والعمل مع فرق العمل وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لدى الأفراد العاملين (جلاّب الحسني، 2013، ص.83).

5- حفز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم ويشترط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين، والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي تنجح جهود التمكين لابد من ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف للمنظمة (مروان عفانة، 2013، ص.15).

6- فرق العمل:

أفضل الطرق لجعل المرؤوسين يؤثرون في وظائفهم أكثر هو أن يعملوا بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً (سعد العتيبي، 2005، ص.15). فالعمل الجماعي من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم الذي يؤديه من مواجهة المشكلات وتذليل الصعوبات والأداء الأمثل باستثمار كل القدرات والكفاءات بفعالية أكبر.

الجدول رقم (2): يوضح أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب.

الأبعاد	المصدر
المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.	Cook et aul, 1997
المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.	Daft, 2001
وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة، والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفردي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.	المغربي، 2001
الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.	ملحم، 2004
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.	Mullins, 2005
الثقة الإدارية، الاهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.	عبود وعباس، 2007
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.	Gupta, 2004
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.	Mazdarani, 2008
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	Karakoc and helbrogel, 2009
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز.	Hazan, 2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال والتحفيز.	راضي، 2010

المصدر: (إحسان جلاب، كمال الحسيني، 2013، ص.72).

سادسا: متطلبات تمكين العاملين

سياسة التمكين لا تتجح بمجرد أن قررت الإدارة اتباع هذه السياسة بل لابد من توفير جملة من المستلزمات والعوامل نذكر منها ما يلي:

1- أن يدرك كل موظف يبحث عن التمكين متطلباته الجوهرية والتي تتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.

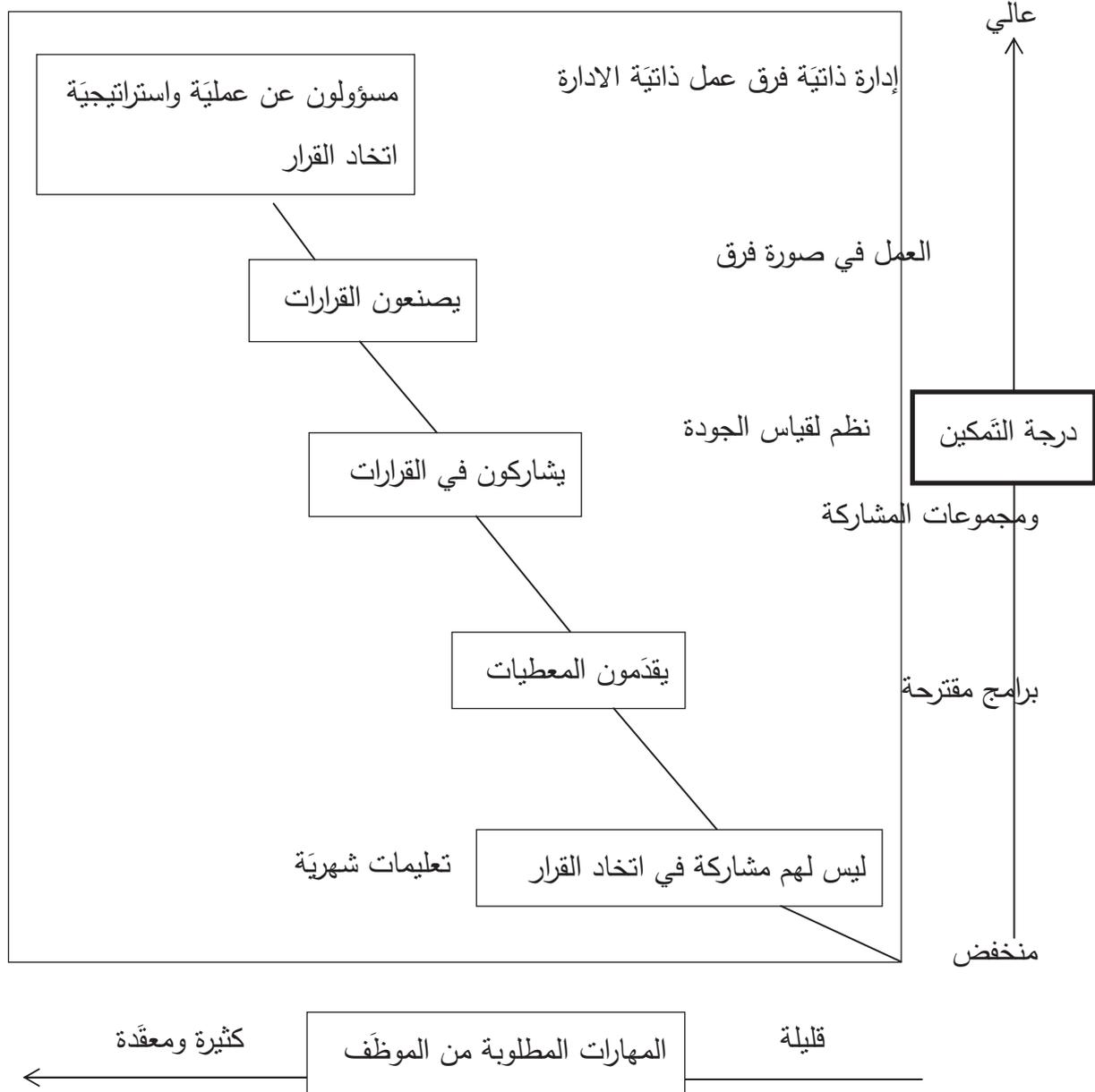
2- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.

- 3- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة. (جودة، 2008، ص138)
- 4- تدريب المرؤوسين على تحمّل المسؤولية والقيام بالأعمال الموكّلة إليهم (أحمد جودة، 2008، ص.138).
- 5- التحوّل من النظام التقليدي للأجور والمكافآت إلى برنامج المكافآت والتحفيزات المرتبطة بالأداء (أسامة خيري، 2013، ص.114).
- 6- ترك تفضيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها فبعد صياغة القادة للرؤية والرّسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة يأتي دور العاملين في السعي لتحقيق هذه الرؤية والرّسالة في الواقع العملي. (المغربي، 2007، ص89)
- تنفيذ عملية التمكين يستلزم توفر إرادة حقيقية لدى المنظمة وعاملها على حد سواء، وتظافر الجهود، و توفير مناخ تنظيمي ملائم يتيح المعلومات اللازمة ويسهل عملية التواصل، كما ينبغي توفير فرص التدريب وتطوير مهارات العاملين إلى جانب تحفيزهم ليكونوا على أعلى درجة من الالتزام والفعالية.

سابعاً: مستويات تمكين العاملين

تطبّق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة النّصوّرات (حنان رزق الله، 2010، ص.51)، ومن بين مستويات التمكين ذلك الموضّح في الشّكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح مستويات التمكين.



المصدر: (عطية أفندي، 2003، ص.38).

حسب الشكل رقم (2): مستويات التمكين خمسة تتدرج من الأدنى الذي تنخفض أو تتعدم فيه مشاركة العاملين في صنع القرارات بحيث ينجزون المهام الخاصة بهم وفق تعليمات وأوامر محددة وقصيرة، وهذا المستوى يتطلب مهارات عادية وبسيطة، ينتهي هذا التدرج والتسلسل في المستويات إلى المستوى الأعلى وهو التمكين الكامل للعاملين عن طريق تشكيل فرق العمل ذاتية الادارة التي تكون لديها سلطة اتخاذ القرارات ويشاركون في تحديد استراتيجيات المنظمة، لكن في هذا المستوى طبيعة المهارات والكفاءة التي يتميز بها العاملين ذو مستوى عالي ومعقد ولهم خبرات كثيرة ومتعددة:

يتم تطبيق التمكين في المنظمات بدرجات متفاوتة حسب فلسفة المنظمة ومدى إدراك الإدارة العليا لأهمية التمكين وحاجتها إليه ووفق القدرات التي تتوفر لدى العاملين على مستوياتها، ولكن مهما تعددت المستويات واختلفت التنظيمات في مستوى التطبيق إلا أنه لا بد لكل منها أن تتبّع خطوات تنفيذ معينة سنوضحها في العنصر الموالي.

ثامنا: خطوات تمكين العاملين

من الضروري أن تحدّد المنظمات التي تسعى إلى تبني عملية التمكين لعاملها الخطوات اللازمة بدقة وبعقلانية وبشكل متتابع ومرتب يعمل على تطبيق هذه الخطوات للمديرين والرؤساء والمرؤوسين معا لضمان نجاح العملية ذلك بعد إبداء تقبلهم واستعدادهم لتجسيد برنامج التمكين، وقد اختلف الباحثين في تحديد خطوات برنامج التمكين لذلك تعددت الخطوات المقترحة لتنفيذ التمكين، ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى الخطوات المقترحة من طرف الباحثان "conger and kaningo" والمتمثلة في خمس مراحل أساسية، والتي سنوضحها لاحقا في نماذج تمكين العاملين، أما الخطوات التي تناولها أغلب الدارسين لمفهوم التمكين تتمثل في:

1- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

أول خطوة يجي أن يقرّر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، فتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء تحديد بشكل دقيق للمسؤوليات التي ستعهد للموظفين جراء التمكين. ومن بين الأسباب التي تولد الحاجة إلى التغيير: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين... (توفيق كرمية، 2008، ص.103).

2- التغيير في سلوكيات المدراء:

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في النخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين (توفيق كرمية، 2008، ص.103).

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

يفضل أن تحدّد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي كما يجي تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتّى يتمكّن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

4- تكوين فرق العمل:

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتّى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أنّ فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا (بوبكر ساخي، 2016، ص.54).

5- المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكّن المرؤوسين من اتّخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتّخاذ القرارات وتجعلهم يفهمون كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل ممّا يؤدي إلى نجاح المنظمة. (بوبكر، 2016، ص.55).

6- اختيار الأفراد المناسبين:

لابدّ للإدارة ان تعمل على اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلّب توفير معايير واضحة ومحدّدة لكيفية اختيار الأفراد المتقدّمين للعمل (أبو حمّور وسعيد الشّباب، 2014، ص.332).

7- توفير التّدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التّمكن، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتّمكن مثل حلّ المشاكل والاتّصال وإدارة الصراع والعمل مع فريق العمل والتّحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (أبو حمّور وسعيد الشّباب، 2014، ص.331-332).

8- الاتّصال لتوضيح التوقّعات وأهداف التّمكن:

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يجدد المدراء للمرؤوسين الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير (بلال السكارنة، 2010، ص.325).

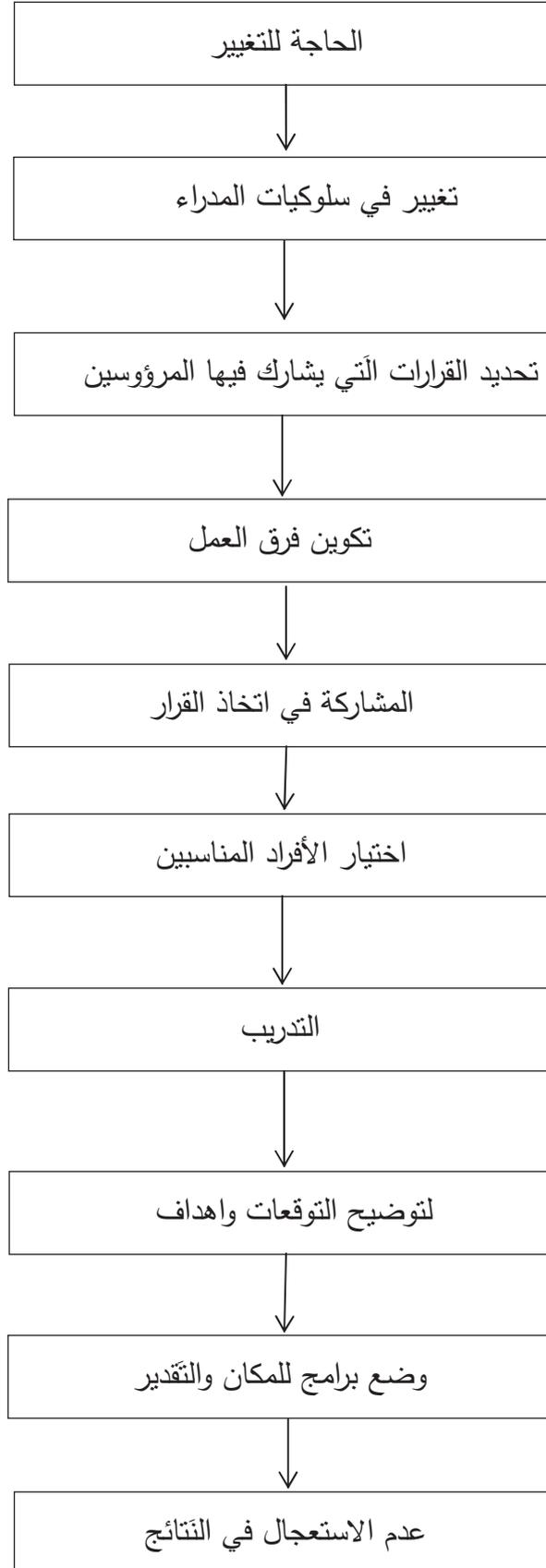
9- وضع برنامج المكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلائم مع اتجاهات المؤسسة. (السكارنة، 2010، ص325)

10- عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن نبي برنامج التمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (بلال السكارنة، 2010، ص.326).

الشكل رقم (05): يوضح خطوات تمكين العاملين



تاسعا: نماذج تمكين العاملين

قدّم العديد من الباحثين في الإدارة عدّة نماذج في التّمكن نظرية وتطبيقية مختلفة ويرجع هذا التعدّد إلى تعقّد مفهوم التّمكن وتشعبه، بحيث ليس من السهل أن يلمّ كلّ باحث بكل جوانبه، ومن الصعب كذلك أن يتفق الباحثين على نموذج معين لتبني التّمكن نظرا لاختلاف بيئات الأعمال وديناميكتها زد على ذلك خصوصية البيئة الداخلية للمنظمات. لهذا " تحتاج كلّ منظمة أن تتفهّم التّمكن وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية " (سعد العتيبي، 2005، ص.17) وفيما يلي عرض لبعض نماذج التّمكن المقترحة من طرف بعض الباحثين.

1- نموذج " conger and kanungo " (1988):

عرّف " كونغرو كانغرو" conger وزميله kanungo التّمكن كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتّمكن، حيث تمّ تعريفه كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقتراح الكاتبان أنّ التّمكن مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر إليه كمركب اتصال يدلّ ضمنا على تفويض السلطة، كما يمكن النظر إليه كمركب تحفيزي يدلّ على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة (عادل البغدادي، الحدراوي، 2004، ص.144)

وحسب الباحثان فإنّ عملية التّمكن لا بدّ أن تمرّ بخمسة مراحل هي: (جمال أندرواس، معاينة، 2008، ص.155).

المرحلة الأولى: تبدأ بالتعرف على الأسباب التي أدت إلى الشعور بفقدان القوة، من تغييرات تنظيمية وضعف الاتصالات والمركزية الشديدة والتسلط في نظام الاشراف وضعف التحفيز وغياب التدريب، وكلّ ما يشعر العاملين بعجزهم وضعفهم داخل التنظيم.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب الإدارة بالمشاركة وإثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء لإزالة أسباب الشعور بالضعف والعجز.

المرحلة الثالثة: يتم في هذه المرحلة تقديم معلومات للأفراد العاملين عن فعاليتهم الذاتية في العمل (تغذية عكسية) عن طريق التجارب المنجزة والاقناع اللفظي.

المرحلة الرابعة: نتيجة المعلومات المقدمة في المرحلة السابقة يشعر الموظفون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: يمكن في هذه المرحلة الاستدلال عن التمكين من خلال التغيير في السلوك وذلك بظهور مؤشرات كالمبادأة من طرف المرؤوسين لإنجاز الاهداف والشكل التالي يوضح نموذج " conger and kanungo " .

الشكل رقم (06): نموذج العوامل المؤثرة لدى " conger and kanungo "

الوصول إلى التأثيرات السلوكية مثل: استمرار التحفيز والاصرار على تحقيق الأهداف من قبل المرؤوسين	المرحلة
نتائج تمكين العاملين (تعزيز اداء الجهود المتوقعة، الايمان بالفاعلية الذاتية)	المرحلة الرابعة
توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية بالإضافة إلى إزالة عوامل انعدام القوة	المرحلة الثالثة
استخدام استراتيجيات وتقنيات ادارية مثل: الادارة التشاركية، الاثراء الوظيفي...	المرحلة الثانية
التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة والشعور	المرحلة الأولى

المصدر: (thomas and welthouse 1990) - نموذج (2CONGER , KANUNGO , 1988 , p.475)

2 - نموذج توماس وفلتهاوس.

قام " توماس وفلتهاوس " بإكمال العمل الذي أنجزه " كونغرو كانتغو " ، فوضعا نموذج التمكين الادراكي وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة، وربطها مع أهداف المنظمة ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين تتمثل أساسا في: (نعمة عباس الحفاجي، حسين قاسم البناء، 2014، ص.61).

- التأثير الحسي الادراكي: وهي الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.
- الجدارة: هي الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأنه يمتلك المهارة للقيام بأداء الأنشطة بإتقان.
- المعنى: شعور الفرد بقيمة ومعنى عمله، فهو ينفذ عملا ذا قيمة ومعنى كبير بالنسبة له ويستحق الجهد والوقت المبذول على إنجازه.
- حرية الاختيار: حيث يشعر الفرد بأنه يمتلك الحرية باختيار البدائل والتقارير من ذاته (سعد العتيبي، 2005، ص.20).

3- نموذج (diane trocg 1992):

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ من أهمها:

- معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم.
- التخلي للموظفين عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- وضع مستويات الانجاز المتميز وتزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات.
- تدريب الموظفين وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز ومدّهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها وعدم لومهم في حالة الفشل ودعم الثقة فيهم (الحفاجي، قاسم البناء، 2014، ص.61).

4- نموذج (tom peters. 1999):

يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين هما: إشراك العاملين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. وحتى تتمكن المؤسسة من تنمية المشاركة وزيادة فاعلية الفريق يجب أن تتوفر على مجموعة من العوامل تتمثل في الاهتمام بعملية استقطاب العاملين والاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب وتوفير نظم الأجور المحفزة، وتقدير جهودهم والاحتفاء بهم، وحسن الاستماع إليهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والتعبير عنها، حتى وإن اختلفت آرائهم وتضاربت معها. نجاح التمكين حسب Peters يتطلب التخلص من مجموعة من العراقيل تتمثل في: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية وعدم وضوح دور الإدارة الوسطى (برني لطيفة، 2014-2015، ص.56).

5- نموذج (توفيق المدهون. 1999):

قدم المدهون نموذج لتمكين العاملين يقوم على افتراضين أساسيين: (موسى المدهون، 1999، ص.80-84).

- الافتراض الأول: إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية (توازن بين السلطة والمسؤولية) بمعنى ضرورة توفير عوامل القوة للعامل حتى يتمكن من التعامل مع الآخرين وفق الظروف التي يواجهها أثناء تقديم الخدمة للعميل واداء مهامه بالإضافة إلى إعطائه فرص اتخاذ القرارات المناسبة وفق ما تقتضيه الحاجة.

- الافتراض الثاني: الدعم النفسي للعامل من خلال ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته. بناء على هذين الافتراضين توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية تتمثل في: التمكين، الاندماج، المشاركة، الأوتوقراطية، سنوضحها كالاتي: (برني لطيفة، 2015، ص.55).

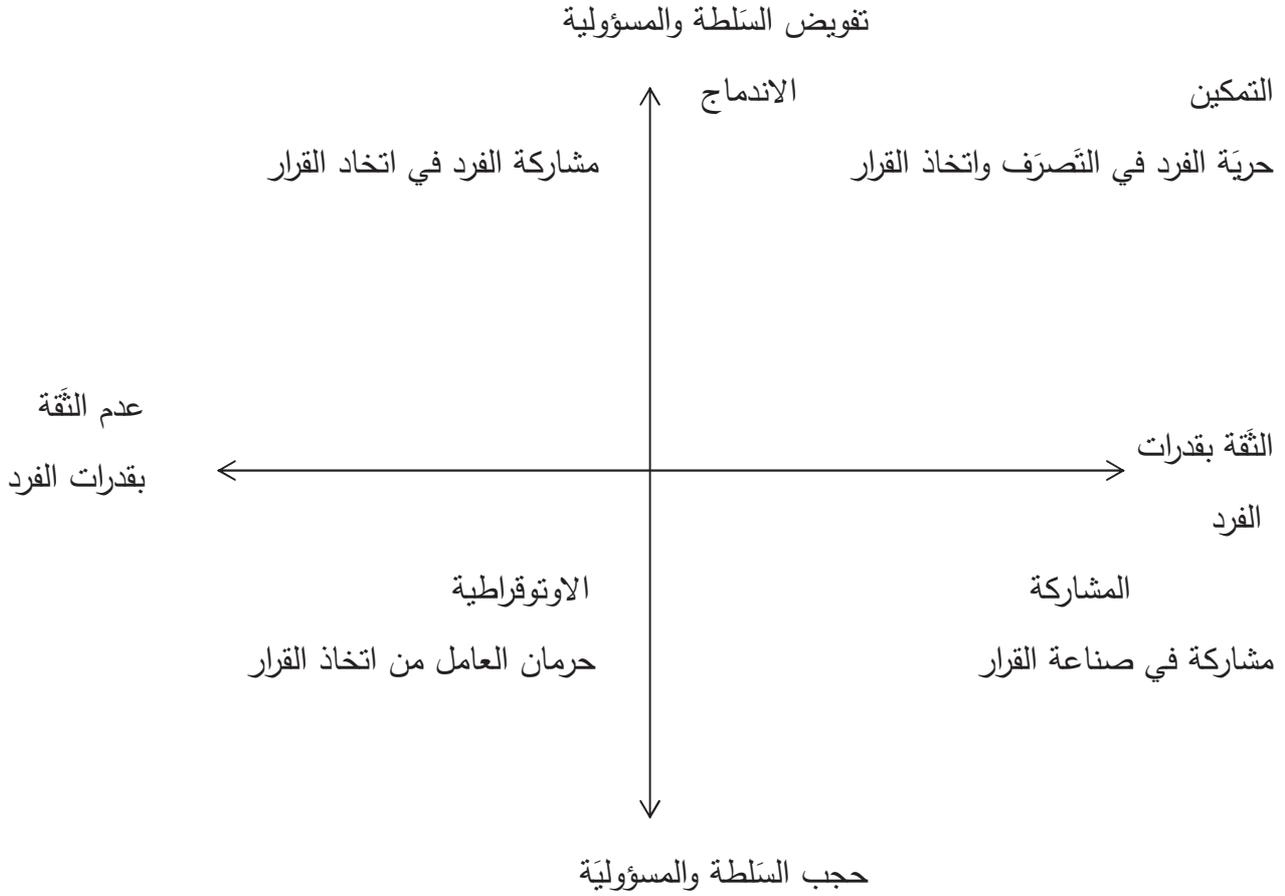
- التمكين: بحيث يمكن للمدير أن يفوض السلطة للعاملين ويثق فيهم، ويؤمن بقدراتهم حتى يشعر العامل بالانتماء الفعلي للعمل، وهذا يحقق المكاسب لكل الأطراف.

- المشاركة: لا يفوض المسير السلطة ولكن يستمع للآراء ويثق في قدرات العاملين.

- الاندماج: يقوم المدير في هذا النمط بتفويض السلطة للعامل فقط عندما يشعر بوجود منفعة حقيقية في ذلك لكن ليس لديه الثقة الكاملة في قدرة العامل على التعامل مع المشكلات وتحسين عمليات الخدمة، كما يطالبهم بإبداء آرائهم والاستماع إليهم.

- الأوتوقراطية (التسلط): لا وجود لتفويض السلطة ولا للثقة فسلطة اتخاذ القرار للمسير وحدة وسائل العاملين إلا التنفيذ.

الشكل رقم (07): نموذج تمكين العاملين وفق دراسة المدهون



المصدر: (المدهون، 1999، ص.82).

6- نموذج (فاطمة الخاجة. 2006):

يركز هذا النموذج على رفع قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وتدعيم خبراتهم، ويتحقق تمكين العاملين وفق هذا النموذج من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{تمكين العاملين} = \text{القيادة} + \text{التدريب} + \text{فرق العمل}$$

تعتبر هذه المعادلة عن عوامل المناخ التنظيمي ذات التأثير القوي والايجابي على تمكين العاملين، كما أقرت الباحثة بوجود عوامل أخرى ذات تأثير أقل تشمل تقويم الأداء والاتصال والهيكل التنظيمي والحوافز.

حسب هذا النموذج خلق التمكين في المنظمة يتطلب بداية التمهيد لتقبل فكرة التمكين وتهيئة المناخ التنظيمي وتكييف ثقافة المنظمة وبعدها تنفيذ ممارسات وخطط التمكين (فوزية برسولي، 2018، ص.50).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن النماذج التي وضعها بعض الباحثين في دراستهم لمفهوم التمكين بعضها يختلف عن بعض النماذج الأخرى والبعض الآخر يتفق نوعا ما في بعض الجوانب، فتختلف نماذج " كونغرو كانغو " و " توماس وفلتهاوز " في طريقة المعالجة عن النماذج الأخرى حيث فسروا التمكين من منظور نفسي كونه عملية تبدأ من الذات وتتعلق بالفاعلية الذاتية للفرد العامل، في حين بعض النماذج الأخرى ربطت عملية التمكين بالممارسات الادارية والقيادية وأدرجت مبادئ وأسس خاصة لتأسيس التمكين منها: تزويد العاملين بالسلطة والمسؤولية والمعلومات، التدريب، التحفيز... الخ. لكن تبقى كل النماذج مهمة ومكتملة لبعضها البعض " ويمكن لأي باحث أو ادارة أي منظمة الانطلاق منها والاستناد إليها عند محاولة وضع نموذج خاص لتطبيق التمكين في واقع المؤسسات.

عاشرا: نتائج تمكين العاملين

1- النتائج المتعلقة بالمنظمة:

باعتبار المنظمة قد قدمت للعاملين من خلال عملية التمكين كل ما يمكنها أن تقدمه من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وحوافز وثقة لأجل رفع حيوية ذلك العامل، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله نتائج ايجابية تساهم في تحقيق أهداف للمنظمة طويلة المدى وقصيرة المدى، ومن بين هذه النتائج الهامة التي تنعكس على المنظمات ما يلي:.

- **زيادة ولاء العاملين للمؤسسة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الادارة والعاملين وهذا يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

- **تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.**

- **زيادة فرص الابداع والابتكار:** نتيجة حرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية. (ملحم، 2006، ص113)

- **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له، إذ أن من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل العاملين، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

- **تحقيق نتائج أداء جيدة:** ذلك من حيث الجودة في الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل.

- تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل. (الوادي، 2012، ص134)

2- النتائج المتعلقة بالعامل:

أما النتائج المتعلقة بالعامل فنوجزها فيما يلي: (وسام صبحي، أبو سلطان، 2012، ص.17)

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- زيادة مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع مستوى الشعور بالانتماء للمنظمة.
- إحساس العامل بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل وتنمية شعوره بالمسؤولية.
- المشاركة الفعالة واكتساب المعرفة والمهارة.
- ربط المصالح الفردية بمصالح المنظمة.

احدى عشر: معوقات تطبيق التمكين في المؤسسات العربية.

بالرغم من انتشار عملية تمكين العاملين في العديد من المنظمات العالمية، إلا أن بعض المنظمات العربية قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي: (بلال السكارنة، 2010، ص.327)

- البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- خوف الادارة العليا والوسطى من فقدان السلطة ووظائفهم.
- عدم الرغبة في التغيير وتفضيل أسلوب القيادة التقليدية.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة.
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات وعدم الثقة الادارية.
- ضعف نظام الحوافز والمكافآت.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

- إساءة استخدام القوة الممنوحة للعاملين.
- تركيز بعض العاملين على النّجاح الشخصي وتفضيله على النّجاح الجماعي.

خلاصة:

مما سبق ذكره يتبين أن التمكين مفهوم واسع ومعقد، لذلك اختلف الباحثين في تحديد عناصره ولم يقدموها بشكل متفق عليه، بحيث برز لنا ذلك الاختلاف في الأبعاد والمستويات والخطوات والنماذج وغيرها من العناصر، لكن العمليات الأساسية التي لم يجهلها أغلب الباحثين هي تزويد العاملين بالمعلومات والقوة والصلاحيات وحفزهم على جميع المستويات ودعم العمل بروح الفريق بحيث ذلك جوهر عملية التمكين وبنعكس إيجابا على العاملين والمنظمة وفعاليتها، ويسهم في زيادة مستوى ولاء العاملين للمنظمة، وهذا الأخير من بين المتغيرات التي يمكن دراسة علاقة التمكين بها، لهذا ستوضح ماهية الولاء التنظيمي في الفصل النظري الموالي.

الفصل الرابع: الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي.

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي وسمات أصحاب الولاء.

ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي.

رابعاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي.

خامساً: قياس الولاء التنظيمي وفوائده.

سادساً: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.

سابعاً: استراتيجيات الولاء التنظيمي .

ثامناً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

تاسعاً: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.

عاشراً: آثار ونتائج الولاء التنظيمي.

إحدى عشر: علاقة تمكين العاملين بالولاء التنظيمي.

خاتمة.

تمهيد:

تكمن مصلحة كل منظمة في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ المؤسسي السليم وخلق الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ففقدرة الإدارة على خلق روح الولاء والاخلاص والكفاءة عند الأفراد، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها.

تناولنا في هذا الفصل كل ما يتعلّق بالولاء التنظيمي بحيث حاولنا في هذا الفصل التّطرق للولاء وخصائصه وأهميته بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وكذا نتائجه على كلّ من الفرد والمنظمة ونماذجها، كما تطرّق إليه الباحثين في هذا المجال بالإضافة إلى عناصر أخرى.

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي.

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وكثيراً من الأحيان هذه الأخيرة تكون معارضة لقيم وأهداف الفرد وبهذا قد تكون النتيجة سلبية وقد تؤدي إلى الوقوع في الصراع التنظيمي وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل من بينها التأخر عن العمل وانخفاض درجات الرضا.

فمن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي له على مجموع الظواهر السلبيّة السابقة الذكر من خلال خفض نسبة الآثار التي سوف تخلفها هذه السلوكيات.

تدرج هذه الأهمية في عدة نقاط نختصرها فيما يلي:

- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظّمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلاً من التنافر ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو " قوة تطابق الفرد مع منظّمته ومدى ارتباطه بها " (محمد الشريف، 2008، ص.76).

- يساهم الولاء التنظيمي أيضاً في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الاحساس بالمنظمة (صيحان، 1998، ص.70).

- للولاء دور مهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة (الرواشدة، 2007، ص.43).

وقد لخصت بعض الدراسات والأبحاث أهمية الولاء التنظيمي كما يلي:

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الأساسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- الأداء المتميز للعمل.
- يضمن استمرار العاملين في المنظمة خاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقعة.
- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل (عاطف، 2010، ص.277-278).

- شعور العاملين بالولاء يخفف من العبء على الرؤساء في توجيه العاملين والرقابة عليهم.

- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والتفاني لخدمة المنظمة.
 - يعدّ الولاء عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال (غريب، 2014، ص.75).
- نظراً للأهمية البالغة للولاء التنظيمي للفرد والمنظمة على حدّ سواء، فإنه يتعيّن على المنظمات أن تعنى كلّ العناية بهذا الموضوع وتسعى لتحقيقه من خلال توفير شروطه ووفق استراتيجيات محدّدة كونه يمكنها من التكيّف بدرجة عالية مع المتغيّرات الحاصلة وتحقيق التميّز.

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي وسمات أصحاب الولاء

1- خصائص الولاء التنظيمي:

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثّل فيما يلي:
- إنّ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسّد مدى ولائهم.
- إنّ الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر ادارية أخرى داخل التنظيم.
- إنّ الولاء التنظيمي متعدّد الأبعاد وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدّد أبعاد الولاء إلاّ أنّهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض (الحوي، 2005، ص.73).
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموع الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل (جمال مراد، 2011، ص.50).
- إنّ الولاء التنظيمي لن يصل مستوى الثبات المطلق إلاّ أنّ درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقلّ نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الأخرى (محمد درة، 2008، ص.143).

- إنَّ تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظماتهم ليس بالأمر السهل إذ يتطلَّب جهوداً كبيرة من قبل إدارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والمتغيّرات التي تؤثر فيه والتي تساهم في تكوينه (القحطاني، 2015، ص.236).

2- سمات سلوك أصحاب الولاء التنظيمي:

إنَّ أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاقدون في المنظمات الرّسميّة في المنظّمة وهذا ما يعكس احتياجهم الملح للانتماء، وكذلك النّقبَل من طرف الآخرين ويجسّد انتماءهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجديّة واكتساب المكانة الاجتماعيّة التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتيّ، كما أنّ أصحاب الولاء يتميّزون بتقديرهم للإنجازات التي يتوصّلون إليها عن طريقالتعاون والمشاركة والأداء الجيّد، كما نجدهم مؤمنون بأنّ قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الاستمراريّة والعضويّة في المنظّمة، كما أنّه لهم ميل الالتزام بالواجب والسّلطة الإلزامية زيادة على ذلك فإنّ أصحاب الولاء يتميّزون عن غيرهم في كونهم يتمسّكون بمبادئهم ويعملون بها كما يمكن الاعتماد عليهم والنّقة بهم وكذلك يعتبرون المسؤوليّة موضع استماع أي أنّ لهم ميل كبير لأداء الأعمال الموكلة لهم.

بالإضافة إلى ذلك نجد أنّ أصحاب الولاء يتسمون بصفات أخرى نختصرها في ما يلي: الاخلاص في العمل، الامام بأبعاد الوظيفة، قوّة الشّخصيّة، امتلاك المهارات والقدرات العاليّة، القدرة على حلّ المشاكل، تحمّل المسؤوليّة (أحمد إبراهيم، 2000، ص.49).

ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظّمت باختلاف القوّة الباعثة والمحرّكة له، وعلى العموم، تشير الأدبيات إلى أنّ هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدّد أبعاد الولاء إلاّ أنّهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن رغم هذا الاختلاف فإنّ محتوى هذه الأبعاد والتي ذكرت من قبل الباحثين لا تختلف في محتواها، أمّا أكثر التصنيفات قبولا لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه " mayer " وزملائه حيث حدّدوا ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

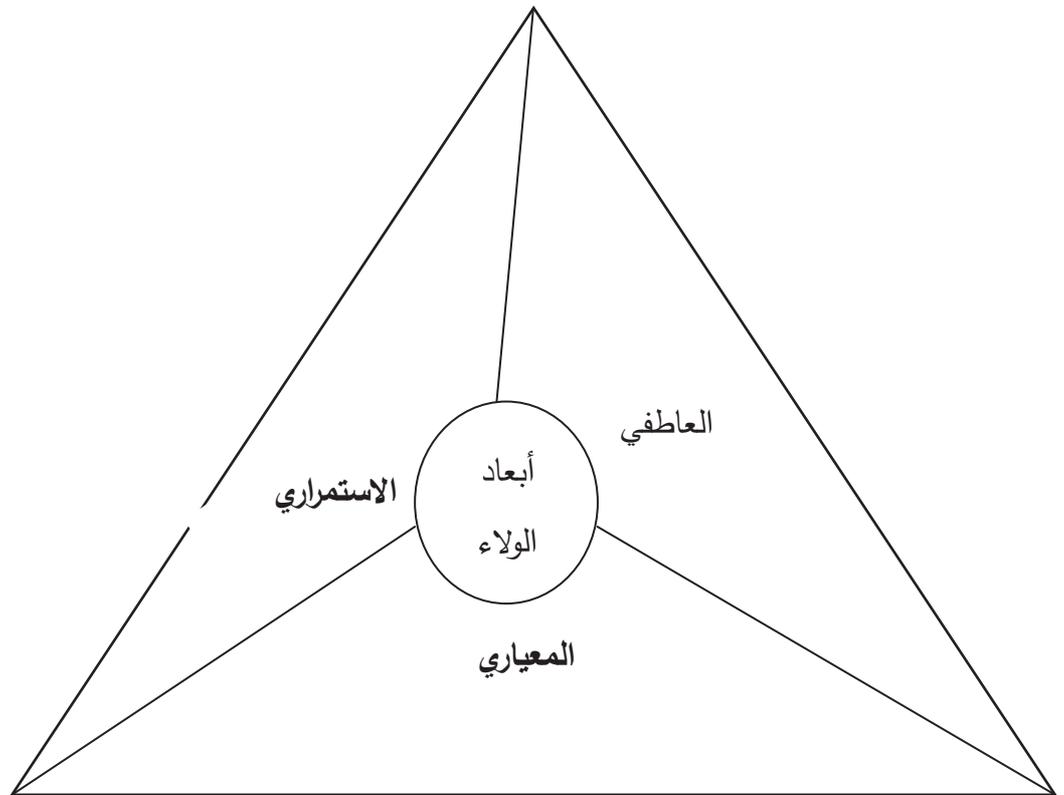
1- الولاء التنظيمي العاطفي: ويتكوّن هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميّزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميّته، وتتوّع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأنّ البيئة التنظيميّة التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعّالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما

يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكلّ هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظّمته وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبقى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصّة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (عويضة، 2008، ص.35).

2- **الولاء التّظيمي المستمر:** درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيم الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها من استمراره بالعمل مع التّظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى (صحراوي، 2013، ص.158).

3- **الولاء التّظيمي الأخلاقي (المعياري):** وهو التزام يعبر عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافقه وانسجام مع القيم والمبادئ التي تعمل بها المنظّمة التي ينتمي إليها مع القيم والمبادئ التي يؤمن بها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة مع العامل كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظّمته والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح (السقاف، 2015، ص.84).

الشكل رقم 09 أبعاد الولاء التّظيمي



المصدر: (السقاف، 2015، ص.84)

يمكن القول أنّ هناك اختلاف في تسمية مراحل الولاء من قبل الباحثين وتحديدها لكن هناك إجماع على أنّ الفرد لكي يصل إلى درجة الولاء يمر بمراحل مختلفة ومتدرّجة.

رابعا: مراحل تطوّر الولاء التّظيمي.

إنّ عمليّة تكوين ونمو وتطوّر الولاء التّظيمي، هي عمليّة على درجة كبيرة من التعقيد وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله وفيما يلي عرض لتطوّر الولاء في مراحله المتعددة:

1- مرحلة التّجربة: أي قبل الدّخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السّابقة لأنّ الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التّظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعيّة وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التّظيم وبدل الجهد للتعلّم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة (اللويزي، 1999، ص.123).

2- مرحلة العمل والانجاز: حيث تبدأ من السنة الثّانية إلى السنة الرّابعة ويتركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الانجاز والسّعي لتحقيق الذات من خلال العمل وتتميّز هذه المرحلة بظهور بعد الخبرات منها: الأهميّة الشّخصيّة وهي مشاهدة الفرد لآثار جهوده ومساهمته لصالح المنظمة والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتّظيم والعمل (حمدي رضا، 2012، ص.163).

3- مرحلة النّقة في التّظيم: وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالمنظمة حيث تتعرّز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكوّنت في المراحل السّابقة نحو المنظمة وتنتقل من مرحلة التّكوين إلى مرحلة النّضج (محمد درة، 2011، ص.98).

الشكل رقم 10 مراحل تطوّر الولاء التنظيمي.



المصدر: (أحمد بطاح، 2006، ص.186)

وفي تصنيف آخر أشار كل من "مودي" MOWDY، و "بورثر" PORTER إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي كالتالي:

1- مرحلة ما قبل العمل: وخلالها يتأهل الفرد للدخول في التنظيم من خلال الاستعداد واكتساب المهارات اللازمة ومن الواضح أنّ هذه المرحلة تمتاز بمستويات مختلفة من الخبرات والميول التي تهيء الفرد للانخراط في التنظيم (عبوي و العطاري، 2005، ص.120).

2- مرحلة البدء في العمل: وتتمثل في اكتساب الفرد للخبرات المتعلقة بالعمل، ويكتسب الفرد خلالها خيارات تتعلّق بعمله وفي العادة يكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهات الفرد نحو العمل وتكريس ولاءه.

3- مرحلة الترسخ: وفي هذه المرحلة تتكرس الاتجاهات والقيم والمعايير السلوكية التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع التنظيم (أحمد بطّاح، 2006، ص.186).

خامساً: قياس الولاء التنظيمي وفوائده.

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهود شاقّة، إلاّ أنّه يحقّق فوائد كثيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والاختفاء في الممارسات الاداريّة، وهناك من الفوائد ما يعود على الفرد ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام (اللويزي، 1999، ص.139).

ولقد طوّر الباحثون عدّة مقاييس للولاء أهمّها :

1- مقياس بورتر وزملائه porter et al

2- مقياس قوك وآخرون gook et well

3- مقياس روسنهوز rosenhokez

والواقع أنّ معايير قياس الولاء التنظيمي تنقسم إلى نوعين:

أ - **المعايير الموضوعيّة:** أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكيّة، وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعيّة تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث.

ب - **المعايير الذاتية:** أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات معيّنة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

وعليه فإنّ عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إداريّة واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من هذه الفوائد:

1- يقدّم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالّة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً على فترة سابقة من الوقت وأنّها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

2- تدخل في تركيب أبعاد ماديّة ومعنويّة وإنسانيّة تتمثّل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة (الشرقاوي، 2016، ص.298).

- 3- إنَّ قياس الولاء التَّنظيمي هو بمثابة اداة شخصيَّة جيِّدة تعتمد الادارة النَّاجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات ومعوقات التي تواجه الأفراد والتَّنظيم ومن ثمَّ العمل على ايجاد الحلول المناسبة.
- 4- إنَّ البحوث الانسانية تعود بالنَّفع على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولَّد عندهم الشَّعور بالأهميَّة نتيجة لاهتمام الادارة بهم.
- 5- تحقِّق فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على احداث تغييرات في الادارة وظروف العمل (محمود مصطفى، 2012، ص.123).

سادسا: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التَّنظيمي.

من أهم أسباب وعناصر النَّجاح لأيِّ تنظيم، تجد شعور العاملين بالولاء اتجاهاه، لأنَّ الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحثَّ العامل لبذل أقصى جهد، وكلَّ ما يملك من إمكانيات متجاهلا مصالحه الشَّخصيَّة التي قد تتعارض مع أهداف المؤسسة، لذا قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التَّنظيمي لدى العاملين، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1- **العوامل الشَّخصيَّة:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصيَّة الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمُّل المسؤولية أو توقُّعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلَّق باختياره للعمل، حيث أثبتت نتائج العديد من الدراسات تأثُّر الولاء التَّنظيمي بجملة الخصائص الشَّخصيَّة للفرد مثل: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، وقيم ودوافع الأفراد (الشباب وأبو خمول، 2014، ص.315).

2- **العوامل التَّنظيميَّة:** وهي العوامل التي تتعلَّق بالخبرة العمليَّة أو نطاق العمل نفسه، كالتغذية الرَّاجعة والاستقلاليَّة، فضلا عن الاستقلال المباشر، وتمسُّك أفراد العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتمثَّل في السِّياسات التَّنظيميَّة المتبَّعة بالمنظمة، ووضوح الأهداف، والعمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التَّنظيم، والاهتمام بتحسين المناخ التَّنظيمي، والعمل على بناء ثقافة مؤسسيَّة، ونمط القيادة وتطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز، ويمكن توضيح هذه العوامل في النقاط النَّاليَّة (حمدان، 2008، ص.33):

أ- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته: حين يلتحق العامل بأيِّ مؤسَّسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعدِّدة، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها، يكون لذلك الأثر الطيِّب في نمو الولاء التَّنظيمي لدى العمَّال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعَّال في

نموها، وقد تتفاوت هذه الحاجات لدى الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في السعي على إشباعها، وقد أشار " أبراهام ماسلو " في نظريته سلم الحاجات حيث: رتبها من الأدنى إلى الأعلى، وكلما عملت المؤسسة على إشباع مختلف الحاجات زاد الشعور بالرضا والاطمئنان لدى العاملين، ومن ثم الولاء التنظيمي (حمدان، 2008، ص.33).

ب- **زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:** اتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

- أنها تعمل على زيادة الحافزية للأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجديدة للمشاركة واطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الزامية إلى تحقيق الأهداف.

- أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر (الدوسي، 2005، ص.89).

ج- **وضوح الأهداف:**يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الادارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم (محمود مصطفى، 2012، ص.120).

د- **ايجاد نظام مناسب للحوافز:** ويعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته وهذه الحوافز منها المادي والمعنوي، وهي من أشد طرق جذب العاملين للولاء التنظيمي (البارودي، 2015، ص.83).

هـ- **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:**الاهتمام بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها ويفسرهما عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم، اتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم أو أدائهم ودرجة انتمائهم للمنظمة.

ومن المفروض أنّ التّظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بيّنت الأبحاث في هذا المجال أنّ المنظّمات ذات البيئات المتسلّطة والمهملة لمعنويات العاملين، والتي تتّصف بعدم المبالاة وعدم الحيويّة هي تنظيمات تشجّع على تسرّب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التّظيمي (أحمد بطاح، 2006، ص.83).

و- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إنّ الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنّظر إليهم كأعضاء في بيئة العمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميّز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة، وبين الأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك ستترتب عليه قوة تّماسك المنظمة وزيادة الولاء لها وهذا ما تميّزت به الادارة في اليابان التي استطاعت أنّ تشكل القوّة هائلة نتيجة للتّماسك والاحترام والثّقة المتبادلة (جمال مراد، 2011، ص.53).

3- **العوامل الخارجيّة:** وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول لالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الولاء لدى الموظّفين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوفّر وظروف العمل في الفرص البديلة أقلّ ممّا يحصل عليه في مؤسسته ممّا يعطيه تبريرا لاختياره الأوّل، أو حين يرى أنّ اختياره مطلقا لعدم توفّر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأوّل (الشيّاب وأبو حمود، 2014، ص.315).

وعليه فالولاء التّظيمي ظاهرة معقّدة تتأثر بمختلف العوامل والمؤثرات سواء الشّخصيّة أو الخارجيّة أو التّظيميّة، لذلك على كلّ منظمّة تسعى إلى تنمية مستوى ولاء عامليها لها، عليها أن توفّر الظروف والعوامل اللّازمة خاصّة التّظيميّة منها، بحيث كلّما كانت هذه الأخيرة متوفرة بشكل إيجابي ذات درجة الولاء لأنّ العاملين، وهذا هو المطلوب من كلّ منظمّة تحرص على الاستمرار والتّميّز.

سابعا: استراتيجيات الولاء التّظيمي:

إنّ الهدف من وضع استراتيجية جديدة هو الوصول إلى الكفاءة والفاعليّة، ومن هنا نجد أنّ هنالك استراتيجيتين مختلفتين للولاء التّظيمي، وهما كالآتي:

1- **استراتيجية السّيطرة: THE CONTRAL STRATEGY** إنّ مستوى الأداء المرتفع يتطلّب التزاما وليس الطّاعة فقط وهذا الولاء لا يمكن له الازدهار في مؤسسة يحكمها نموذج استراتيجية السّيطرة التقليديّة، لذا تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقسيم العمل إلى أعمال صغيرة، مرتبطة بتقسيمه إلى أدوار خاصّة تصنّف هرميّا من أعلى السّلطة إلى ما هو أدنى، تهدف إلى تحقيق المحافظة على النّظام

وضبط وتحقيق الكفاءة في تطبيق سياسات العمل، وتجدر الإشارة إلى أنّ "فريدريك تايلور" (FREDERIK TAYLER) الأب الحقيقي لهذه الاستراتيجية حيث أثّرت آرائه على الإدارة والسياسات العمالية الأمريكية.

2- استراتيجية الالتزام: THE COMMITMENT STRATEGY استنادا إلى حقيقة مفادها أنّ الإنتاج يزداد كلّما كان هناك التزام فقد بدأ عدد كبير من المؤسسات بالحد من المركزية والمستويات الهرمية، وربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمّال لتشجيع المشاركة والمسؤولية الكبيرة والمرونة، ففي ظلّ استراتيجية الالتزام تكون توقعات الأداء عالية لإنجاز الأهداف وتطوير المؤسسة (الشياب وأبو حمور، 2014، ص.313).

إضافة إلى ما سبق هناك استراتيجيات أخرى تتبعها المنظمة، وهي تتمثل في الاستراتيجيات الخمس (5) التالية:

1- بلورة رؤية تفجير الطاقات الكامنة: حيث أنّ أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها البشرية، تستطيع أن تقدّم هاته الموارد أعلى مستويات الأداء، فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية، ولكنّها منهج واضح وصورة للمستقبل، حيث يكون هذا المنهج باعث ومحرك لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور ويحوّل " الموظّف " من إنسان له تفرد وحمله ورؤيته إلى موظّف مصبوب في قالب اسمه " الوظيفة " مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

2- التلاحم والاندماج: وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى الأداء الجيّد واعتبارات العمل أكثر من مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غايته. وعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطّم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشّعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنّه جزء من حياته ولا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسيّة والهدوء (الشريط محمد شريف، 2009، ص.88).

3- الشراكة والملكية: وذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الموظف والمنظمة من خلال إطلاع الفرد على ما يدور داخل المنظمة وكذلك إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف فكلما زادت المستويات الإدارية بين الطبقات كلما زادت الحواجز وببطء الانجاز والعمل، وكلما زاد شعور الموظف أنه يعمل للغير، وعلى العكس من ذلك فكلما قلت المستويات الإدارية زاد الابداع والانجاز في العمل.

4- تعزيز التعلم والتدريب: يشير الباحثين إلى أن المهارات التي يكتسبها الموظف تكون عديمة الفائدة بعد مرور مدة تتراوح بين (3-5) سنوات بسبب التغيرات السريعة في المعلومات، مما يستوجب اتباع استراتيجيتين مهمتين:

- **الاستراتيجية الأولى:** منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، أن يتوفر المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها، وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حالة إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في منظمة أخرى نظرا لما يمتلكه من مهارات.

- **الاستراتيجية الثانية:** التعليم المستمر، وذلك بإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف، ولكي تتمكن المنظمة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها.

5- التمكين وتحرير الفعل: ويتم ذلك من خلال منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات المنظمة، وذلك عبر حرية المحاولة والخطأ حيث أنه عندما تقدر الإدارة محاولات الموظف في التجريب والابداع سعيا لتحقيق أهداف مؤسسته يتحول ذلك إلى ولاء من قبل الموظف مما يعزز من تفانيه وإخلاصه للعمل (ابراهيم شاهين، 2010، ص.61).

إن نجاح المنظمة وتحقيقها للتميز والتي تسعى إلى منهج الادارة القائم على الولاء مرتبط بإتباع استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي ومدى نجاحها في ذلك.

ثامنا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

أكدت العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي بعدم وجود نموذج واحد يفسر ظاهرة الولاء التنظيمي. وبالتالي توجد العديد من النماذج المفسرة له ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي حسب تطورها تاريخيا على النحو التالي:

1- نموذج إيتزيوني (ETIZIONI) 1961: وجد هذا النموذج في أوائل الستينات وتحديدا في عام 1961، إذ يعد من النماذج الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة، وهذا الاندماج الذي يسميه أي الولاء يمكن أن يتخذ أشكال ثلاثة وهي:

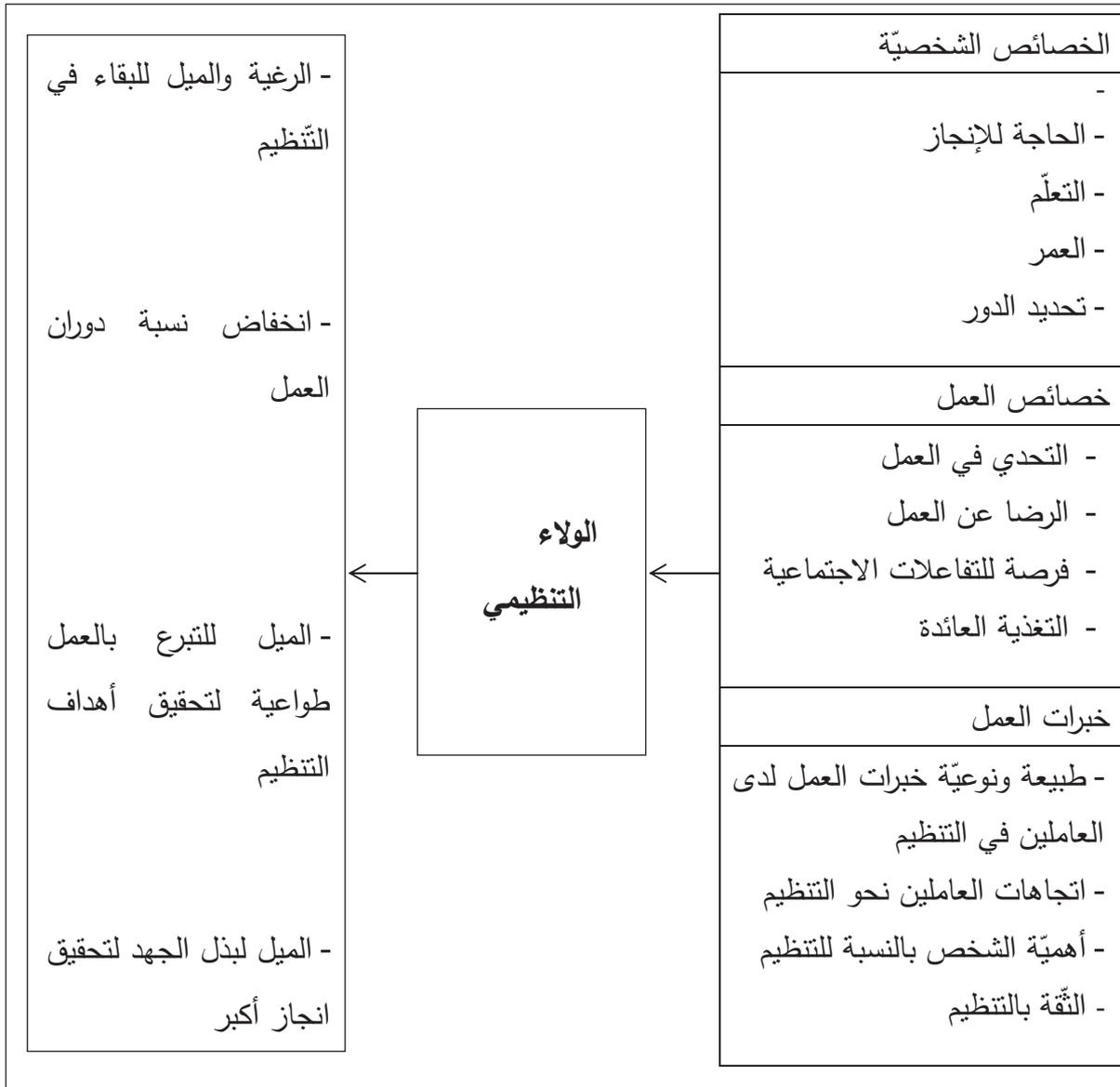
• **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

• **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:** وهي أقل درجة من حيث اندماج الفرد من منظّمته وهو يتحدّد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد.

• **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظّف مع المنظمة التي يعمل بها، فاندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن ارادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد (أبو حمور، 2014، ص.318).

2- نموذج ستيرز (steers) 1977: يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخيارات العمل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الاهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بدل الجهد مما ينتج عنه رغبة قويّة للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل به وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بيّن ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل الموالي (الدوسي، 2005، ص.78).

الشكل رقم 11: مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند "ستيرز".



المصدر: (الدوسري، 2005، ص.78).

3- نموذج ستاو و سلانيك (staw and salancie) 1977: ويعتمد على ضرورة التفريق بين

نوعين من الولاء هما:

أ- الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أنّ محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل: سمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإنّ مستوى الولاء الناتج عن هذه الخصائص يحدّد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث

التسرب الوظيفي والحضري والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب- **الولاء السلوكي**: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي التي تقدم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدًا الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظّمته، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصّة من السلوك أو التصرف داخل منظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي تترتب على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك (جمال مراد، 2011، ص.58).

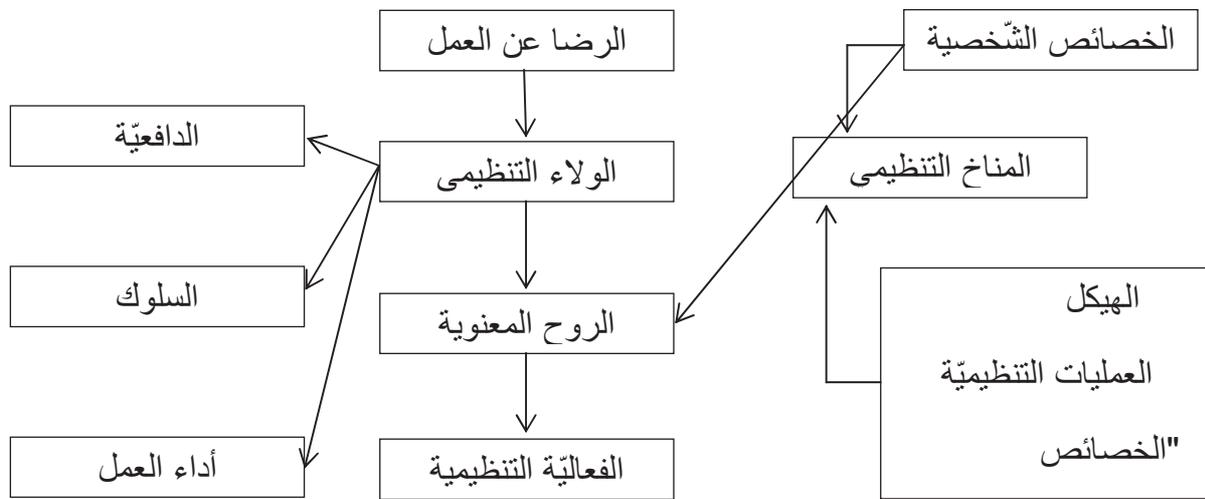
4- نموذج ستيفنز و زملائه (stevens et, at.. 1978): ينقسم هذا النموذج التنظيمي إلى اتجاهين هما:

أ- **الاتجاه التبادلي**: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها كما يركز على عضوية الفرد كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فإنّ انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلّص محدّدات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدّمة له، وإمكانية بقاءه فيها إذا توفرت له المزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنّ ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمّة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها (هيجان، 1998، ص.37،39).

ب- **الاتجاه النفسي**: وهذا الاتجاه من رواده أيضا "ستيفنز" وتبناه "بورتر" وسمي **porter § smite** 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي أنّه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها. وكذلك رغبة قويّة في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يصوّر الالتزام التنظيمي على أنّه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شموليّة من الاتجاه التبادلي الذي ركّز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قويّة في العمل فيها وإيمانًا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها (أبو العلا، 2009، ص.43،44).

5- نموذج ديكاوتيز و سمرز (decotis, summers): فاهتم نموذجهما بتفسير عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل رقم 12 حيث أنّ تفاعل الخصائص الشخصية الأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية، ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل، حيث تؤدي العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة. الذي يحدّد بدوره دافعيّتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي، وأدائهم كما ونوعا (الرواشدة، 2007، ص.96).

الشكل رقم 12: نموذج ديكاوتيز و سمرز.



المصدر: (الرواشدة، 2007، ص.96)

6- نموذج الثقافة التنظيمية: وهو من أحدث النماذج في دراسة وتفسير الولاء التنظيمي، فالولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل ويوجد من المظاهر السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب. وبذلك فإنّ هذا النموذج ركّز على جانب نتائج الولاء التنظيمي وباعتبار أنّ ثقافة المنظمة التي تتمحور حول قيم المنظمة وعلاقتها ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعدّ من المحدّات الأساسية للانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تعدّ أسلوبا فعالا. باعتبار أنّ الولاء يتضمّن توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإنّ الولاء التنظيمي للمنظمة يعدّ عاملا أخلاقيا يتعدّى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز (أبو حمور، 2014، ص.312).

وعليه يمكن القول أنّ هذه النماذج سابقة الذكر تساعد على تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، ولكن يختلف كل نموذج في طريقة طرحه والجوانب التي ركّز عليها إلا أنّها تبقى متكاملة فيما بينها.

تاسعا: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

بقدر ما يكون للولاء من أهميته بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إزالته، وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لابد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والانتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل. وتوجد عدّة أسباب تعيق ولاء الفرد للمنظمة ومن جملة هذه الأسباب نذكر ما يلي:

1- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي وطريقة التفكير، نمط الشخصية، السن...

2- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والنهرب ونقص في الرضا الوظيفي (شريط محمد الشريف، 2009، ص.74،75).

كما قد أشار جواد 2000 إلى الأسباب التي تعيق الولاء التنظيمي كما يلي:

1- صدور تعليمات غير واضحة وغامضة وغير محددة.

2- سوء توزيع العمل.

3- الاخفاق في اعتماد أسلوب الثواب والعقاب.

4- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل (أحمد بطاح، 2006، ص.187).

ومن جانب آخر فإنّ مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة يأخذ أشكالا مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير ويمكن توضيح بعض المظاهر منها:

1- ضعف الميل للعمل والشعور بالمبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والأمان.

2- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء وظهور حالات الاستياء والتدمر وكثرة الشكاوي (شابي جواد، 2010، ص.282،283).

3- تعالي القيادة الادارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم (الحميري وآخرون، 2015، ص.329).

ولكي المنظمات ضعف الولاء التنظيمي، فإنه لابد للقائمين عليها أن يتابعوا تقييم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى، ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات او فشلها (ابراهيم شاهين، 2010، ص.63).

و بناء على ذلك يجب على التنظيم أو المؤسسة أن تعمل على تعزيز الجوانب الايجابية وتفادي كل ما هو سلبي ويؤدي إلى ضعف ولاء العاملين، الأمر الذي ينعكس عن الرضا على العمل وبالتالي تحقيق انتاجية افضل وولاء أكبر.

فكلما اتجه التنظيم إلى التقليل من الآثار السلبية والمعوقات التي تعيق تحقيق الولاء لدى العاملين أدى ذلك إلى الرضا والاطمئنان والاستقرار.

عاشرا: آثار ونتائج الولاء التنظيمي:

هناك العديد من الآثار والنتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو المنظمة وقد كان تناولها على النحو التالي:

1- آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد: تنقسم آثار الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

1-1 القسم الأول: يتمثل في الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أنّ الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل ويجعله يستمتع بالعمل الشاق ما اذا كان يحمل هدفا قيما ويشعر معه بقيمة الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي ينعكس على رضا الوظيفي وحبّه للعمل ورغبته في الارتقاء بالمؤسسة التي يعتبرها جزء أساسي في حياته (البارودي، 2015، ص.87).

1-2 القسم الثاني: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني حيث أنّ الموظف ذو الولاء المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله، وأكثر إسرعا في الترقية وتقدم في المراتب الوظيفية وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه (صحراوي، 2013، ص.168).

2- آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة: الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والتفاني من التغيب وعليه هناك العديد من الفوائد تجنيها المنظمة من ذلك تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- تجنب انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخف الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنويات الموظفين المتبقين الأمر الذي يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل (الدوسي، 2005، ص.94).
- الرفع من الروح المعنوية للعاملين فحبهم وإخلاصهم يجعلهم يندفعون للعمل بحماس وتعاون كبيرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة كما يجعله يستمتع عند أداء عمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.
- الحد من التسرب الوظيفي كونه يعتبر من أخطر الظواهر التنظيمية التي تهدد كيان المنظمة ويكبدها خسائر كبيرة (الغوي، 2005، ص.40).

إحدى عشر: علاقة تمكين العاملين بالولاء التنظيمي .

أصبحت الحاجة إلى إتباع أساليب إدارية حديثة تعظم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين، وتعزز عندهم الثقة بالنفس أكثر من ضرورة، فسارت معظم المنظمات في هذا النهج من خلال تمكين عاملها، فالتمكين اليوم يعدّ من أهمّ الاستراتيجيات التنظيمية، والاختيارية الناجحة التي تعتمد عليها المؤسسات في فرض واقع جديد، وكونه يعبر عن ثقافة تنظيمية تفرز سياسة تحفيزية فعّالة، فهو بذلك له علاقة بإشباع الحاجات الإنسانية ورضا العاملين عن مؤسساتهم وولائهم لها، "فتمكين العاملين يعدّ أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين، وزيادة الإنتاجية والالتزام والولاء التنظيمي لدى العاملين والفعالية التنظيمية" (المغربي، 2007، ص.200).

فالتمكن يسمح من خلاله للعاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتخطيط، كذلك التدريب والتطوير والرقابة الذاتية على مهامهم بغية التوصل إلى نتائج أفضل

في الأداء، وكذا يحقق المرونة الإدارية، وينمي روح المبادرة لدى العاملين من خلال الاتصال المفتوح وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإعطائهم حرية التصرف في حدود مسؤولياتهم، وتوفير فرص الإبداع من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار التي تساهم في تطوير المؤسسة، وبناءا على ذلك فإن زيادة الاتصال بين القائد والمرؤوسين والشعور بزيادة المسؤولية من خلال التفويض والمشاركة ينمي مستوى الثقة المتبادلة بين القائد وعامله، وهذا يدفعهم إلى أداء مهامهم على أحسن وجه ويزيد من الرضا الوظيفي لديهم، ويعزز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنوياتهم (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص.473).

وكذا فإن العمل الفردي يعدّ مصدر قوي للرضا والانتماء والولاء، خاصة عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق واتجاهاتهم الأمر الذي يحقق التفاعل الإيجابي بينهم ويدفعهم إلى التماسك والتشارك في العمل وبذلك تزداد فرص التعلم واكتساب الخبرات والمهارات وتقديم الأفضل.

من خلال ما سبق، فشعور العامل بالتمكين وحرية التصرف في العمل يجعله يدرك أنّ هذه الحرية والدور الحاسم له في التنظيم جزء من علاقة إيجابية وقوية بينه وبين المنظمة، وهذا يسهم في تحسين مستوى ولاءه للعمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، ومن هذا المنطلق ترى الباحثتان ضرورة البدء في البحث الإمبريقي في هذين الموضوعين المترابطين ومحاولة استقصاء العلاقة بينهما ميدانيا في إحدى مؤسسات المجتمع الجزائري.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا تقديم نظرة عن الولاء التنظيمي الذي يعدّ عنصراً أساسياً في الربط بين العمال ومنظماتهم، بالإضافة إلى اعتباره عاملاً هاماً لقياس مدى التوافق بين المنظمات والأفراد العاملين بها، من خلال معرفة مدى وفائهم وإحساسهم بالانتماء لها، ورغبتهم في خدمة أهدافها والاستمرار بها، وهذا ما يضمن للمؤسسات نجاحها واستمراريتها، لذلك لا بدّ لها من اعتماد أساليب تعزّز لدى عاملها الولاء، والتي من بينها أسلوب التمكين كما وضّحنا في نهاية الفصل.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

3- الاستمارة.

4- الوثائق والسجلات.

رابعاً: عينة الدراسة.

خامساً: أساليب التحليل.

1- أسلوب التحليل الكمي.

2- أسلوب التحليل الكيفي.

الخلاصة.

تمهيد

بعد أن تمّ التعرّض إلى الجانب النظري للدراسة والذي يتمثّل هدفه الأساسي في توضيح مفهومي التمكين والولاء التنظيمي، سننظر في هذا الفصل إلى عرض الخطوات الميدانية لهذه الدراسة والتي تعتبر محورا رئيسيا في العلوم الاجتماعية، ذلك أنّ قيمة البحث وفائدته لا تكمن في الجانب النظري فقط بل يجب ربطه بالجانب التطبيقي الميداني.

حيث تناول هذا الفصل تحديد المنهج المتبع للدراسة ومجتمع الدراسة، مع تحديد مجالات الدراسة (المكاني البشري والزمني) بالإضافة إلى أداة مستخدمة. ومدى صدقها وثباتها بالإضافة إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها، وينتهي الفصل بأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أولاً: مجالات الدراسة.

لكل دراسة علمية في العلوم الاجتماعية ثلاث مجالات يجب تحديدها حتى تكتمل صورة البحث ميدانياً، حيث سوف نتطرق إلى تعريف بالمؤسسة في الدراسة وتحديد المجال الزمني والذي يتضمن الفترة المستغرقة التي أجريت فيها الدراسة ثم سيتم تحديد المجال البشري والمتمثل في مجتمع البحث.

1- المجال الجغرافي (المكاني):

يتمثل المجال الجغرافي في المكان الذي يحتويه مجتمع البحث، ودراستنا هذه تم إجراؤها ببلدية جيجل ومختلف فروعها حيث تعتبر بلدية جيجل من أكبر بلديات الولاية وتتربع على مساحة تقدر بـ **62.38** كلم² تقع في الشمال الشرقي بالنسبة للعاصمة ويحدّها من الغرب بلدية العوانة ومن الجنوب بلدية قاوس ومن الشرق بلدية الأمير عبد القادر ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط.

أهداف البلدية:

تسعى بلدية جيجل إلى تحقيق عدّة أهداف من أجل تحسين العمل الإداري وكذلك تدقيق المهام والمسؤوليات في كل مصلحة من مصالحها نذكر:

- ◀ التهيئة العمرانية والتنمية المحلية.
- ◀ حماية الأراضي الزراعية والمساحات الخضراء.
- ◀ انجاز مؤسسات التعليم الأساسي والمراكز الثقافية.
- ◀ صيانة المساجد والمدارس القرآنية.
- ◀ توفير برنامج للسكن.

تشمل إدارة البلدية على ما يلي:

- ◀ الأمانة العامة.
- ◀ المصالح.
- ◀ المكاتب.

أ- الأمانة العامة: تتفرّع إلى مكتبين

◀ مكتب الأمانة والأمين العام.

◀ مكتب الأرشيف والوثائق والحسابات.

الأمانة العامة تكون تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:

◀ جمع المسائل الإدارية العامة.

◀ القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

◀ القيام بتنفيذ المداولات.

◀ القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية.

◀ تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقابتهما.

◀ ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

◀ صيانة محفوظات البلدية.

◀ الإشراف على اعداد ميزانية البلدية وتتبعها.

وتشمل الأمانة العامة من 4 مديريات:

➤ مديرية التنظيم والشؤون العامة وتشكل من 3 مصالح هي:

✓ مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: يندرج ضمنها 3 مكاتب:

* مكتب التنظيم.

* مكتب المنازعات والشؤون القانونية.

* مكتب النظافة والوقاية.

✓ مصلحة الشؤون العامة: يندرج ضمنها مكاتبين

* مكتب الشؤون الاجتماعية.

* مكتب الثقافة والرياضة والجمعيات.

وتتكلف مديرية التنظيم والشؤون العامة بالمهام التالية:

✓ التنظيم العام والمنازعات.

✓ الحالة المدنية.

- ✓ الخدمة الوطنيّة.
- ✓ الإحصاء العام للسكان.
- ✓ الانتخاب.
- ✓ المصادقة على توقعات والنسخ للمطابقة للأصل.
- ✓ تنظيم الأسواق وحركة المرور.
- ✓ رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة بالتنسيق مع المصلحة التقنيّة.
- ✓ نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.
- ✓ المؤسسات المصنّفة (الجانب التنظيمي)، إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات.
- ◀ مديرية الوسائل العامّة: تتكون من ثلاث مصالح وهي:
 - ✓ مصلحة الميزانيّة والحسابات: وتحتوي على مكتبين
 - *مكتب الميزانيّة والحسابات.
 - *مكتب إعداد الفاتورات وحوالات الدّفع.
 - ✓ مصلحة الوسائل تحتوي على مكتبين
 - *مكتب الممتلكات.
 - *مكتب الوكالات.
 - ✓ مصلحة تسيير المستخدمين: تتفرع إلى مكتبين
 - *مكتب تسيير المستخدمين.
 - *مكتب التوظيف والتكوين.
- ✓ مديرية البناء والتعمير والأشغال: وتتكون من مصلحتين
 - ◀ مصلحة التعمير والبناء: تتفرع إلى مكتبين
 - *مكتب الدراسات والتعمير.
 - *مكتب متابعة ومراقبة التعمير.
 - ◀ مصلحة الأشغال: تحتوي على مكتبين
 - *مكتب الدراسات والتعمير.
 - *مكتب متابعة ومراقبة التعمير.

◀ مديرية الصيانة والشبكات: تتكون من مصلحتين

✓ مكتب الصيانة وتزوين المحيط

✓ مكتب حظيرة العتاد والسيارات: ويشمل هذا المكتب على ثلاثة فروع

*فرع المخازن

*فرع الورشات

*فرع المحشر البلدي

✓ مصلحة الشبكات والتطهير: تحتوي على ثلاث مكاتب

*مكتب المياه والتطهير.

*مكتب التنظيف

*مكتب الطرق والانارة العمومية: ويحتوي على فرعين

+ فرع الطرق والتنظيم المروري.

+ فرع الإنارة العمومية.

2- المجال البشري:

يقصد به مجتمع البحث الذي سيتم تطبيق الدراسة عليه، وهذا للوصول إلى النتائج المرجوة، بعد أخذ عينة منه قصد جمع البيانات والمعطيات، ويحصر المجال البشري لهذه الدراسة في مجموعة عمال بلدية جيجل بمختلف مديرياتها، إذ بلغ عددهم الإجمالي 1249 عامل والموزعين كالتالي:

- فئة الإطارات : 145 فرد.

- عمال التحكم: 90 فرد.

- أعوان التنفيذ: 1014 فرد.

3-المجال الزمني: يقصد به المدة التي استغرقت لتحضير الدراسة بشقيها النظري والميداني، وقد تمت عبر مراحل:

- المرحلة الأولى: وكانت ببداية الموسم الجامعي، بعد قبول الموضوع في اجتماع اللجنة العلمية على مستوى قسم علم الاجتماع، وبموافقة المشرف على الموضوع، تمّ الشروع في جمع المادة العلمية النظرية من المصادر والمراجع المختلفة المتعلقة بموضوع البحث، وإعداد الجانب النظري للدراسة.

- المرحلة الثانية: تزامنت مع بداية البحث عن المؤسسة التي تلائم الموضوع، وبعد محاولة إجراء الدراسة الميدانية بالعديد من المؤسسات التي رفضت طلبنا بإجراء الدراسة على مستواها، اخترنا أخيرا

بلدية جيجل، وتمّ الاتصال مع الأمانة العامة للبلدية لأول مرة يوم 2020/3/9، حيث تمت الموافقة من قبلها، بعدها باشرنا في الزيارات الاستكشافية لأخذ نظرة شاملة عن الجو السائد في الميدان من جهة، ومعرفة طبيعة المهام التي يقوم بها مختلف الموظفين، وكيفية تنظيم العمل، والاجراءات المتبعة وطبيعة العلاقات السائدة والمعاملات التي تحصل بينهم، من خلال الملاحظات، والمقابلات التي تمّ إجراؤها مع بعض الموظفين ورؤساء المصالح.

- **المرحلة الثالثة:** تمّ في هذه المرحلة اعداد الاستمارة، وعرضها على الاستاذ المشرف، بعدها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، واجراء بعض التعديلات عليها بعد الأخذ بملاحظاتهم، والتأكد من صدقها، بعد ذلك قمنا بتوزيع بعض الاستمارات التجريبية، وذلك يوم 2020/8/12، وبعد التأكد من ثباتها قمنا بتوزيع الاستمارات النهائية يوم 2020/08/17، وقد تمّ اختيارها عشوائيا من كلّ طبقة، واسترجعت يوم 2020/08/20.

- **المرحلة الرابعة:** هي المرحلة الأخيرة من البحث، حيث يتم فيها تبويب البيانات وتفريغها والتعليق عليها، وتحليلها للوصول إلى مجموعة النتائج بخصوص موضوع البحث، وامتدت إلى غاية تسليم الدراسة.

ثانيا: منهج الدراسة.

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك من أجل الوصول إلى حقائق بطريقة علمية حقيقية، وتحدّد طبيعة المناهج وفق أهداف كلّ دراسة، وهذا التحديد يكون وفقا لطبيعة البحث أو الدراسة ولا يتم بطريقة ارتجالية، وذلك أنّ صدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس يرتبط ارتباطا قويا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته ويقصد بالمنهج الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد الفعلية حتى نصل إلى نتيجة معلومة. (محمد الغري، 2007، ص96)

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي وهو اسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محدّدة لوضعية معيّنة اجتماعية أو مشكلة. (سلاطينة الجيالي، 2012، ص 133).

وقد اخترنا هذا المنهج لعدّة اعتبارات، واستفدنا منه كالتالي:

- سمح لنا هذا المنهج بالاستعانة بمختلف الأدوات لجمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)

- المنهج الوصفي التحليلي يخدم بصورة كبيرة موضوعنا وذلك لما نريده من معرفة علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي.

- ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

تتحدّد قيمة البحث ودرجة علميته في قيمته النتائج التي تمّ التوصل إليها، وهذه الأخيرة تتحدّد وفق ما تمّ تجميعه من مادة علمية حول الموضوع التي تتناوله أي دراسة، وهذه المادة العلمية يتمّ تحصيلها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية تعرف بأدوات جمع البيانات، وتحدّد انطلاقاً من طبيعة الموضوع المراد دراسته، لذلك سنوضح أهمّ الأدوات التي اعتمدت في جمع البيانات حول الموضوع الحالي.

1- الملاحظة: تعدّ الملاحظة وسيلة هامة لجمع البيانات، بحيث تعرف على أنّها عبارة عن الجهد الحسي والعقلي المنظم والمنتظم الذي يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية المختارة الصريحة والخفية للظواهر والأحداث في موقف معيّن ووقت محدّد.

وتعرف الملاحظة على أنّها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي للحقائق بطريقة غير موجّهة، إذ تعتبر من العمليات الأساسية التي يستعين بها الدارس وتقدّم مشاهدات أو وقائع معينة تتصل بالسلوك أو تصرف أو ظاهرة محل البحث" (angers, 1997, p130). وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة، وكان ذلك من خلال الزيارات المتعدّدة إلى البلدية، والتنقل بين مصالحها وأقسامها، وبين المكاتب، حيث تمت ملاحظة العلاقات السائدة بين الموظفين، وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، كما أفادتنا في التعرف على اتجاهات الموظفين نحو العمل، ومعرفة الطريقة التي يتعامل بها المشرفين والرؤساء مع المرؤوسين، كما أفادتنا في تكوين صورة حول بيئة العمل السائدة بالبلدية، ومن أهمّ الملاحظات التي سجلناها لعدّة مرات ما يلي:

- ظروف العمل داخل مختلف المصالح والأقسام الملائمة.

- وجود جو تعاوني بين الموظفين، حيث لاحظنا أغلب الموظفين يعملون بشكل جماعي، بحيث كلّ مكتب يشترك فيه عاملات أو أكثر.

- دخول وخروج أغلب العمال في المواقيت المحدّدة للعمل.

- لأغلب العاملين مستوى جيد، لاحظنا ذلك من خلال تحاورنا معهم وكيفية تعاملهم معنا ومع المواطنين.

- الاحترام المتبادل بين العمّال وبشاشتهم فيما بينهم.

- التزام العمّال بأماكنهم ومكانتهم طول فترة العمل.

وتجدر الإشارة أيضا، أننا حضينا باستقبال جيد من طرف عمّال البلدية، الأمر الذي سهّل علينا عملية جمع الملاحظات اللازمة للدراسة.

2- المقابلة:

نستطيع أن نحدّد مفهوم المقابلة في البحث العلمي بأنّها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين، من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محدّدة، يحتاج الباحث للوصول إليها بضوء أهداف بحثه. (قنديلي، 2008، ص 213).

كما أنّ المقابلة هي أداة من الأدوات الرئيسيّة لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانيّة كما أنّها تعدّ من أكثر رسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعليّة في الحصول على المعلومات والبيانات الضروريّة لأيّ بحث، وتعرف على أنّها: "أحدى وسائل جمع البيانات من مصدرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدّد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات وتهدف المقابلة إلى التعرّف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق وتشخّص فيها المعلومات يربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة". (عبدالمجيد ابراهيم، 2000، ص 171).

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مقابلة حرّة (غير مقنّنة) لتمييزها بالمرونة حيث نترك فيها حرية الإجابة للمبحوثين والأسئلة موضّحة في قائمة الملاحق.

كما ساعدتنا المقابلة على تحديد أبعاد الظاهرة موضوع البحث واشتقاق الفرضيات، كما سهلت لنا هذه الأداة إلى حد كبير عملية صياغة أسئلة الاستمارة.

3- الاستمارة:

تعتبر أداة الاستمارة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محلّ البحث، "وتعدّ الاستمارة واسطة بين الباحث والمبحوث، وغالبا ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات، عندما يتعلّق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدّد مسبقاً" (أبراش، 2009، ص 269).

كما تعرّف بأنها: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوّعة، والمرتبطة ببعضها البعض، بشكل يحقّق الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه أو المشكلة التي اختارها لبحثه". (علي المحمودي، 2019، ص . 126)

وعليه كون الاستمارة تمكّن من جمع المعلومات بسهولة ووضوح حول موضوع الدراسة، فقد اعتمدنا عليها كأداة رئيسية لدراستنا، وقمنا بصياغتها من خلال مراجعة أدبيات كلا المتغيرين، متغيّر التمكين ومتغيّر الولاء التنظيمي، والاستعانة ببعض الاستمارات لبعض الدراسات السابقة، كما أخذنا في عين الاعتبار بعض البيانات والملاحظات التي تم الحصول عليها خلال الدراسة الاستكشافية.

وقبل القيام بتوزيعها على أفراد العينة في شكلها النهائي، قمنا بالتأكد من صحّة وسلامة شروطها السيكومترية، وذلك بالتأكد من صدقها وثباتها، حتى تكون الاستمارة صالحة للدراسة، وتكون النتائج المتحصّل عليها ذا قيمة علمية وفائدة.

*الشروط السيكومترية للاستمارة:

- الصدق الظاهري للاستمارة: بعد الانتهاء من الصياغة الأولية لمحاوّر أسئلة الاستمارة وبعد عرضها على الأستاذ المشرف، قمنا بالتأكد من الصدق الظاهري لها. من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وكانت معظم ملاحظاتهم لصالح الأداة ما عدا بعض الملاحظات حول تعديل بعض العبارات المتشابهة والمركبة، وبعد التحكيم تمّ حساب الصدق بحساب "معادلة لوشيه" كما يلي:

$$\text{معامل الصدق} = \frac{\text{مجموع صدق البنود}}{\text{عدد البنود}}$$

$$\text{محتوى صدق كل بند} = \frac{N1-N2}{N}$$

N1: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (يفيس).

N2: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (لا يفيس).

N: العدد الكلي للمحكمين.

وبعد اجراء العمليات الحسابية فقد كانت قيمة معامل الصدق تساوي 0.91 أي بنسبة 91%، وبحيث >60%91%، وعليه تعتبر أداة الاستمارة صادقة.

-ثبات الاستمارة: لمعرفة مدى ثبات أداة الاستمارة توجهنا إلى ميدان الدراسة لتجربة الاستمارة، حيث وزعنا 8 استمارات على 8 مفردات بطريقة عشوائية وذلك بغرض التأكد من الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة الخاصة بتمكين العاملين والولاء التنظيمي ببلدية جيجل، وبعد استرجاعها قمنا بتطبيق معامل "ألفا كرونباخ" وفق المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{N}{S^2\text{TOTAL}} \left[1 - \frac{\sum S^2\text{items}}{N} \right]$$

$$\alpha = \frac{45}{44} \left[1 - \frac{27.12}{153.64} \right]$$

$$\alpha = 0.84$$

حيث:

N: عدد البنود أو الأسئلة.

$\sum S^2\text{items}$: مجموع تباينات الأسئلة

S²TOTAL : التباين الكلي للأسئلة.

يتضح بعد تطبيق معادلة ألفا كرونباخ أن قيمة الثبات مساوية لـ 0.84، وعليه فالاستمارة ثابتة لأن
 $0.84 > 0.60$.

ومن خلال ما تقدّم يتبيّن أنّ أداة الاستمارة صالحة للدراسة.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستمارة، قمنا بإعدادها في شكلها النهائي، والتي تضمنت 45 سؤالاً موزّعا على ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: يخص البيانات الشخصية للمبحوثين من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 5، تضمّنت (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الفئة المهنية).

المحور الثاني: بعنوان تفويض السلطة والانضباط لدى العاملين، يضم (20) سؤال، بحيث العبارات من

رقم (6) إلى غاية العبارة رقم (14) تقيس متغير تفويض السلطة، والعبارات من رقم (15) إلى غاية رقم (25) تقيس الانضباط لدى العاملين.

المحور الثالث: بعنوان: العمل الجماعي والروح المعنوية، واشتمل على 20 سؤال، تمثّله العبارات رقم (26) إلى غاية العبارة رقم (34) تقيس العمل الجماعي، في حين العبارات من (35) إلى غاية (45) تقيس الروح المعنوية لدى العاملين.

4- الوثائق والسجلات:

تعتبر السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات، فإمّا أن تكون البيانات المجمّعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل، وإمّا أن تكون البيانات المجمّعة تتعلّق ببعض محاور البحث التي لا تمسّها أدوات جمع البيانات الأخرى. (زرواتي، 2008، ص223).

ومن خلال زيارتنا المتعددة التي قمنا بها لبلدية جيجل تحصلنا على بعض الوثائق التي تحتوي على بعض البيانات الخاصة وهي:

- التعريف بالبلدية ومهامها وأهدافها.
- الهيكل التنظيمي للبلدية.
- وثائق متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة وتوزيعهم حسب الوظيفة.

رابعاً: عينة الدراسة.

تحديد عينة الدراسة أهم خطوة في البحث السوسولوجي، لأن نتائج البحث تعمم على المجتمع الكلي كونها جزء منه، ويتم اختيارها وفق قواعد منهجية خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. "فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة، بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه، إنها الجزء الذي يستخدم في الحكم على الكل". (عبدالمؤمن، 2008، ص 184).

وبما أنّ موضوع دراستنا حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي، فمجتمع البحث يشمل كلّ العاملين ببلدية جيجل، ولكبر حجم المجتمع الكلي، ونظراً لعدم تجانسه حيث يتكوّن من ثلاث فئات أو طبقات هي: فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم، فئة أعوان التنفيذ، ففي مثل هذه الحالة يتوجب أن تكون العينة ممثلة لجميع طبقات المجتمع الأصلي، وبذلك نختار "العينة العشوائية الطبقيّة" والتي تعرف بأنّها. "شكل من أشكال العينة العشوائية، تختلف عن العينة العشوائية البسيطة في أنّها تتعامل مع مجتمع متباين أي غير متجانس، وفي هذه الحالة لا بدّ من العمل على صياغة تجانس مجتمع البحث حتى تكون العينة التي يتم اختيارها ممثلة لكلّ طبقات المجتمع الكلي". (عبد الرحمن التّل، فحل، 2007، ص 47).

بناءً على ذلك اخترنا عينة بنسبة 5% من المجتمع الكلي نظراً لكبر حجم المجتمع، ويصعب أخذ نسبة كبيرة منه بسبب الظروف والإمكانيات وضيق الوقت.

عدد أفراد المجتمع X نسبة الاختبار

عدد أفراد العينة =

$$5 \times 1249$$

$$62 = \frac{\quad}{100} = \text{عدد أفراد العينة}$$

ومنه نتحصل على حجم العينة المقدرة بـ 62 مفردة وكون العينة عشوائية طبقية فقد تم حساب عدد المفردات الخاص بكل فئة كالتالي:

$$- \text{فئة الإطارات: عددهم 145: } \frac{145 \times 5}{100} = 7.2 \cong 7$$

$$- \text{فئة أعوان التحكم: عددهم 90: } \frac{90 \times 5}{100} = 4.5 \cong 5$$

$$- \text{فئة أعوان التنفيذ عددهم 1014: } \frac{1014 \times 5}{100} = 50.7 \cong 50$$

إذن تضم عينة الدراسة 62 مفردة موزعة كالتالي:

- 7 إطارات.

- 5 عون تحكم.

- 50 عون تنفيذ.

لكن بعد توزيع الاستمارات النهائية تم استعادة 55 استمارة، وضياع 7 استمارات لتصبح عينة دراستنا تتكون من 55 مبحوث، 6 منهم إطارات، 4 أعوان تحكم، و45 عون تنفيذ.

خامسا: أساليب التحليل.

تعتبر عملية التحليل من أهم المراحل في البحث العلمي، حيث تبدأ بعد جمع البيانات عن طريق أدوات جمع البيانات، أهمها الاستمارة، ثم تحليلها بطريقة علمية موضوعية، ويعتمد معظم الباحثين في مختلف

الدراسات العلمية خصوصا الظواهر الاجتماعية على نوعين من أساليب التحليل هما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

1- أسلوب التحليل الكمي: هي أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تمّ التوصل إليها، وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجيا لقياس مؤشرات الفرضيات موضوع البحث، وقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية:

- التكرارات.

- النسب المؤوية.

- معادلة لوشيه لقياس الصدق الظاهري.

- معادلة ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الاستمارة.

- اختبار (كا) مربع للكشف عن ارتباط الفرضيات.

2- أسلوب التحليل الكيفي: هو تحليل البيانات والمعطيات والنتائج انطلاقا من الواقع بعد المعالجة الإحصائية، وربط ذلك بما ورد من نظريات ودراسات سابقة عالجت الموضوع، وكلّ ما تمّ الحصول عليه من الملاحظة والمقابلة والاستمارة بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.

خلاصة:

تطرّقنا في هذا الفصل إل أهم الإجراءات المنهجية التي قامت عليها دراستنا الميدانية، أولها مجالات الدراسة والتمثّلة في المجال الجغرافي المقصود به مكان إجراء الدراسة ببلدية جيجل بمختلف مديرياتها والمجال الزمني والبشري، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي كونه الأنسب للدراسة، وقمنا باختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع الكلي، أمّا بالنسبة للأدوات فاعتمدنا الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، مع استخدام الأسلوبين الكمي والكيفي لمعالجة وتحليل البيانات.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

-تمهيد

- أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

1- عرض وتحليل البيانات العامة.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

-ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

2- مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد الإمبريقية.

3- مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد الإمبريقية.

4- النتائج العامة للدراسة.

5- الإقتراحات والتوصيات.

-خلاصة.

تمهيد

من بين متطلبات البحث العلمي عرض وتحليل ومناقشة مختلف النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية ، بحيث يتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وهذا بعد ما تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية سوف نحاول في هذا الفصل عرض نتائج وتفسيرها وتحليلها اعتمادا على مختلف الإجابات ، ومن تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ظل الأبعاد الامبريقية للدراسة والأبعاد النظرية لها ، بعدها نستخلص النتائج العامة للدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة .

1- عرض وتحليل البيانات العامة للدراسة .

الجدول رقم (03): متغير الجنس .

النسب المئوية (%)	التكرار	العينة الجنس
38.18	21	ذكر
61.8	34	أنثى
100	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس أنّ 61.8% من البحوثيين إناث، و 38.18% منهم ذكور.

- ويمكن تفسير غلبة عنصر الإناث عن الذكور في البلدية بأنّ المرأة في المجتمع الجزائري أصبحت تتوجه إلى العمل في الإدارات والمؤسسات الخدماتية على اختلافها مقارنة بالمؤسسات الإنتاجية التي يغلب عليها طابع الذكور، وذلك لتناسب طبيعة العمل الإداري مع البنية المورفولوجية للمرأة الذي لا يكلفها جهد عضلي كبير، وتفضيل النساء وهذا النوع من الوظائف.

- وعليه فإنّ العمل الإداري بالبلدية يفضي عليه الطابع الأنثوي.

الجدول رقم (04): السن .

النسب المئوية (%)	التكرار	العينة السن
3.63	2	أقل من 25
34.54	19	من 25 إلى أقل من 35
43.63	24	من 35 إلى أقل من 45
18.18	10	45 سنة فما فوق
%100	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 43.63% من البحوثيين تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، وتليها نسبة 34.54% من البحوثيين تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، بعدها

تأتي نسبة 18.18% من أفراد العينة سنهم من 45 سنة فما فوق، أما أدنى نسبة أقل من 25 سنة فقدرت ب 3.63%.

وبهذا يمكن تفسير ارتفاع نسبة الفئتين من 25 إلى أقل من 35 ، ومن 35 إلى أقل من 45، والتي تمثل فئة الشباب بأن البلدية تحرص على توظيف الشباب كونها تمثل قوة فعالة لها، باعتبارها في أوج نشاطها ودافعيتها إلى العمل وقدرتها على العطاء الوظيفي، إضافة إلى أن المجتمع الجزائري غالبية أفرادها من فئة الشباب لذلك فمن الطبيعي أن تكون أعلى نسبة للعاملين بالمؤسسات على غرار البلدية ضمن هذه الفئة العمرية.

أما فيما يخص الفئة الأكثر من 45 عاما، فهي منخفضة مقارنة بالفئات التي علقنا عليها من قبل، وذلك راجع إلى كون هذه الفئة تضمّ العاملين الذين يقاربون سن التقاعد، لذلك فعدد العاملين في هذه الأعمار ينخفض لإحالتهم على التقاعد أو حصولهم على التقاعد النسبي.

أما أدنى نسبة سجلت ب 4.6% التي تمثلها فئة العاملين الأقل من 25 عام، فهي منخفضة جدا مقارنة بالفئات الأخرى، ويعزى ذلك إلى أن الأفراد في هذه السن غالبا يفتقرون للخبرة في العمل التي تعتبر شرطا أساسيا للتوظيف، خبرة 5 سنوات على الأقل، كذلك يرجع ذلك إلى تجميد التوظيف في قطاع التوظيف العمومي خاصة الهيئات المحلية في السنوات الأخيرة بسبب الأزمة المالية التي تمر بها البلاد وتطبيق ما يعرف ب "سياسة التقشّف"، وهذا ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين حيث أكد لنا أن البلدية صار حجم التوظيف بها شبه منعدم منذ سنة 2014م.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية (%)	تكرارات	العينة المستوى التعليمي
00	00	متوسط
20	11	ثانوي
32.72	18	تكوين مهني
47.27	26	جامعي
%100	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أنّ أغلب أفراد العينة المدروسة لديهم مستوى جامعي، وقدرت نسبتهم ب 47.27%، ويليه مستوى التكوين المهني بنسبة 32.72%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 20%، أما المستوى المتوسط لم نسجل فيه أي مبحوث وانعدام نسبته 00%.

يفسر ذلك بأنّ إدارة البلدية تحرص على توظيف ذوي الشهادات والكفاءات والمؤهلات العلمية تماشياً ومتطلبات المناصب الإدارية، كما أنّ التوجه العام في التشغيل بالهيئات المحلية والقطاع العمومي، يراعي الاعتبارات الخاصة بحاجة خريجي الجامعات للعمل كون هذه الفئة مرتفعة لدى الشباب الجزائري ويتوجب الأخذ بها عند إقرار أي سياسة تشغيل.

أما ذوي المستوى الثانوي والتكوين المهني فهم غالبا حاصلين على شهادات تطبيقية تحتاجها البلدية في الكثير من المناصب.

وعليه نستنتج أن أغلبية عمال مجتمع البحث ذو مستوى تعليمي جيد يؤهلهم للقيام بالأعمال والمهام الموكلة لهم، ويسمح للبلدية بتمكينهم، كون التعليم في إحدى أهم المبادئ التي يقوم عليها أسلوب التمكين في أي مؤسسة.

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية .

النسب المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
10.90	06	إطار
7.27	4	عون تحكم
81.81	45	عون تنفيذ
100	55	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه المتعلق بوظيفة أفراد العينة أنّ أغلبية المبحوثين من فئة عمال التنفيذ ونسبتهم 81.81%، وهي أعلى نسبة مسجلة، وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي تتميز بها البلدية، حيث أنّ معظم مهامها تتطلب عمال من هذه الفئة التي تعمل على إنجاز وأداء أنشطتها عبر مختلف المديرية، سواء كأعوان إدارة داخل المديرية أو في مهام وخرجات ميدانية تليها فئة الإطارات بنسبة 10.90% ويرجع قلة هذه الفئة مقارنة بالسابقة لها، كون العمّال في هذا الصنف يمثلون المناصب الإدارية العليا المسؤولة عن التخطيط والتنظيم ووضع السياسات العامة لسير الأعمال مقارنة بمناصب

التنفيذ، في حين تمثل فئة أعوان التحكم أدنى نسبة قدرت بـ 7.27% وهذا راجع لكون هذه الفئة تمثل المشرفين عن أعوان التنفيذ وحلقة الوصل بينهم وبين الإدارة العليا لهذا تتخضع نسبتها عن الفئات الأخرى.

وعليه فمعظم عمال البلدية من فئة أعوان التنفيذ، وذلك راجع لطبيعة أعمال البلدية.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .

النسب المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
5.45	03	أقل من 5 سنوات
30.90	17	من 5 إلى أقل من 15
41.81	23	من 15 إلى أقل من 25
18.18	10	من 25 إلى أقل من 35
3.63	02	من 35 سنة فأكثر
100	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، أن 41.81% من الباحثين من فئة العمّال التي لديها أقدمية من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة، وهي أعلى نسبة سجّلت تليها الفئة العمالية التي لها أقدمية من 5 إلى أقل من 15 سنة، بعدها الفئة التي لها أقدمية من 25 إلى أقل من 35 سنة، بنسبة 18.18%، بينما العمال الذين لديهم أقل من خمس سنوات عمل بالبلدية قدرت نسبتهم 5.45% من إجمالي العينة، وسجّلت أدنى نسبة للمبجوثين الذين تجاوزت سنوات عملهم 35 سنة، و قدرت بـ 3.63%.

نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلب عمال البلدية لديهم خبرة كبيرة في العمل من 15 إلى حوالي 35 سنة بنسبة 59.99%، وهذا مؤشر ذال على استمرار العاملين بالعمل لأطول مدة ممكنة بالبلدية واحتفاظ هذه الأخيرة بذوي الخبرة والكفاءة الأمر الذي يسمح لها بالاستقرار والاستمرار.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

الجدول رقم (08): تفويض الرئيس المباشر الصلاحيات لأداء مهام واسع .

النسب المئوية(%)		التكرارات	العينة	
			الاحتمالات	
65.45	38.88	36	14	القدرات
	33.33		12	الأقدمية
	27.77		10	الإحساس بالمسؤولية
34.54		19	لا	
%100		55	المجموع	

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول (08) أن نسبة 65.45% من أفراد العينة، اقروا بأن الرئيس المباشر يفوض لهم صلاحيات لأداء مهام أوسع على غرار المهام العادية، حيث نجد 38.88% منهم أكدوا أن قرار الرئيس بتفويضهم يكون اعتمادا على القدرات التي يتمتعون بها التي إنجاز المهام المفوضة على النحو المطلوب، و 33.33% منهم يبنوا أن تفويضهم يكون بالنظر في السنوات العمل لديهم وأقدميتهم بالبلدية، ما يعني تمتع هؤلاء العمال بالخبرة الكافية والدراسة الواسعة بكيفية أداء مختلف المهام، أما النسبة المتبقية منهم المقدرة بـ 27.77% يرجعون ذلك إلى الإحساس بالمسؤولية، فالرئيس حسبهم يعتمد بالأساس في اختيار الموظفين الذين يفوضهم على درجة الإحساس بالمسؤولية وتقديرهم لأهمية الأعمال الموكلة لهم وحرصهم على تنفيذها كما يجب ودون تقصير أو خلل.

بالمقابل نجد نسبة 34.54% من المبحوثين قد أكدوا أن الرئيس المباشر لا يفوض لهم السلطة في تأدية الأعمال وقد يعود ذلك إلى نقص مهارات هؤلاء العمال أو شغلهم وظائف بسيطة لا تحتاج إلى تفويض، كما أن هناك مهام يستلزم القيام بها من طرف المسؤول لوحده دون اللجوء إلى التفويض.

تعبّر هذه النتائج عن وجود اهتمام من طرف إدارة البلدية ووعي بأهمية وضرورة تكليف العاملين بمهام أخرى عن طريق تفويض السلطة بما يضمن السير الحسن للعمل وسرعة الأداء وشعور الموظفين بأهمية مركزهم بالالتفات الي خبراتهم و قدراتهم والسعي للاستفادة منها، فإدارة البلدية تعتمد على أحد أهم عناصر عملية التمكين وهو تفويض السلطة لتسيير الأعمال بها بكفاءة من خلال إشراك مختلف العاملين

في مختلف المستويات الإدارية في تحقيق معدلات أداء جيّدة، وهذا يتوافق إلى حد ما دراسة "إيمان العبدّ طموس.

الجدول رقم (09): الرغبة في القيام بمهام المفوضة .

النسب المئوية (%)	التكرار	العينة الاحتمالات
78.18	43	نعم
23.63	13	لا
100	55	المجموع

تشير الشواهد الكميّة الموضحة في الجدول (09) الذي يمثل رغبة العاملين في تولي المهام المفوضة أنّ نسبة 78.18% من المبحوثين بيّنوا أنّ لديهم الرغبة والإستعداد للقيام بالمهام المفوضة لهم، في حين نسبة 23.63% منهم أوضحوا أنّ ليس لهم الرغبة والقبول لأداء مهام في إطار عملية التفويض.

ومعنى ذلك أنّ هناك تجاوب من طرف الموظفين مع عملية التفويض، ولديهم الرّغبة والإقبال على العمل، ووجود نوع من التشارك والتعاون بين الموظفين والرؤساء في البلدية لأجل العمل وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرغوبة، كما يرجع ذلك حسب ما أفادنا به بعض الموظفين ورئيس مصلحة المستخدمين من خلال المقابلة، أنّ التفويض غالباً يكون بتوكيلهم مهام جديدة، لذلك فهم يرغبون في إنجازها كونهم قادرين على تحمل المسؤولية، كما يعتبرون ذلك فرصة لهم لإبراز قدراتهم ومهاراتهم في العمل، كما صرح آخرون أنّ التفويض يعتبر فرصة لهم للتجديد والتخلص من الروتين، كون المهام المفوضة لهم تكون غالباً غير المهام الروتينية المعتاد إنجازها يومياً في إطار الوصف الوظيفي.

أما فيما يخص المبحوثين الذين عبّروا عن عدم رغبتهم في تولي المهام المفوضة، فيمكن إرجاع ذلك لوجود نوع من الضغوطات في العمل، وأنّ التفويض يزيد من العبء عليهم. كما يمكن تفسير عدم قبول العمال بتأدية مهام إضافية إلى عدم تلقّهم تحفيزات مادية مقابل ذلك، وهذا ما صرّح به أحد المبحوثين خلال المقابلة، كما صرح آخرون بعدم وجود عدالة في تفويض المهام وتوزيعها على العاملين، حيث يستند عبئ الأعمال للبعض على حساب البعض، وهذا ما يتوافق مع فكرة التوازن التنظيمي "لشستر برنارد" والتي تشير إلى أنّ الفرد يرفض التعاون مع التنظيم إذا لم يحصل على مقابل لإسهاماته.

الجدول رقم (10): ثقة الرئيس في قدرة العامل على أداء المهام الموكلة له .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
87.27	48	نعم
12.72	7	لا
100	55	المجموع

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أنّ نسبة 87.27% من المبحوثين أكدوا أن رئيسهم المباشر يثق في قدرتهم على أداء المهام المفوضة لهم، أما النسبة المتبقية من أفراد العينة والمقدرة بـ 12.72% اعتبروا بعدم ثقة رئيسهم في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

هذا يعني أنّ المسؤولين في إدارة البلدية يبدون نوع من الثقة اتجاه أغلب العاملين عندما يفوضون لهم السلطة الكاملة لأداء المهام، وهذا راجع أساساً إلى القدرات الجيدة التي يمتلكها العاملون وإثبات كفاءتهم في الأداء، وللخبرة التي يتمتع بها البعض، ومستوى التكوين والتعليم لديهم حيث أن أغلبهم ذو مستوى جامعي وثنوي حسب ما يبينه الجدول رقم (05)، كذلك يمكن إرجاع ذلك إلى ثقة العامل في نفسه وقدرته على أداء مختلف المهام مهما كان نوعها، ما يجعله يقدم صورة إيجابية عن نفسه وإمكانياته للإدارة ويكتسب ثقة الرؤساء والمشرفين.

أما فيما يخص الفئة القليلة التي أكدت أن الرئيس لا يثق في قدرتهم على تأدية المهام المفوضة، فيمكن السبب في كون هؤلاء المبحوثين لا يمتلكون الخبرة والمهارة الملائمة لمستوى المهام المفوضة، الأمر الذي يؤدي بهم إلى ارتكاب أخطاء جسيمة تؤثر على سير العمل، وكذلك يمكن إرجاع ذلك إلى ملاحظة المسؤولين لعدم رغبتهم في تولي المهام المفوضة واهتمامهم فقط بالمهام المتعلقة بوظائفهم.

الجدول رقم (11): منح الحرية المناسبة في التصرف لتنفيذ المهام.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	17	30.90
أحيانا	29	52.72
أبدا	09	16.36
المجموع	55	100

توضح المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (11)، أن الباحثين الذين أكدوا أن رئيسهم يمنحهم الحرية المناسبة للتصرف في تنفيذ المهام الموكلة لهم أحيانا نسبتهم 52.72%، والذين أجابوا ب "دائما" نسبتهم ب 30.90 %، أما الفئة التي أجابت ب "أبدا" قدرت نسبتها ب 16.36% من المجموع الكلي للعينة، ونفس هذه النسب بأن إدارة البلدية لديها ثقة بعاملها، كما وضّح الجدول رقم (10)، وتدرك جيدا أن عمّالها يتمكّنون من أداء المهام الموكلة لهم وفق الأسلوب المناسب الذي تترك لهم حرية اختياره، فالأهم حسبها ليس طريقة الأداء إنما نتيجة الأداء وفعاليتها، كما يمكن إرجاع السبب إلى أن مسؤولي الإدارة يرون أن ترك مجال مناسب من الحرية والإستقلالية حيال المهام، يخلّصهم من كل القيود التي تعيق أدائهم ويفسح لهم المجال لإبراز المهارات والقدرات في مدى التحكم في المهام، ويتحقّق بذلك الإبداع الذي يعود بالنفع على البلدية، وكل هذا يمثل إحدى متطلبات تمكين العاملين، كما يدل ذلك على مرونة الرقابة الإدارية بالبلدية، الأمر الذي يشعر العاملين بالراحة ويدفعهم للتركيز أكثر في أداء المهام المفوّضة، وهذا ما أكّدت عليه مختلف نظريات التنظيم منها "العلاقات الإنسانية"، ونظرية "أرجريس" ونظرية (Y) وغيرها. التي أشارت إلى ضرورة وجود هامش من الحرية للعامل ليتمكّن من التميّز في العمل ويعزز لديه الدافعية نحوه، وهذا يتفق إلى حد ما مع دراسة "سعود آمال".

وعليه نستخلص أنّ إدارة البلدية تعطي المجال للعاملين للعمل بأريحية يمنحهم الحرية اللازمة في التصرف، وهذا يمكنهم من غراز مواهبهم وتقانيهم في العمل، كما يزيد ذلك من شعورهم بالراحة والرضا في العمل.

الجدول رقم (12): الفرصة في اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص المهام الموكلة .

النسبة المؤوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
34.54	19	دائما
45.45	25	أحيانا
20	11	أبدا
100	55	المجموع

توضح البيانات الكمية الموضحة في الجدول (12)، أنّ ما نسبته 45.45% من المبحوثين أفادوا بأن الفرصة في اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص المهام الموكلة لهم تتاح لهم "أحيانا" ونسبة 34.54 % من أفراد العينة أجابوا بأن ذلك يكون "دائما"، في حين العية المتبقية من المبحوثين والمقدرة ب 20%.

الملاحظ من خلال هذه النسب أنّ الرؤساء عند تفويض مرؤوسهم بصلاحيات لأداء مهام معينة، يمنحون الفرصة لأغلبهم في اتخاذ قرارات حيال المهام الموكلة لهم، ويعود ذلك إلى خبرة المرؤوسين وكفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع مختلف المواقف ومواجهة المشكلات خاصة الطارئة منها، وهذا يجعل الرئيس يثق في المرؤوسين ويمنح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكده لنا بعض المبحوثين من خلال المقابلة حيث يقرّون أنّ رؤسائهم في العمر يتيحون لهم الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية فيما يخص بعض المهام الموكلة خاصة الروتينية منها، كما أكدوا بأنه لا يسمح لهم باتخاذ القرار في المسائل المهمة وتترك للرؤساء، هذا يعني أنّ الفرص في اتخاذ القرار حيال المهام الموكلة تمنح فقط فيما يخص المهام الروتينية أو البسيطة، أو عندما يكون الشخص (العامل) المكلف بها ذو كفاءة وقدرة جيدة تجعل الرئيس يثق فيه ويكلف بها، يذل هذا على وجود نوع من التشارك في العمل وفي عمليات اتخاذ القرار بالبلدية إلى حد معين، وهذا يضمن السير الحسن للأعمال دون تعطل، ويضمن استمرارية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وسرعة كمصلحة الحالة المدنية، كما قد يعزز ذلك بعض النظريات، منها "نظرية (Z)" والعلاقات الإنسانية، ونظرية النظام التعاوني.

وعليه نستخلص أنّ إدارة البلدية تمنع العاملين الفرصة في اتخاذ القرارات حيال المهام فقط للمتمكنين منهم وذوي الخبرة، لكن فيما يخص المهام الروتينية، لكن القرارات العامة تبقى للمسؤولين فقط.

الجدول رقم (13): الحصول على كافة المعلومات الضرورية لتنفيذ العمل الموكل

النسبة المئوية (%)		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
89.09	28.57	49	14	سرعة التنفيذ	نعم
	38.77		19	إتقان العمل	
	32.65		16	فهم أهداف البلدية	
10.90		6		لا	
100		55		المجموع	

تشير الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (13) إلى أن نسبة 89.09% من المبحوثين أفادوا بأنهم يحصلون على كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم، بحيث أن 28.57% منهم يرون أنها تؤدي إلى سرعة التنفيذ، و 38.77% منهم يرون أنها تؤدي إلى إتقان العمل، أما النسبة المتبقية منهم والمقدرة ب 32.65% أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى فهم أهداف البلدية، في حين 10.90% من أفراد العينة أكدوا وأنهم لا يحصلون على المعلومات الكافية لإنجاز الأعمال الموكلة لهم.

- وذلك يرجع إلى أن المسؤولين والمشرفين في البلدية يحرصون عند تفويض العاملين بأداء مهام معينة على تزويدهم بكافة المعلومات من حيث الدقة والوضوح والتوقيت المناسب لأن ذلك يجعل العاملين مسئولين عن مهامهم من خلال السرعة في تنفيذ المهام في الوقت المطلوب وعلى النحو المرغوب، وإتقانها والأداء الجيد لها، ضف إلى ذلك العاملين بكافة المعلومات الضرورية تجعلهم يدركون الأهداف التي تصبو لها البلدية من خلال طبيعة المهام المسندة لهم، وبذلك من خلال المعلومات التي يدركونها يوجهون مجهوداتهم نحو تحقيق الأهداف.

- كما يدل ذلك على مرونة الاتصال بين الإدارة والعاملين وفعاليتهم، بحيث يساهم في سلاسة انتقال المعلومات.

الجدول: رقم (14): مساهمة التفويض في التدريب على أداء مختلف المهام.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الاحتمالات / العينة
78.18	43	نعم
21.81	12	لا
100	55	المجموع

توضّح المعطيات المبيّنة في الجدول أعلاه، أنّ ما نسبته 78.18 % من المبحوثين أقرّوا أنّ التفويض يساهم في تدريبهم على أداء مختلف المهام، و 21.81 % من المبحوثين أقرّوا بأنّ التفويض لا يساهم في تدريبهم على تأدية مختلف المهام، ويفسر ذلك بأنّ تكليف المرؤوسين تختلف نوعاً ما في كيفية الأداء وتتطلب معارف وخبرات جديدة، تختلف عن مهامهم في الوصف الوظيفي الروتينية يساعدهم في التعلم واكتساب معارف جديدة من خلال أدائها، وبالتالي زيادة خبراتهم وتطوير قدراتهم وصقل مهاراتهم في العمل وتغطية نقاط الضعف لديهم، كما يمكنهم ذلك من تقليل الوقوع في الأخطاء التي تعرقل السير الجيد للعمل، خاصة وأنّ البلدية حسب إفادة رئيس مصلحة المستخدمين من خلال المقابلة لا تنظّم دورات تدريبية وتكوينية للعمال للتطوير في قدراتهم نظراً لضعف ميزانيتها، لذلك فالتفويض فرصة للعاملين لزيادة كفاءتهم، وهذا ما أكدته نظرية تفويض السلطة "فيليب سيلزنيك" أنّ التدريب على أداء مختلف المهام من النتائج المتوقعة لتفويض السلطة.

الجدول: رقم (15): تأثير غياب الرئيس المباشر على سير العمل .

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاحتمالات / العينة
21.81	12	نعم
78.18	43	لا
100	55	المجموع

-توضح البيانات المبينة في الجدول أعلاه، والمتعلقة بتأثير غياب الرئيس المباشر على سير العمل، أنّ نسبة 78.18% من المبحوثين أقرّوا أنّ غياب رئيسهم المباشر لا يؤثر على سير العمل، في حين نجد 21.81% من أفراد العينة أكدوا أنّ غيابه يؤثر على سير العمل.

-تدل هذه النسب على أنّ أغلب العاملين يهتمون بالسير الحسن للعمل بالبلدية، ولديهم الدّراية الكاملة بالمهام الواجب القيام بها وما هي واجباتهم اتجاه عملهم في وجود الرئيس أو غيابه، خاصة وأنّ الرؤساء المباشرين يمنحون الصّلاحيات الكافية لرؤوسهم عند غيابهم لضمان السيّر الجيّد للأعمال، ذلك لاقتناعهم بكفاءتهم وثقتهم في إخلاصهم وبذل جهودهم لآداء المهام على النحو المرغوب ولا تتعطل المصالح الخاصة بأمر العمل اليومي وحتى مصالح المواطنين، وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا لمصلحة المستخدمين بالبلدية لطلب الحصول على معلومات تخص البلدية والعمال بها، حيث كان رئيس المصلحة غائب، عندها تصرّف أحد الموظفين بدل رئيس المصلحة وقدمها لنا في الوقت ذاته، دون طلبه منا للرجوع مرة أخرى في وجوده.

-وعليه فسير العمل بالبلدية لا يختل في حالة غياب الرؤساء المباشرين، لتفويضهم قبل ذلك صلاحيات للمرؤوسين لمتابعة العمل، وقدرة المرؤوسين على إتمام المهام وتفانيهم فيها، وهذا يعكس ولائهم للعمل.

الجدول: رقم (16): أهمية التفويض .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات / العينة
34.54	19	الإرتباط أكثر بالمؤسسة
18.18	10	التفاني في العمل
47.27	26	تحمل المسؤولية
100	55	المجموع

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أنّ نسبة 47.27% من المبحوثين أقرّوا أنّ أهمية التفويض تكمن في التّدرب على تحمل المسؤولية، وذلك لأنّ زيادة حجم المهام التي يقوم العامل بإمدادها بالمزيد من الصلاحيات يعتبر تحميل المشرف المسؤولية للعامل وجعلها على عاتقه، وهذا ما يدفعه إلى الاهتمام بك لجزيئات العمل تفادياً للوقوع في الأخطاء، أو انتهاج أسلوب غير صحيح في تأدية المهام وبذل جهد أكبر لإنجاز ما فوض له من واجبات وظيفية بكفاءة ليكون عند الثقة الممنوحة لهم نظراً للإدارة، في حين أكّد 54،34% من المبحوثين أنّ أهمية التفويض تتجلى في جعلهم يرتبطون أكثر بالبلدية، ويمكن تفسير ذلك بكون أنّ هذه الفئة من المرؤوسين ترى أنّ هذه العملية فرصة لزيادة الاندماج بالبلدية، من خلال بنائه لعلاقات جيّدة مع الرؤساء والمشرفين، كون التفويض بالنسبة لهم هو مظهر للمشاركة الإيجابية في أعمال البلدية، ويخلق نوع من التضامن والتعاون بينهم وبين الرؤساء، ويدلّ على تقاسم الأعباء والمسؤوليات، أمّا النسبة المتبقية منهم ب 18، 18% أكّدت أنّ التفويض يدفع إلى التقاضي في العمل وذلك راجع إلى كون التفويض يشعرهم بأهمية مركزهم الوظيفي.

وهذا يشعرهم بنوع من الانتماء، ضف إلى ذلك فهو فرصة لهم لإثبات قدراتهم، كذلك يحفزهم أكثر في العمل.

الجدول: (17): الحرص على الالتزام بمواقيت الدوام الرسمي للعمل .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الاحتمالات / العينة
74.54	41	دائماً
27.27	15	أحياناً
0	0	أبداً
100	55	المجموع

- تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه إنما نسبته 74,54% من المبحوثين أفادوا بأنهم يلتزمون مواعيت الدوام الرسمي للعمل "دائما"، ونسبة 27,27% منه أفادوا أنهم يلتزموا بذلك "أحيانا"، أما الذين لا يلتزمون أبدا قدرت نسبتهم ب 0%.

-نلاحظ من خلال هذه النسب أنّ العمال لديهم التزام واضح بتوقيت العمل، من مواعيد الدخول والخروج ، وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا الميدانية المتعدّدة ، ويرجع ذلك إلى كون ذلك بندا من بنود النظام الداخلي للبلدية. وعلى احترامه كما يحترمون القوانين الأخرى للبلدية لأنّ ذلك يؤثر بالدرجة الأولى عليهم ومن ثم على البلدية، يرجع السبب في ذلك إل شعور العاملين بقدر من المسؤولية اتجاه عملهم وضرورة الانضباط والالتزام والمواظبة علي الحضور في الوقت المحدد.

الجدول: رقم (18): الشعور في حالة التأخر عن العمل .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات العينة
29.09	16	القلق والإنزعاج
56.36	31	الشعور بالتقصير
14.54	8	لا تكثرث
100	55	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول الموضّح أعلاه أنّ أعلى نسبة للمبحوثين والمقدرة ب56,36% أكدت أنهم يشعرون بالتقصير في حالة تأخرهم عن العمل. ويرجع السبب في ذلك إلى أنّ هذه الفئة تدرك جيدا قيمة الوقت وأهميته ويحرصون على تأدية المهام اللازمة في وقتها، لذلك فالتأخر قد يعد لهم عن تأديتها كاملة لذلك يشعرون بالتقصير، كما يمكن إرجاع ذلك إلى الوازع الديني الذي يلعب دور مهم في توجيه سلوك الفرد والضمير المهني الذي يجعل العامل ينضبط ويلتزم اتجاه عمله، وهذا ما صرّح به احد الموظفين بأنه يحرص

عل عدم التأخر في العمل أو تضييع الوقت لأن العمل أمانة يجب احترامها وأنه مسؤول أمام الله .

-أمامانسبته 29,09% من المبحوثين أكدوا أنهم يشعرون بالانزعاج حيال تأخر، وذلك بسبب شعورهم لتعرضهم لنوع من المسائلة أو الإنذار من طرف الرئيس المباشر، والإجراءات الرذعية التي يمكن أن تتخذ في حق هذا التأخر عن الوقت المسموح.

-في حين النسبة المتبقية والمقدرة بـ 14,54% من أفراد العينة أكدت أنها لا تكثر إذا تأخرت عن العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون عمال هذه الفئة إن الأهم في تأدية كالأعمال وليس الوقت، كما يعتبرون أنّ الحضور في الوقت المحدد وتأخر ليس مهم مادام بعض المسؤولين في المراكز القيادية في حد ذاتهم غير ملتزمين بالحضور في الوقت المحدد وحسبما صرح به أحد الموظفين خلال المقابلة، فعدم اكتراث البعض بذلك يرجع الى عدم تعرضه للمسائلة أو العقاب لوجود علاقات شخصيه تربطهم مع الإدارة أو المسؤول المباشر.

- الجدول رقم(19): سبب الغياب عن العمل.

النسبة المئوية (%)	التكرار	
27.27	13	المرض
60	33	ظروف طارئة
0	0	التهرب من العمل
12.72	07	قضاء مصالح شخصية
100	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ 60% من أفراد العينة يرجعون سبب غيابهم إلى ظروف طارئة، و 27.27% أرجعوا أنّ السبب راجع للمرض، و 12.72% أرجعوا ذلك لقضاء مصالح شخصية، في سجلت نسبة منعدمة للتهرب في العمل .

الملاحظ من خلال هذه النسب أنّ أغلب المبحوثين يتجنّبون الغياب عن العمل، إلا في حالات محدّدة تفرض عليهم ذلك مثل المرض أو ظروف مستعجلة، وهذا يدلّ على أنّهم على قدر من المسؤولية وأنّ عملهم قبل كل شيء وعليهم المواظبة عليه يوميا .

وعليه نستخلص أنّ أغلب عمال البلدية لديهم اهتمام وحرص بسير العمل وهذا يدفعهم الى تجنّب الغيابات إلا في حالات ضرورية، ويعكس ذلك انضباطهم الذاتي في العمل.

الجدول: (20): الالتزام بالجدية أثناء انجاز العمل .

الإحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
دائما		34	61.81
أحيانا		18	32.72
أبدا		3	5.45
المجموع		55	100

-نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أنّ نسبة 61,81% من المبحوثين يلتزمون "دائما" بالجدية خلال العمل، و32,72%، اقرّوا أنّهم يلتزمون "أحيانا" بها، في حين المبحوثين الذين لا يلتزمون "أبدا" بالجدية في العمل قدرت نسبتهم ب5, 54% من أفراد العينة.

الملاحظ من خلال هذه النسب أنّ أغلب المبحوثين يؤدّون مهامهم بنوع من الجدية والاهتمام ويعزى ذلك لحبهم للعمل و ارتباطهم به وأنهم يمنحونه قيمة وأهميه تجعلهم يركزون فيه أكثر، كما يمكن إرجاع ذلك إلى روح المسؤولية التي يتميز بها اغلب العاملين بالبلدية التي تدفع بهم إلى الجديه والتفاني في العمل والاهتمام بتفاصيله، وهذا يعكس درجة الاهتمام بالعمل وسير هذا خلال بلدية والحرص على تحقيق مستوى عالي من الأداء الفعال بها.

الجدول: رقم (21): السير لإتقان العمل بشكل مستمر .

النسبة المئوية (%)		التكرارات		الإحتمالات / العينة	
83.63	19.56	46	9	كسب ثقة الرئيس	نعم
	21.73		10	الرغبة في تكليفك بمسؤوليات أكبر	
	58.69		27	خدمة المؤسسة	
16.36		09		لا	
100		55		المجموع	

توضح الشواهد الإحصائية الجدول أعلاه، أنّ نسبة المبحوثين الذين أكدوا أنهم يسعون إلى إتقان العمل بشكل جيد حيث 58,69% منهم يرجعون السبب في ذلك لخدمه المؤسسة، و 21.73% منهم ارجعوا إلى الرغبة في تكليفهم بمسؤوليات أكبر، ونسبة 56,19% المتبقية منهم وضحت ان السبب في ذلك راجع الى كسب ثقة الرئيس، أما النسبة المتبقية من أفراد العينة و المقدرة بـ 36.16% أفرت بأنها لاتسعى إلى إتقان العمل بشكل مستمر.

نلاحظ من خلا لهذه النسب أن اغلب أفراد العينة يهتمون بإتقان العمل ويدل ذلك على أنهم يلمون بجميع جوانب وظائفهم ومهامهم ولديهم من الرغبة الكاملة لرفع مستوى أدائهم وتحقيق التميز، وتقدير كل ما يستطيعون لخدمه البلدية كما وضح البعض، كما يفسر ذلك بان الإتقان يعتبر لدى البعض آلية للحصول على حاجات او رغبات في العمل من تقدير واحترام وحتى اكتساب ثقة الإدارة، التي تمكّنه من الوصول إلى أهداف تخدمه وتخدم البلدية في نفس الوقت من بينها ما هو موضح الجدول أعلاه، و المتمثلة في الرغبة في تولي مسؤوليات أكبر قد تكون الترقية أو توسيع المهام وغير ذلك، و هذا يتطابق ضمناً إلى حد ما مع نظرية النظام التعاوني "لشستر برنارد" الذي يؤكد أنّ الفرد يتعاون مع التنظيم من خلال العمل و بدل الجهود في مقابل حصوله على عوائد تختلف من عامل لأخر.

الجدول رقم 22: السعي لتنفيذ المهام المطلوبة على أكمل وجه في الوقت المحدد .

النسب المئوية (%)	التكرارات	الاحتمالات العينة
56.36	31	دائماً
38.18	21	أحياناً
5.45	03	أبداً
100	55	المجموع

نلاحظ من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أنّ نسبة 56.36% من أفراد العينة

أكدوا أنهم يسعون إلى تنفيذ المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه و في الوقت المحدد "دائماً"

، و38.18% أكدوا أنهم يسعون لذلك "أحياناً"، والنسب المتبقية مقدرة بـ 5.45% أكدت أنها "أبداً" لا تسعى

إلى تنفيذ المطلوب في الوقت المحدد وعلى أكمل وجه.

نلاحظ من خلال هذه النسب أنّ أغلب المبحوثين يحرصون على تنفيذ المهام المطلوبة على أكمل وجه

وفق التوقيت اللازم، وهذا يعزى إلى أن كل عامل قادر على فهم مهام واجبات عمله ومتطلباتها والقيام

بها كما يجب، كما أن قدرات العاملين تسمح لهم بالقيام بالمهام المكلفين بها و لديهم الثقة في أنفسهم

لإنجازها في الوقت المحدد لها، كما يعزو ذلك إلى اهتمامهم بتقديم الأعمال ونجاحها لخدمة أهداف البلدية

وبالتالي المواطنين، وهذا ما يعكس تفانيهم و إتقانهم للعمل والجدية والالتزام به كما وضحه الجدول رقم

(21) والجدول رقم (20).

نستخلص من خلال هذه النتائج أن العاملين يؤدون مهامهم في الوقت المناسب المحدد و بإتقان وهذا يظهر قيم الولاء للبلدية والعمل، والدليل على أنّ المبحوثين وصلوا لمرحلة العمل والانجاز، وهذا ما رأيناه في مراحل الولاء.

الجدول رقم (23): تأجيل المهام لوقت لاحق ،

النسبة المئوية (%)	التكرار	العينة الاحتمالات
25.45	14	نعم
74.54	41	لا
100	55	المجموع

-تشير الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة بتأجيل المهام لوقت لاحق إلى أن % أغلب

أفراد العينة المقدره نسبتهم ب 74.54% أعربوا بأنهم لم يسبق لهم تأجيل أداء المهام لوقت لاحق،في

حين أن الفئة التي أكدت أنها سبق وأن أجلتها لوقت آخر قدرت ب 25.45% .

-تدل هذه النتائج على حرص العاملين على إتمام واجباتهم الوظيفية في الوقت اللازم، وهذا راجع إلى

مهاراتهم في تنظيم وإدارة الوقت جيدا، وقدرتهم على التنظيم الجيد لطريقة الأداء، والتمكن من انجاز

مختلف المهام لتمتعهم بالمرونة والتحكم بالعمل، وهذا يؤثر إيجابا على علاقة العاملين بالإدارة ويزيد من

ثقة هذه الأخيرة فيهم وتقديرها لهم، و يجعلها تتعامل معهم على أساس أنهم أفراد مسؤولين وأكفاء، و هذا

قد يسمح للإدارة بتمكينهم وتوسيع مهامهم وإعطائهم حرية في التصرف، الأمر الذي ينعكس إيجابا على

رغبة العاملين في العمل ويزيد من تقديرهم و يشعروهم بالانتماء والولاء للبلدية أكثر، و هذا ما صرح به

أحد الموظفين قائلاً أنّ ملاحظة المشرف المباشر له لقدرته على تنظيم العمل وإتمامه في الوقت المحدد يزيد من ثقة المشرف به ويكلفه بذلك بمهام أخرى يؤديها دون وصاية أو إشراف مباشر.

-كما يعزى ذلك إلى حب العاملين للعمل وحرصهم على إتمامه على أكمل وجه كما بينت نتائج الجدول رقم (22).

-أما العاملين الذين أجابوا بكونهم يأجلون بعض المهام لوقت آخر، فيمكن إرجاع ذلك إلى كثرة الأعباء الوظيفية أو الإهمال واللامبالاة وعدم التركيز لإتمام كافة المهام في الوقت المحدد.

الجدول رقم (24): تحمل مسؤولية النتائج المحققة من الأعمال .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
63.63	35	نعم
36.36	20	لا
100	55	المجموع

-توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أنّ 63.63% من المبحوثين أكدوا أنّهم يتحملون

المسؤولية الكاملة للنتائج المحققة من أدائهم. تدل هذه النسب على أنّ أغلب أفراد العينة لديهم المقدرة

والمهارة في أداء المهام كما يجب ولديهم ما يكفي من الإستعداد للتعامل مع المشكلات التي قد تعترضهم

ومعالجة الأخطاء التي قد يرتكبونها، كما يرجع ذلك لكون أنّ كل عامل قادر على فهم مهام وواجبات

عمله والقيام بها على النحو المرغوب، وأيضاً تعبر عن قدرتهم على تحمّل مسؤولية النتائج وعن ثقتهم في

أنفسهم وفي قدراتهم و خبراتهم التي تسمح لهم بالقيام بالمهام بشكل جيد وما يدعّم ذلك أنّهم يقبلون إنجاز

المزيد من المهام و لديهم الرغبة في توسيع صلاحياتهم، وهذا ما أكّده نتائج الجدول رقم (09) يعني هذا

أنهم يبحثون عن المسؤولية لقدرتهم على تحملها، وهذا يتفق مع ما جاءت به نظرية (Y) في إحدى مبادئها، أن العامل يبحث عن المسؤولية ولديه القدرة على تحملها. وتجدر الإشارة إلى أن تحمل العامل لنتائج أعماله يعبر عن اهتمامه بنجاح العمل و إخلاصه فيه ووفائه للبلديات، كون الآثار والنتائج المحققة في أدائه تؤثر على أدائها ككل .

-أما النسبة المتبقية من أفراد العينة المقدرة بـ36.36% التي أكدت بأنها لا تتحمل المسؤولية الكاملة للنتائج المحققة، فيمكن إرجاع ذلك إلى عدم امتلاكهم للخبرة الكافية التي تمكنه من ذلك، وأيضاً كون وضع الأهداف الخاصة بالعمل لا يقوم بها العامل لوحده، لذلك فمسؤولية النتائج لا يتحملها لوحده بشكل كامل.

الجدول رقم (25): مستوى ممارسة العمال للرقابة الذاتية في العمل .

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
61.81	34	عالي
30.90	17	متوسط
7.72	04	منخفض
100	55	المجموع

-توضح المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة بمستوى ممارسة العمال للرقابة الذاتية للعمل، أن 61.81% من أفراد العينة أوضحوا حسب رأيهم أن مستوى ممارسة العمال للرقابة الذاتية في العمل عالي و 30.9% أكدوا أنه متوسط، في حين النسبة المتبقية المقدرة بـ7.72% أكدوا أنه منخفض.

الملاحظ من خلال هذه النسب أنّ أغلب العاملين بالبلدية يمارسون الرقابة على أنفسهم من خلال أداء واجباتهم المهنية، وهذا راجع إلى سعيهم ليكونوا عند الثقة الممنوحة لهم من طرف البلدية، خاصة وأنهم يمارسون مهامهم باستقلالية وحرية كافية كما وضح الجدول رقم (11)، كما يعكس ذلك حبهم للعمل وإخلاصهم فيه وروح المسؤولية العالية لديهم التي تجعلهم يفضلون أداء مهامهم برقابة ذاتية بدل الرقابة الإدارية المباشرة، وهذا ما أكد عليه "ماك كريغور دوغلاس" في نظريته (Y) بأنّ الأفراد يقبلون على العمل ويراقبون أنفسهم خلاله، وكذلك أشار "أرجريس" إلى نفس الفكرة بتأكيدده على أن العامل إنسان ناضج يفضل أداءه لمهامه بتلقائية ودون وصاية وممارسة العاملين لمهامهم برقابة ذاتية في ظل رقابة تنظيمية مرنة يعزز لديهم الشعور بالرضا والولاء كما ورد في النظرية (Z) لأوشييه.

الجدول رقم (26): مستوى إمتثال العمال لتشريعات العمل السارية بالبلدية.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
50.90	28	عالي
30.90	27	متوسط
18.18	10	منخفض
100	55	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أنّ 50,90% نسبة من المبحوثين يرون أنّ مستوى امتثال العاملين لتشريعات العمل بالبلدية عاليو نسبة 30,90% يرون أنّه متوسط، أما النسبة المتبقية والمقدّرة بـ 18,18% أكدوا أنّه منخفض.

نلاحظ من خلال ماسبق أنّ العاملين بالبلدية لديهم إلتزام واضح الي حدّ ما بالتشريعات المعمول بها في البلدية، وهذا راجع إلي حرص العمّال علي التقيد بتشريعات النظام الداخلي للبلدية يؤثر بالدرجة الأولى علي العامل وتصبّ في مصلحته ومصلحة البلدية، كما أن العاملين الذين يلتزمون بالتشريعات قد يقومون بذلك بدافع تحقيق طموحاتهم وأهدافهم من خلال العمل مخالفة قوانين وإجراءات العمل بحيث يضمن له

ذلك فرص للتقدم في العمل أو الحصول علي حوافز معينة، وبذلك يحقق أهدافه وأهداف البلدية علي حدّ السواء، ويعزى السبب في ذلك ايضا إلي أخلاقيات المهنة التي تفرض عليهم معياريا التحلي بذلك.

أما الفئة التي تري أنّ مستوى الإمتثال منخفض فيمكن إرجاع السبب في ذلك إلي كون بعض التشريعات والإجراءات معرّقة للعمل، لذلك يضطرّ العامل أحيانا تجاوزها.

الجدول رقم (27): مستوى إلتزام العمّال بالتعليمات والأوامر.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
54.54	30	عالي
29.09	16	متوسّط
16.36	09	منخفض
100	55	المجموع

توضّح الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (27) أنّ نسبة المبحوثين الذين يرون أنّ الإلتزام العمّال بالتعليمات والأوامر في مستوي عالي وقدّرت بنسبة 54،54% والذين يرون أنّ ذلك في المستوى المتوسط قدّرت نسبتهم بـ 29،09% أما المبحوثين الذين يرون أنّ مستوى الإلتزام بالتعليمات والأوامر منخفض فقدّرت نسبتهم بـ 16،36% .

ويفسّر ميل العاملين إلي التقيد بأوامر وتعليمات الإدارة لاهتمامهم بتسيير العمل بطريقة جيّدة وسليمة واتباعهم للسلوك الجيد داخل البلدية وحرصهم علي عدم التعارض مع الرؤساء والمشرفين وتجنّب النزاعات والصراعات التي تحدث خلل في العمل والعمليات التنظيمية المتعلقة بأداء الوظائف، وهذا ينعكس سلبا علي العامل وأداء البلدية ككل إن وقع .

كما يرجع السبب في ذلك إلي كونهم يكتّون الاحترام والتقدير لرؤسائهم، حي يعتبر ذلك شرط أساسي لاستمرار التواصل الجيد معهم والحفاظ علي العلاقات الايجابية معهم بما يضمن ارتياحهم في محيط العمل وتفانيهم أكثر .

أما العاملين الذين يرون مستوى الإلتزام بالأوامر منخفض يمكن إرجاع ذلك إلي اسلوب تعامل الرؤساء معهم في العمل ووجود حساسية للبعض منهم اتجاه اسلوبهم وطريقة تعاملهم تدفع بهم إلي عدم طاعة الأوامر والتّقيّد بالتعليمات.

جدول رقم(28):العلاقة بين ثقة الرئيس في قدرة العاملين على أداء المهام المفوضة .

درجة الحرية	(كا ²) المحسوبة	(كا ²) الجدولية	المجموع	ثقة الرئيس في القدرة على أداء المهام		الالتزام بالجدية في العمل
				لا يثق	يثق	
2	22.46	5.99	34	42.88	31	يلتزمون دائما
			61.81%	3%	%64.58	
			18	14.24	17	يلتزمون أحيانا
			32.72%	1%	35.41%	
			3	42.85	0	لا يلتزمون
			5.54%	3%	0%	
			55	7	48	المجموع
			100%	100%	100%	

يتبين لنا من خلال الجدول أنّ 64.58% من أفراد العينة يثق الرئيس في قدرتهم على أداء المهام

المفوضة، وأنهم يلتزمون بالجدية في العمل دائما، مقابل 42.88% ممن لا يثق المشرف في قدراتهم

على أداء المهام المفوضة ويلتزمون بالجدية في العمل دائما.

في حين نجد 35.41% من أفراد العينة يثق رئيسهم في قدراتهم وبالتالي يلتزمون بالجدية في العمل

أحيانا، بالمقابل 14.28% من المبحوثين لا يثق الرئيس في قدراتهم وبالتالي يلتزمون بالجدية أحيانا في

العمل.

-من خلال استقراء هذه المعطيات تبين لنا أنه توجد علاقة بين ثقة الرئيس في قدرة العاملين على أداء المهام المفوضة، والالتزام بالجدية في العمل، وللتأكد أكثر من وجود العلاقة بين المتغيرين لجأنا إلى حساب كاي تربيع (كا²) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، وفق المعادلة التالية:

$$\text{كا}^2 \text{ المحسوبة} = \frac{\sum (f_e - f_0)^2}{f_e}$$

Fe

حيث : f₀ = يمثل التكرار المشاهد

fe = يمثل التكرار المتوقع

وعليه:

$$\text{كا}^2 \text{ المحسوبة} = 0.05+0.4+0.1+2.61+0.7+18.06$$

$$\text{كا}^2=22.46$$

ولدينا:

-درجة الحرية:

$$df = (\text{عدد الأعمدة} - 1) (\text{عدد الصفوف} - 1)$$

وعليه:

$$df = (3-1)(2-1) = 2$$

-وعلى اعتبار أن (كا²) المحسوبة مقدرة ب 22.46 أكبر من نظيرتها الجدولية المساوية 5.9، عند مستوى الدلالة 0.05 تبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وعليه تؤكد وجود العلاقة بين المتغيرين المذكورين.

الجدول رقم (29):منح الفرصة في اتخاذ القرار حيال المهام وتحمل المسؤولية الكاملة

لنتائج الأعمال .

درجة الحرية	(كا ²) المحسوبة	(كا ²) الجدولية	المجموع	الفرصة في اتخاذ القرار حيال المهام الموكلة			تحمل المسؤولية الكاملة
				لا تمنح الفرص	تمنح الفرص أحيانا	تمنح الفرص دائما	
2	12.54	5.9	35	2	17	16	يتحملون
			63.63%	18.18%	68%	%84.21	
			20	9	8	3	لا يتحملون
			36.36%	81.81%	32%	15.78%	
			55	11	25	19	المجموع
			100%	100%	100%	100%	

-نلاحظ من خلال الجدول أن 84.21 % من المبحوثين تمنح لهم الفرص دائما في اتخاذ القرارات حيال

المهام الموكلة وبالتالي يتحملون المسؤولية الكاملة للنتائج المحققة من الأعمال ، بالمقابل نجد 68 % من

المبحوثين تمنح لهم الفرصة أحيانا في اتخاذ القرارات حيال المهام الموكلة وبذلك يتحملون مسؤولية النتائج ، وفي مقابل ذلك نجد 18.18 % من أفراد العينة لا تتمح لهم الفرصة نهائيا في اتخاذ القرارات وهم بذلك لا يتحملون مسؤولية نتائج الأعمال.

-نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للنسب وجود علاقة بين كلا المتغيرين ، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب (كا²)، حيث توصلنا إلى أن كا² المحسوبة التي قدرت ب12.54 اكبر من كا² الجدولية المقدره ب5.9.

-وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منح الفرصة في اتخاذ القرارات حيال المهام المفوضة وتحمل المسؤولية الكاملة لنتائج الأعمال ، عند مستوى الدلالة 0.05

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

الجدول رقم (30): تشجيع ادارة البلدية على العمل الفرقي .

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
80	44	نعم
20	11	لا
100	55	المجموع

-توضح الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (30) أنّ نسبة 80 % من المبحوثين أكدوا أن إدارة

البلدية تشجع على العمل الفرقي ، بالمقابل 20 % من المبحوثين يرون أنّ إدارة البلدية لا تشجع على

العمل الفرقي .

- هذا يعني أنّ المسؤولين بالبلدية يدركون أهمية العمل الجماعي ودوره في تفعيل الأداء ،لذلك فهم يهتمون بتفعيل هذا الأسلوب ، ويشجعون العمال على العمل ضمن الفريق ، وذلك لتقنتهم في قدرتهم على إدارة العمل وتنظيمه على النحو المطلوب الذي يحقق الأهداف، خاصة وأنّ العمل الجماعي و التشاركي يثير دافعية ورغبة العاملين للعمل ويزيد بذلك أدائهم ، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية .

-وعليه فإدارة البلدية تتبنى أسلوب العمل الجماعي ،وهذا يساهم في تطبيق التمكين وفق أسلوب تمكين فرق العمل ، وتعزيز فكرة جماعات العمل التي تحقق حاجة العاملين للانتماء.

الجدول رقم (31): أفضلية العمل الجماعي .

النسب المئوية(%)		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
61.61	41.17	34	14	تميز الانجاز	العمل
	25.26		12	زيادة التحكم	ضمن
	38.18		08	اختصار الوقت والجهد	فريق
38.18		21		العمل الفردي	
100		55		المجموع	

-يوضح الجدول رقم (31) أنّ نسبة 61.81 % من المبحوثين يفضلون العمل ضمن فريق، بحيث أنّ 41.17 منهم يرون ذلك يساهم في زيادة التحكم في العمل، والنسبة المتبقية والمقدرت بـ 23.52% ترى أنّ ذلك يساهم في اختصار الوقت والجهد ،في المقابل نجد 38.18 %يفضّلون العمل الفردي .

- من الملاحظ أنّ أغلب العاملين يفضلون العمل ضمن فريق، وهذا يدل على ميل العمال إلى الانضمام لجماعة عمل معينة ، ووجود روح الجماعة بينهم والانسجام وتربطهم علاقات عمل جيدة تسمح لهم بتنظيم العمل جماعة ، كما يرجع تفضيل أغلبية العاملين للعمل في فريق إلى التشاركية في العمل التي تقلل بدورها من الأعباء الوظيفية على العامل الواحد، ويحد من الشعور بالضغط في العمل ، ما يضمن تقديم أداء وتحقيق انجاز متميز في اقصر وقت واقل جهد ،وزيادة التحكم في المهام .

-ويمكن إرجاع تفضيل البعض للعمل الفردي إلى كونه مصدر تركيز للعمل أكثر وإتمامه دون اللجوء للآخرين ،أي أن طبيعة عملهم لا تتطلب العمل الجماعي إنما العمل الفردي .

الجدول رقم (32):مساهمة العمل بروح الفريق الواحد في تنمية المهارات الإبداعية .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
65.45	36	نعم
34.54	19	لا
100	55	المجموع

-من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 65.45% من أفراد العينة يرون أنّ العمل الجماعي يساهم في تنمية مهاراتهم الإبداعية ،في المقابل نجد 34.54% من المبحوثين اقرروا أنّ العمل الجماعي لا يساهم في تنمية المهارات الإبداعية لديهم .

-يدل ذلك على تشجيع البلدية على العمل الفرقي وتبنيه يعود بالنفع عليها وعلى العامل بحد ذاته، فالعمل الجماعي يساهم في تمكين العامل من خلال تشجيعه على تجربة أفكاره الجديدة و الإبداعية دون خوف، وكذلك من خلال الاستفادة من مهارات بعضهم البعض وبالتالي زيادة الابتكار خاصة في حين تلقية

التحفيز والتقدير الكافي، هذا يجعله يشعر بالتطور في العمل وتحقيق الذات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على معنوياته ورضاه في العمل وارتباطه به أكثر .

- فالعمل الجماعي يحفز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لكل العاملين، وهذا يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة "إيمان العبد طموس" .

الجدول رقم (33): تدعيم العمل الجماعي لفرص المبادرة بتقديم اقتراحات .

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%72.72	40	نعم
%27.27	15	لا
%100	55	المجموع

- يوضح الجدول رقم (33) أن نسبة %72.72 من الباحثين أكدوا أن العمل الجماعي بروح الفريق يدعم فرص المبادرة بتقديم الاقتراحات، في المقابل %27.27 أكدوا أن العمل الجماعي لا يساهم في تدعيم المبادرة والاقتراحات.

- تدل هذه النتائج على التواصل الجيد بين العاملين وتشجيعهم لبعضهم البعض على التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حول العمل، كما يدل ذلك على تفعيل أسلوب الحوار والنقاش بينهم وتقبل أفكار بعضهم البعض، الأمر الذي يحفزهم للمبادرة دون تردد، وهذا من أهم متطلبات تمكن العامل في أي مؤسسة، حيث يشعره ذلك بأهمية دوره ومركزه بها، وبذلك يزيد اهتمامه بأهداف البلدية وسير العمل بها ويسعى جاهداً لتحقيق ذلك بتقديم الأفضل من أفكار وسبل العمل.

-فسح المجال للعامل بإبداء آرائه وطرح أفكاره بكل حرية ودون قيود يعتبر حافظ معنوي يزيد من رغبته في العمل، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية

الجدول رقم(34):تبادل المعلومات بين العامل وباقي أعضاء الفريق .

النسب المئوية (%)		التكرارات		العينة		الاحتمالات
63.63	22.85	35	08	التعلم الجماعي	دائما	
	31.42		11	التجديد في المعارف		
	16.36		09	زيادة الكفاءة		
	12.72		07	الاطلاع على الأفكار الجديدة		
29.09	12	16	02	التعلم الجماعي	أحيانا	
	25		04	التجديد في المعارف		
	25		04	زيادة الكفاءة		
	37.5		06	الاطلاع على الأفكار الجديدة		
7.27			4		أبدا	
100			55		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن 63.63 % من المبحوثين أفادوا أن تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق تكون بصفة دائمة حيث أن 22.85 % منهم أكدوا أن ذلك يساهم في التعلم الجماعي وأن 31.41 % يرونه يساهم في تجديد المعارف و 16.36 % يرون بأنه يسمح لهم بزيادة الكفاءة و 12.72 % يرون أنه يساهم في الاطلاع على أفكار جديدة ، بالمقابل 29.09 % أكدوا أن تبادل المعلومات بينهم وبين أعضاء الفريق يكون أحيانا كالتالي 12 % يساهم في التعلم الجماعي 25 % يرون أنه يساهم في تجديد المعارف 37.5 % يرون أنه يساهم في الاطلاع على أفكار جديدة ، أما النسبة المتبقية من المبحوثين أجابت ب "أبدا" نسبة مقدرة 7.27 %.

-يفسر ذلك بوجود نظام اتصال فعال ومرن يسمح بتبادل المعلومات بين العاملين تسمح للعاملين ومشاركة معلوماتهم ، كما يمكن إرجاع ذلك إلى وجود جو من العلاقات الودية والجيدة بين أعضاء الفريق ، تسمح بزيادة المخزون المعرفي لديهم وتطويرهم في العمل من خلال التعلم الجماعي وتجديد المعارف بالإضافة إلى زيادة الكفاءة والاطلاع على أفكار جديدة، فتبادل المعلومات بين العاملين يعبر عن التعلم المستمر وتزويد المخزون المعرفي لديهم وهذا يتطلب بشدة تطبيق المكين في البلدية، وبهذا فالعمل الجماعي يعتبر من أهم آليات التمكين على مستواها خاصة في ظل تدعيم المبادرات وتنمية المهارات الإبداعية كما وضح في الجدول رقم(32) والجدول (33).

-أما بالنسبة للفئة التي أجابت ب "لا" يرجع ذلك إلى وجود المنافسة بينهما وبين الآخرين أو لعدم التفاهم فيما بينهم مما يجعلهم يحتكرون المعلومات بالإضافة إلى شعور بعد الأفراد بالاغتراب داخل بيئة العمل ، ومنهم أيضا من تغلبه النزعة الفردية.

الجدول رقم (35): مساهمة العمل الجماعي في اكتساب الخبرات المتنوعة .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
76.36	42	نعم
23.63	13	لا
100	55	المجموع

-ومن خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن العمل الجماعي يساهم في إكسابهم الخبرات المتنوعة، و23.36% من المبحوثين أكدوا بأنه لا يساهم في اكتسابهم الخبرات المتنوعة.

-يعزى إكتساب العاملين لمختلف الخبرات من خلال العمل الجماعي إلى سيادة روح الحوار والنقاش بين أعضاء الفريق وتبادلهم للمعارف والمعلومات حول مختلف قضايا العمل وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (34)، كذلك فالعمل الجماعي يضم عاملين من مختلف التخصصات لديهم خبرات متفاوتة، واحتكاك العاملين ببعضهم البعض وملاحظتهم لبعضهم كيف يتم التعامل مع وسائل العمل، وكيفية الأداء تجعلهم يكتسبون مختلف المعارف الجديدة والخبرات التي تزيد من كفاءتهم في العمل وتطويرها من خلال الاستفادة المتبادلة

الجدول رقم(36):التعاون في العمل بين أعضاء الفريق .

النسب المئوية (%)		التكرارات		العينة الاحتمالات	
65.45	38.88	36	14	تدليل مختلف الصعوبات	نعم
	27.77		10	تقديم أداء متميز	
	33.33		12	الفهم المشترك لأهداف العمل	
34.54		19		لا	
100		55		المجموع	

-توضح المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 65.45% من المبحوثين أقرّوا بوجود التعاون في العمل بين أعضاء الفريق بحيث أنّ 38.88% منهم أكدوا أنّ ذلك يساهم في تدليل مختلف الصعوبات، 33.33% منهم أكدوا أنّ التعاون يجعلهم يشتركون في فهم أهداف العمل في حين 27.77% منهم أقرّوا أنّ ذلك يساهم في تقديم أداء متميز، في حين النسبة المتبقية من أفراد العينة المقدرة بـ 34.54% .

-يفسر وجود التعاون والتشارك في العمل بأنّ العاملين يسعون لبلوغ أهداف البلدية وتحقيقها بتقديم أفضل أداء كون التعاون يسمح لهم بمواجهة مختلف الصعوبات والمشاكل التي قد تعترضهم، كما يرجع ذلك إلى تدعيم إدارة البلدية للعمل التعاوني، كما وضحه الجدول رقم (30) كونه يمكن العاملين من الانجاز و السرعة في الأداء و النجاعة في القرارات التي تتخذ في إطار العمل، وهذا يعتبر حافز نفسي يثير

دافعيتهم ويرفع ن الروح المعنوية لديهم كما أكدت " نظرية العلاقات الإنسانية "، ويعزز الانتماء لجماعات العمل والبلدية ككل.

الجدول رقم (37): تحمل المسؤولية بشكل جماعي.

النسب المئوية(%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
70.90	39	نعم
29.09	16	لا
100	55	المجموع

- توضّح الشّواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن 70.90% من المبحوثين أكّدوا أن تحتمل مسؤولية الأعمال يتم بشكل جماعي، و 29.09% منهم يرون أن تحمل المسؤولية لا يتم بشكل جماعي.

-وعليه فالعمل وفق فريق متكامل يسوده التعاون و التشارك بين أعضاءه في أداء المهام يؤدي إلى تقاسم مسؤولية النتائج، بحيث لا تترك للبعض على حساب الآخر، لأنّ العمل ضمن فريق يتطلب التضامن و الوحدة و المساعدة، الأمر الذي يعزّز من روح المسؤولية ويزيد من الإلتزام لدى العاملين حيال المهام و الواجبات المسندة لهم، و قد دعت " النظرية Z" في احدى مبادئها إلى ضرورة تحمل المسؤولية جماعيا بحيث لا يتعرض العامل للمساءلة لوحده ، وهذا ينعكس إيجابيا على اتجاهه نحو العمل ويزيد من مبادراته و محاولاته في تحقيق الأفضل، و كلّ ذلك يعتبر ضروري لتبني التمكين في البلدية.

نستخلص أن أعضاء فرق العمل بالبلدية يتحمّلون المسؤولية جماعيا، وهذا من أساسيات تمكين العاملين، كون ذلك يجعل العامل يطلق العنان لأفكاره و يطبقها دون خوف أو تردّد، بشكل يجعله يشعر بالأمان و الإلتزام أكثر للبلدية.

الجدول رقم (38): أهمية العمل الجماعي.

النسب المئوية (%)	التكرارات	العينة الإحتمالات
29.09	16	مبدأ المشاركة
20	11	تعزيز المصلحة العامة
50.90	28	تحقيق أهداف البلدية
100	55	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 29.09 % من أفراد العينة يرون أن أهمية العمل الجماعي تكمن في مبدأ المشاركة في العمل، و ذلك راجع لكون العمل الجماعي يقوم على التعاون و على إشراك مختلف العاملين من مختلف المستويات الإدارية في أداء المهام الأمر الذي يحقق درجة من الديمقراطية الإدارية و يقلل في المركزية المفرطة في التسيير، وهذا من ركائز التمكين بأي مؤسسة، في حين نسبة 20% من المبحوثين أكدوا أن أهمية العمل الجماعي تمكن في تعزيز المصلحة العامة، ذلك كون العامل ضمن جماعة العمل لا يستطيع فرض مصلحة و أهدافه الشخصية على الآخرين ويرضخ الكل للمصلحة العامة المتمثلة في مصلحة العمل و البلدية ، أما النسبة المتبقية من أفراد العينة و المقدرة بـ 50.90% و التي تمثل أغلبية المبحوثين يرون أن أهمية العمل الجماعي هو تحقيق أهداف البلدية ذلك لأن إدارة البلدية تشجع أساسا على العمل الجماعي لأجل تضافر الجهود و تحقيق الأهداف بفعالية، خاصة في ظل إهتمام العاملين بتحقيقها حتى لو على حساب مصلحتهم الشخصية وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حبهم وولائهم للعمل و البلدية على حدّ السواء.

- الجدول رقم (39): علاقة العامل بالآخرين في العمل.

النسبة المئوية (%)		التكرارات		العينة الاحتمالات		
41.81	60.86	23	14	نعم	الاستمرار	جيدة
	39.13		9	لا	بالعمل في البلدية	
50.90	57.14	28	16	نعم	الاستمرار بالعمل في البلدية	حسنة
	42.82		12	لا		
7.27		4		سيئة		
100		55		المجموع		

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 50.90% من المبحوثين أقرروا أن علاقاتهم مع غيرهم في محيط العمل حسنة، بحيث 57.14% منهم أكدوا أن ذلك يدفعهم إلى الإستمرار بالعمل في البلدية، و 41.81% من أفراد العينة صرّحوا بأنه تربطهم علاقات جيدة مع الآخرين في العمل، بحيث 6 أعلاه نلاحظ أن نسبة 61.81% التي تتشكل أغلب أفراد العينة، صرّحوا بأنهم يشعرون بالإرتياح في محيط العمل، و 38.18% صرّحوا بعدم الإرتياح في محيط العمل.

- يمكن إرجاع شعور العاملين بالرّاحة في محيط العمل للعديد من الأسباب منها العلاقات الجيدة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض، و سيادة روح الفريق في البلدية حيث يتم العمل بصفه جماعية تخفف من الإحساس بالعبئ و الضّغط كما بيّن الجدول رقم (31) لتضافر الجهود والتعاون، كذلك إمكانية التصرف بحرية دون فرض قيود تسبب الضيق للعامل، ضف إلى ذلك ملائمة الظروف الفيزيكية للعمل من طريقة تنظيم المكاتب و التهوية و الإضاءة و النظافة حسب ما لاحظناه خلال زيارتنا الميدانية، إذ أنّ ملائمة هذه الظروف للعامل تجعله يشعر بدرجة عالية من الإرتياحية والإطمئنان في العمل، الأمر الذي ينعكس على معنوياته إيجابا و يدفعه للعمل بمستويات عالية من التركيز والانتباه.

مما سبق نستخلص أنّ البلدية تتمتع ببيئة عمل فيزيكية و إجتماعية ملائمة تشعر العامل بالإرتياح خلال تواجده بها، الأمر الذي يبعد عنه الشعور بالضيق، ويزيد من رغبته في العمل بها.

ال- الجدول رقم (40): التقدير و الاحترام في طرف الزملاء و الرئيس.

النسب المئوية(%)	التكرارات	العينة الإحتمالات
16.36	9	تمتثل لأوامر العمل.
43.63	24	تتحفّز وتهتم بالعمل أكثر.
40	22	التمسك أكثر بالعمل و البلدية.
100	55	المجموع

-توضّح الشواهد الكميّة في الجدول أعلاه، أن 43.63% من أفراد العينة أكّدوا أنّ تقديرهم و إحترامهم من قبل الزملاء و رئيسهم في العمل يحفّزهم للعمل أكثر ويجعلهم يهتمّون به، و 40% من المبحوثين أكّدوا أن ذلك يجعلهم يتمسّكون أكثر بالعمل و البلدية، في حين نسبة 16.36% أكّدت أن ذلك يجعلها تمتثل أكثر لأوامر العمل.

-تدل هذه النتائج على أنّ الإحترام، وتقدير العامل في بيئة عمله يعتبر حافز معنوي هام بحيث يجعله ذلك يهتم أكثر بالعمل و يزيد من مجهوداته لأجل تقديم الأفضل، ويزيد من تقدير، واحترامه لزملائه ورئيسه في العمل الأمر الذي ينعكس إيجابيا على علاقاته مهم و يجعله يمتثل و يتقبّل أوامر العمل و تعليماته، كما أن شعوره بالتقدير والاحترام يجعله يشعر بانتماء اكبر وتقدير أكثر للبلدية.

من خلال زيادة التمسك بالعمل بها، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة " مزوار متّوية " ضف إلى ذلك فتلقية التقدير و الاحترام يشبع حاجاته لذلك حسب ما جاءت به " نظرية ماسلو " ، وهذا يخلق لديه حالة من الرضا كما أوضحت "نظرية العاملين لهيرزبرغ" أن التقدير من ضمن العوامل الدافعة التي تجعل العامل يحسّ بحالة الرضا التام في العمل.

وبشكل عام نستنتج أنّ البلدية تتمتع ببيئة عمل إجتماعية جيّدة مبنية على الإحترام و التقدير المتبادل و هذا يعزّز الشعور بالطمأنينة في العمل و الرفع من الرّوح المعنوية لدى العاملين، و قد لاحظنا وجود ذلك من خلال طريقة التعامل أثناء العمل.

-الجدول رقم (41): الشعور الإرتياح في العمل.

النسب المئوية(%)	التكرارات	العينة الإحتمالات
61.81	34	نعم
38.18	21	لا
100	55	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 61.81% التي تشكّل أغلب أفراد العينة، صرّحوا بأنهم يشعرون بالإرتياح في محيط العمل، و 38.18% صرّحوا بعدم الإرتياح في محيط العمل.

- يمكن إرجاع شعور العاملين بالراحة في محيط العمل للعديد من الأسباب منها العلاقات الجيدة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض، و سيادة روح الفريق في البلدية حيث يتم العمل بصفه جماعية تخفّف من الإحساس بالعبء و الضّغط كما بيّن الجدول رقم (31) لتضافر الجهود والتعاون، كذلك إمكانية التصرّف بحرية دون فرض قيود تسبّب الضيق للعامل، ضف إلى ذلك ملائمة الظروف الفيزيقية للعمل من طريقة تنظيم المكاتب و التهوية و الإضاءة و النظافة حسب ما لاحظناه خلال زيارتنا الميدانية، إذ أنّ ملائمة هذه الظروف للعامل تجعله يشعر بدرجة عالية من الإرتياحية والإطمئنان في العمل، الأمر الذي ينعكس على معنوياته إيجابا و يدفعه للعمل بمستويات عالية من التركيز والانتباه.

مما سبق نستخلص أنّ البلدية تتمتع ببيئة عمل فيزيقية و إجتماعية ملائمة تشعر العامل بالإرتياح خلال تواجده بها، الأمر الذي يبعد عنه الشعور بالضيق ، ويزيد من رغبته في العمل بها.

-الجدول رقم (42): الرغبة في البحث عن طرق لإنجاز العمل مع نوع من التميّز.

النسب المئوية(%)	التكرارات	العينة الإحتمالات
56.36	31	دائما
25.45	14	أحيانا
18.18	10	أبدا
100	55	المجموع

- توضح المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 56.36% من المبحوثين أقرّوا أنهم يرغبون في إيجاد طرق لإنجاز العمل مع نوع من التميّز بشكل دائم، و 25.45% أكدوا أن رغبتهم في ذلك تكون أحياناً، و النسبة المتبقية من المبحوثين أقرّوا أنها منعدمة و لا يرغبون أبداً في ذلك، و قدرت هذه الفئة بنسبة 18.18%.

- ترجع رغبة أغلب أفراد العيّنة في البحث عن طرق للإنجاز بشكل متميّز إلى دافعتهم للعمل التي تعكس الرّوح المعنوية العالية لديهم، وأنّ لديهم الإهتمام بسير العمل وتحسين مستوى الأداء و جودته بشكل مستمر و تحقيق فاعلية أكبر، خاصة في وجود فرص لتبادل المعلومات و الخبرات بين العاملين كما وضّحه الجدولين رقم (3) ورقم (35)، بالإضافة إلى توفّر ظروف مريحة بالبلدية تسمح للعاملين بها من تطوير أنفسهم، وإيجاد طرق جديدة ناجحة بعيدة عن الروتين.

-الجدول رقم (43): الإحساس بحالة الحماس أثناء تأدية المهام.

النسب المئوية(%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
47.27	26	دائماً
32.72	18	أحياناً
20	11	أبداً
100	55	المجموع

-توضّح الشّواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أنّ نسبة 47.27% من المبحوثين يشعرون بحالة الحماس خلال تأدية المهام بشكل دائم، و 32.72% يشعرون بذلك أحياناً، أما 20% من أفراد العيّنة لا يشعرون بالحماس خلال تأدية المهام أبداً.

- الملاحظ أنّ أغلب المبحوثين يحسّون بالحماس في العمل و يمكن إرجاع ذلك إلى جماعية العمل الذي يوفّر التحفيز والتشجيع للعاملين لبعضهم البعض، و تقاسم المهام و تحمّل المسؤوليات بشكل جماعي، ووجود الحوار والنقاش، يثير حماسهم ونشاطهم خلال العمل، خاصة في وجود الإحساس بالطمأنينة و الأمان و الثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة، و التقدير و الإحترام، كما وضّحه الجدول رقم (40) كل ذلك يساهم في إثارة الدافعية لدى العامل والنشاط أكثر في العمل.

- الجدول رقم (44): إستجابة العامل في حالة وجود دواعي للعمل لساعات إضافية.

النسب المئوية (%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
10.90	6	التهرب
65.45	36	الإقبال عليه دون تذمر
23.63	13	القيام بالعمل دون تركيز وإهمال
100	55	المجموع

توضّح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أنّ نسبة 65.45% من المبحوثين في حالة وجود عمل لساعات إضافية يقبلون عليه دون تذمر، و 23.63% يقومون بالعمل لكن بدون تركيز، في حين 10.90% من أفراد العينة أقرّوا بأنهم يتهربون من العمل لساعات إضافية.

-يرجع السبب في إقبال أغلبية أفراد العينة على القيام بالعمل الإضافي دون تذمر، وبسعة صدر إلى شعور العامل بأهميته بالنسبة للبلدية من خلال تقديره و السماح له بإلقاء إقتراحاته في العمل، بالإضافة إلى وجود التشارك في العمل و الراحة و الأمان يجعله لا يتردد عن العمل لوقت إضافي، كما يدل ذلك كل سلوك المواطنة التنظيمية التي يتحلّى بها العامل لخدمة مصلحة و أهداف البلدية بالرغم من عدم حصوله على عوائد مادية مقابل ذلك، وهذه الأخيرة تعد أهم سبب لعزوف البعض الآخر عن القيام بالأعمال الإضافية.

-نستخلص من هذا أنّ أغلب عمال البلدية يتفانون في العمل يبذلون الجهود لأجل المصلحة العامة، وهذا يعكس معنوياتهم العالية وحبهم للعمل و الولاء للبلدية.

-الجدول رقم (45): التفاهم بين العاملين.

النسبة المئوية (%)		التكرار		العينة الإحتمالات	
83.63	6.52	46	3	الإشتراك في القيم والمعايير	نعم
	30.43		14	الثقة المتبادلة	
	63.04		29	الاتصال النقاد داخل المؤسسة	
16.36		9		لا	
100		55		المجموع	

أقرّوا بوجود التفاهم بين العاملين بحيث 6.52% منهم أكدوا أنّ ذلك راجع لإشراكهم في القيم والمعايير،

و 30.43% منهم أرجعوا ذلك للثقة المتبادلة بين العاملين في البلدية، واعي نسبة منهم البقدرة بـ 63.04% أرجعت السبب في ذلك إلى الإتصال الفعال داخل المؤسسة، في حين 16.36% من أفراد العينة أقرّوا بعدم وجود التفاهم بين العاملين بالبلدية.

-ويمكن الإستدلال بوجود التفاهم و الإنسجام بين الأغلبية السّاحقة للعاملين داخل البلدية بتفضيل أكثرهم للعمل الجماعي كما وضّحه الجدول رقم (31)، فروح الجماعة تخلق نوع من الألفة و التكامل و الإنسجام بين الأعضاء خاصة في وجود إتصال فعّال ومرن، و التواصل الجيّد عبر مختلف الإتجاهات و بمختلف الأنواع، خاصّة الإتصالات الشفوية التي تسهّل عملية تبادل المعلومات وفهماها و بالتالي تجنّب سوء التفاهم والغموض، خاصّة خلال تأدية المهام الروتينية التي تكون مصدر القلق و التوتر في العلاقات غالبا بين العاملين بالبلدية، كذلك الثقة المتبادلة التي تدعّم تكوين العلاقات الإيجابية وتقويها خاصّة في ظل الإشتراك في الثقافة و القيم، و يجدر بالذّكر أنّنا لاحظنا خلال زيارتنا الميدانية التعامل الجيّد والرّاقى الذي يئمّ على الإحترام و التفاهم بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

-تستنتج من خلال هذه النتائج أنّ الإنسجام والتفاهم موجود بقوة بين العاملين في البلدية، وهذا ينعكس إيجابيا على شعورهم بالراحة في العمل ويرفع من الروح المعنوية لديهم.

-الجدول (46): الشّعور بحالة الرضا عن العمل بالبلدية:

النسب المئوية(%)	التكرارات	العينة الاحتمالات
61.81	34	نعم
38.18	21	لا
100	55	المجموع

-توضح الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 61.81% من المبحوثين أفادوا بأنهم راضين عن العمل بالبلدية، في حين نسبة 38.18% من أفراد العينة أكدوا بأنهم غير راضين عن عملهم بالبلدية.

-ويعزى رضا أغلب العاملين عن العمل بالبلدية إلى توفيرها لمجموعة من الشروط الضرورية للعامل التي تعتبر من محددات الرضا، أهمها الحوافز المعنوية المختلفة التي تساعد العاملين على إشباع بعض حاجاتهم، منها جماعية العامل و التشاركية، و مرونة الاتصالات و بالتالي قدرة العامل على إبداء آرائه والتعبير عنها، وهذا يشعره بالقبول و الاحترام و التقدير من طرف الآخرين كما وضّحت نتائج الجدول رقم (40)، وذلك يتفق مع نظرية " هيرزبرغ "، صف إلى ذلك الشّعور بالإرتياح في العمل كما وضّحت نتائج الجدول رقم (41).

-أما فيما يخص العاملين الذين لا يشعرون بالرضا عن العمل بالبلدية فيمكن إرجاع ذلك إلى ضعف الحوافز المادية المقدّمة للعاملين بها.

-وعليه فالشعور بالرضا لدى العاملين بالبلدية يعزّز من ارتباطهم بها وولائهم لها.

-الجدول رقم (47): الشعور بالإنتماء للبلدية.

النسبة المئوية (%)		التكرار		العينة الإحتمالات	
85.45	38.29	47	18	تهتم بمدى تحقيق أهدافها.	نعم
	34.04		16	تهتم بسمعتها أمام الآخرين.	
	27.65		13	تعتبر مشكلاتها من مشكلاتك الخاصة.	
14.45		8		لا	
100		55		المجموع	

توضّح الشّواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن ما نسبته 85.45% من المبحوثين أفادوا بأنهم يشعرون بالإنتماء للبلدية، بحيث 38.29% منهم يجعلهم ذلك يهتمون بتحقيق أهدافها، و 34.04% يدفعهم ذلك للإهتمام بسمعتها أمام الآخرين، و 27.65% منهم يجعلهم الإنتماء يعتبرون مشكلات البلدية من مشكلاتهم الخاصة، في حين 14.45% من المبحوثين أكدوا أنّهم لا يشعرون بالإنتماء نحو البلدية.

يرجع شعور أغلب العاملين بالإنتماء للبلدية إلى تحقيق مختلف الشروط الضرورية التي تولّد لديهم الشعور بالإنتماء، و المتمثلة في العلاقات التنظيمية المرنة و الايجابية المبنية على التفاهم و الثقة و التعاون، و كذلك المشاركة من خلال العمل الجماعي الذي يشبع الحاجات الإنسانية للعامل من تقدير و إحترام، و هذا ما ورد في "نظرية ماسلو" بحيث أكد على ضرورة إنتماء العامل لجماعة عمل معينة، فتحقق ذلك ينتج عنه الإنتماء للبلدية ككل، كون فرق العمل جزء منها، صف إلى ذلك فشعور العامل بالراحة والأمان و أنه ضمن جو عائلي و يؤخذ برأيه يجعله يشعر بانتماء أكبر وتقدير للبلدية، و هذا يتفق إلى حد ما مع ماتوصّلت إليه دراسة "مزوار منوبة"، ذلك يجعل العامل يهتم بتحقيق البلدية لأهدافها ويعمل جاهدا من أجل تحقيقها.

-نستخلص من ذلك أنّ أغلبية العاملين بالبلدية لديهم ولاء شعوري و وجداني يتّضح من خلال إنتمائهم العالي لها ومعنوياتهم المرتفعة خلال العمل.

-الجدول رقم (48): الشعور بالفخر والإعتزاز للعمل بالبلدية.

النسب المئوية (%)	التكرار	العينة الاحتمالات
81.81	45	نعم
18.18	10	لا
100	55	المجموع

-تشير الشواهد الإحصائية الموضّحة في الجدول أعلاه، أن 81.81% أكّدوا أنّهم يشعرون بالفخر والإعتزاز لعملهم بالبلدية، حيث يرجعون ذلك إلى أنّ العمل بها يحقق ذاتهم، و يتوافق مع مؤهلاتهم، كما يسمح لهم بتحقيق أهدافهم وتطلّعاتهم في العمل، كما يرجع السبب في ذلك حسب تصريح بعض الموظّفين لكونهم يشعرون الأمان على مناصبهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و ضعف فرص العمل خارجها، صف إلى ذلك فالعمل بها يعتبر مصدر رزق ومنبع كرامة يعطي لهم مكانة إجتماعية محترمة، أيضا يمكن إرجاع ذلك إلى المناخ الإيجابي و سيادة العمل بروح الفريق الذي يجعل منهم شركاء في العمل و ليسوا مجرد مستخدمين و عمّال عاديين، وهذا يتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة " إيمان العيد طّمس".-نستخلص ممّا سبق أنّ إعتزاز و إفتخار العاملين بعلمهم بالبلدية يدل على إنتمائهم العالي لها ومعنوياتهم المرتفعة خلال العمل بها، ما يعكس درجة عالية من الولاء العاطفي إتجاهها.

-الجدول رقم (49): قبول الفرصة للعمل بمؤسسة أخرى.

النسبة المئوية (%)		التكرار		العينة الإحتمالات	
56.36		31		نعم	
43.63	16.66	24	4	تعتبرها أسرتك الثانية	لا
	29.16		7	لا تستطيع الاستغناء عن زملائك	
	54.16		13	الأقدمية في العمل	
100		55		المجموع	

-تشير الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أنّ ما نسبته 56.36% من المبحوثين أكدوا أنّهم يقبلون فرص العمل بمؤسسات أخرى إذا أُتيحت لهم، في حين 43.63% منهم أكدوا أنّهم يرفضونها بحيث 16.66% يرجعون ذلك إلى كونها تمثل لهم أسرة ثانية، و 29.16% لكونهم لا يستطيعون الاستغناء عن زملائهم و 54.16% منهم لكونهم لديهم أقدمية العمل بها.

-ويرجع قبول الأغلبية لفرص أخرى لكون البلدية لا توفر حوافز مادية كافية، وذلك لإنخفاض الأجور بها، وهذا ما يميز القطاع العمومي الخدماتي مقارنة بالإقتصادي، ما يعكس عجز العامل على إشباع مختلف حاجاته المادية والمالية، وهذا ما وضحه لنا بعض المبحوثين من خلال المقابلة، و بدرجة أقل لعدم تطابق الشهادة المتحصل عليها مع طبيعة المنصب، حيث أكد لنا بعض المبحوثين أنّهم يشغلون مناصب أقل من مستواهم العلمي والشهادة المتحصل عليها، لذلك فبالرغم من توفر عوامل بها نشعرهم بالانتماء والارتياح في العمل، إلا أنّهم قد يتركون العمل بها إذا أُتيحت لهم الفرصة، ذلك راجع بالدرجة الأولى للحوافز المادية المتوفرة في مؤسسات أخرى، خاصة في القطاع الخاص، و هذا يتفق مع

مع نتيجة دراسة " شوقي جدّي".

-أمّا العاملين الذين أكّدوا بعدم ترك العمل بالبلدية لو أتيحت لهم فرص أخرى، فيرجع ذلك إلى تعلقهم الوجداني و ولائهم الواضح للبلدية، بسبب أقدمية العمل بها وتكوين علاقات طيبة لا يمكن الاستغناء عنها وبالتالي فعملهم بها يشبع أغلب حاجاتهم، خاصة الإجتماعية منها.

-وعليه نستخلص أن اغلب العاملين بالبلدية لديهم مستوى ضعيف للولاء الإستمراري إتجاهها مقارنة بأنماط الولاء الأخرى.

الجدول رقم (50): العلاقة بين تدعيم العمل الجماعي لفرص المبادرة بالإقتراحات و الشعور بحالة الحماس عند تأدية المهام.

درجة الحرية	كا مربع المحسوبة	كا مربع الجدولية	المجموع	لا يدعم	يدعم	المبادرة بتقديم الاقتراحات الحماس للعمل
2	7.73	5.9	26	3	23	يتحمسون دائما
			%47.27	%20	%57.5	
			18	6	12	يتحمسون أحيانا
			%32.72	%40	%30	
			11	6	5	لا يتحمسون أبدا
			%20	%40	%12.5	
			55	15	40	المجموع
			%100	%100	%100	

-يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ 57.5% من أفراد العيّنة يرون أنّ الجماعي يدعم لهم فرص المبادرة بتقديم الإقتراحات و بالتالي فهم يشعرون بالحماس للعمل دائما، بالمقابل 20% من أفراد العينة لا تدعم لهم فرص المبادرة الإقتراحات ويشعرون بذلك بالحماس للعمل دائما، في حين نجد 40% من المبحوثين الذين لا يدعم العمل الجماعي من فرصهم في المبادرة بتقديم الإقتراحات لا يتحمسون أبدا للعمل، مقابل 12.5% من المبحوثين الذين يدعم لهم العمل الجماعي فرص المبادرة لا يشعرون أبدا بالحماس خلال العمل.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح لنا وجود علاقة بين كلا المتغيرين، وهذا ما أكدته نتائج حساب (كاي تربيع)، حيث أن (كاي تربيع) المحسوبة التي قدرت بـ 7.73 أكبر من الجدولية المقدرة بـ 5.9.

-وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدعيم العمل الجماعي لفرص المبادرة بتقديم الاقتراحات والشعور بالحماس للعمل، عند مستوى الدلالة 0.05.

-الجدول رقم (51): العلاقة بين تنمية العمل الجماعي للمهارات الإبداعية والرضا عن العمل بالبلدية.

درجة الحرية	كاي تربيع المحسوبة	كاي تربيع الجدولية	المجموع	لا يَنمي	يَنمي	تنمية المهارات الإبداعية الرضا عن العمل بالبلدية
1	7.66	3.84	34	7	27	راضي
			%43.63	%38.84	%75	
			21	12	9	غير راضي
			%38.18	%63.15	%25	
			55	19	36	المجموع
			%100	%100	%100	

-من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا، أن 75% من المبحوثين الذين ينمي العمل الجماعي مهاراتهم الإبداعية وراضين بذلك عن عملهم بالبلدية، بالمقابل نجد 38.84% من المبحوثين الذين لا ينمي العمل الجماعي مهاراتهم الإبداعية وراضين عن العمل بالبلدية، في حين 25% من أفراد العينة الذين ينمي العمل الجماعي مهاراتهم غير راضين بذلك لعملهم بالبلدية، في المقابل 63.15% من المبحوثين الذين لا ينمي العمل الجماعي مهاراتهم الإبداعية غير راضين عن عملهم بالبلدية.

-من خلال هذه القراءة الإحصائية نستخلص وجود علاقة بين تنمية العمل الجماعي للمهارات الإبداعية لدى العاملين وشعورهم بالرضا عن العمل بالبلدية، وتؤكدنا من ذلك بحساب (كاي تربيع)، ومقارنة نتيجتها

الحسابية بالجدولية، حيث وجدنا (كاي تربيع) المحسوبة أكبر من (كاي تربيع) الجدولية، ولذلك فإننا نؤكد وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين.

ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

يعد العرض الجدولي والتحليل السوسيولوجي لمعطيات الفرضية الأولى التي مفادها " توجد علاقة بين تفويض السلطة و الإنضباط لدى العاملين ببلدية جيجل" توصلنا إلي النتائج التالية:

-65.45% من أفراد عينة الدراسة أقرّوا بأن رئيسهم يفوّض لهم الصلاحيات لأداء مهام أوسع ممّا يدلّ على أن إدارة البلدية تتبني أهمّ أبعاد التمكين والمتمثّل في التفويض، الأمر الذي يعزّز من مركزهم و دورهم في البلدية و يحفزهم أكثر للعمل.

- 78.18% من المبحوثين أكدوا أنّ لديهم الرّغبة في القيام بالمهام المفوّضة و هذا يدلّ على قبولهم فكرة التمكين واستعدادهم لتطبيقه لأجل تحقيق الأهداف.

-87.27% من المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم المباشر يثق في قدرتهم على أداء المهام الموكّلة لهم وهذا راجع إلى كفاءتهم واهتمامهم بإنجاز العمل، هذا يدّعم بناء علاقات ايجابية مع رؤساء العمل ممّا يزيد ارتباطهم بالعمل والمؤسسة بشكل عام .

-82.62% من المبحوثين أكدوا أنّه تمنح لهم الحرّية للتصرف عند تنفيذ المهام، و هذا يساهم في تحريرهم من القيود التي قد تعيق أدائهم ويفتح لهم المجال لإبراز المهارات و القدرات و يعزّز من الرقابة الذاتية لديهم.

-79.99% من المبحوثين تتاح لهم في غالب الأحيان الفرصة في اتخاذ القرارات اللاّزمة فيما يخص المهام المفوّضة لهم، هذا يشعر العامل بأنه ذو كفاءة و قدرة كما أنّ لديه تأثير على سير العمل هذا ينعكس ايجابيا على انتمائه لأن أهداف البلدية من أهدافه.

-89.09% من المبحوثين أكدوا أنهم يحصلون على كافة المعلومات الضرورية لتنفيذ العمل الموكل لهم، هذا يدل على فعالية نظام الاتصال ومرونته بالبلدية وذلك يساهم في إتقان العاملين للعمل لأن ذلك يساهم في فهم أهداف البلدية و العمل تحقيقها.

-74.54% من أفراد العينة أقرّوا بأنهم يلتزمون بشكل دائم بمواقيت الدوام الرسمي، و هذا يعكس حرصهم على الحضور و المواظبة في العمل.

-87.27% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يتغيّبون عن العمل إلا في حالات محدّدة تجبرهم على ذلك كالمرض أو ظروف مستعجلة و هذا يدلّ على روح المسؤولية لديهم و الانضباط.

-83.63% من المبحوثين أكدوا أنهم يسعون إلى إتقان العمل بشكل مستمر، وهذا يدلّ على أنهم يهتمون بتقديم أداء متميز لخدمة البلدية.

-74.54% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يأجلون تأدية المهام إلى وقت لاحق، و هذا راجع إلى تحكّمهم في العمل و قدرتهم على تنظيميه وهذا يبرز انضباط و التزام العاملين نحو الالتزامات الوظيفية.

-74.54% من المبحوثين أقرّوا بوجود رقابة ذاتية خلال تأدية المهام، بحيث 36.36% منهم قالوا أنّها في مستوى عالي، و 38.18% منهم أكدوا على أنها في المستوى المتوسط، وتدلّ هذه النتائج أنّ العاملين بالبلدية يقومون بتأدية واجباتهم دون وصاية أو رقابة إدارية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين ثقة الرئيس في قدرة العاملين على أداء المهام المفوضة و الالتزام بالجدية في العمل.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين منح الفرصة في إتخاذ القرارات حيال المهام المفوّضة وتحمل المسؤولية الكاملة لنتائج الأعمال.

-من خلال النتائج التي تم التوصل إليها و المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة تبين لنا أنّ البلدية تعتمد على أسلوب تفويض السّلطة للعاملين، و وجود إنضباط واضح لديهم نتيجة تبني أسلوب التفويض، وعليه نستنتج أنّ الفرضية الموسومة بـ:

" توجد علاقة بين تفويض السّلطة والانضباط لدى العاملين بالبلدية قد تحققت.

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

-80% من المبحوثين أكدوا أنّ إدارة البلدية تشجّع على العمل الفرقي، وهذا يدلّ على وجود أسلوب تمكين العاملين من خلال العمل الجماعي.

-63.63% من المبحوثين أفادوا بوجود تبادل المعلومات فيما بينهم، هذا يدل على انتهاز الإدارة لأسلوب المشاركة مما يّتمّي لدى العاملين التّعلم الجماعي، وبالتالي تجديد المعارف مما يخلق رضا العامل وزيادة الرّوح المعنوية لديهم.

-76.36% من المبحوثين أفروا بأنّ العمل الجماعي يساهم على اكتساب خبرات متنوعة من خلال تبادل أفكار حول العمل هذا يعزّز من إنتماء العامل لجماعة العمل والتّمسك بالعمل بالبلدية.

-65.45% من المبحوثين أكدوا على وجود التعاون والتّشارك بين أعضاء الفريق الأمر الذي يزيد من اهتمامهم بالعمل و تقديم أداء أفضل ويساعدهم على فهم أهداف العمل، وهذا ينعكس ارتفاع معنوياتهم.

-70.90% من المبحوثين يرون أن تحمّل المسؤولية يكون بشكل جماعي، وهذا يعبر عن مبدأ واضح ومهمّ للتمكين و هو عدم تحمّل العامل لمسؤولية الأداء أو الأخطاء لوحده ليبقى على استعداد لتقديم مجهودات بشكل مستمر، و يشعره بالارتياح في محيط وبيئة العمل ممّا ينعكس إيجابا على الرّوح المعنوية.

-43.43% من المبحوثين أكدوا بأنّ التقدير و الاحترام من قبل الرّملاء و الرئيس يحقّزهم للاهتمام بالعمل أكثر، و 40% منهم يجعلهم يتمسّكون أكثر بالعمل بالبلدية، وهذا راجع إلي أنّ التحفيز المعنوي الذي يعتبر من ركائز التمكين يخلق للعمال حالة من الرضا.

-61.81% من المبحوثين أكدوا بأنّهم يشعرون بالارتياح في محيط العمل وهذا مؤشّر إيجابي لخلق الروح المعنوية وحالة الرضا عن العمل.

-56.36% من المبحوثين لديهم الرغبة في البحث عن طرق لإنجاز العمل مع نوع من التميّز والتّفوق، ويعزى ذلك إلى الروح المعنوية المرتفعة التي تولّد الدافعية للعمل، وهذا يعتبر من السلوكيات التي تدّعم الولاء.

-65.45% من المبحوثين يرون أنه في حالة وجود دواعي للعمل ساعات إضافية فإنهم يقبلون عليه دون تدمر، يعبر ذلك عن الرغبة و الاستعداد لتقديم كل ما بوسعه لخدمة البلدية كون ذلك بالنسبة له إلتزام وواجب نحو البلدية و أنه من غير الأخلاقي التهرب منه ما يعني تميّز العاملين بالبلدية بالولاء الأخلاقي إتجاهها.

-82.72% من المبحوثين يرون أنهم راضون عن عملهم وتجدر الإشارة إلى انه مؤشر قوي للولاء التنظيمي.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0.05 بين تدعيم العمل الجماعي لفرص المبادرة الإقتراحات الشعور بالحماس في العمل.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة العمل الجماعي في تنمية المهارات الإبداعية والشعور بالرضا عن العمل بالبلدية.

-من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بالفرضية الثانية للدراسة، تبين لنا أن البلدية تشجّع على العمل الفرقي كما تبين بأنّ الرّوح المعنوية مرتفعة لدى العاملين، وبهذا نستنتج أن الفرضية الثانية الموسومة بـ " توجد علاقة بين العمل الجماعي والرّوح المعنوية المرتفعة لدى العاملين بالبلدية" محقّقة.

-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

- من أجل التأكّد أو نفي صدق الفرضية العامة، وهي توجد علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي ببلدية جيجل، لأبد من الإستدلال عبر إختبار الفرضيات الفرعية، ثم الإنتقال إلى التعميم عبر الفرضية الرئيسية، وهو ما قمنا به عبر مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، حيث خلصنا إلى فرضيتين فرعيتين كان الهدف منها، إستخراج مؤشرات كلا المتغيرين المستقبل والتابع والربط بينها، من أجل البحث والتقصّي عن وجود العلاقة بينهما، وبناء على تحقق الفرضية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين تفويض السلطة والانضباط لدى العاملين ببلدية جيجل، وتحقّق الفرضية الثانية إلى مفادها توجد علاقة بين العمل الجماعي والرّوح المعنوية لدن العاملين ببلدية جيجل، فإننا نستنتج صدق الفرضية الأساسية وثبات صحتها، وعليه " توجد علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية جيجل."

2-مناقشة نتائج الفرضيات في ظل الأبعاد الامبريقية:

-من خلال تعرّضنا في الفصل الأول إلى طرح الإشكالية البحثية بناء على مراجعتنا لمختلف التصوّرات والآراء الفكرية التي عالجت موضوع " تمكين العاملين و الولاء التنظيمي، و محاولتنا للتعرف على مختلف الدراسات السابقة و نتائجها، سنحاول أن نعرض على النتائج التي توصلت اليه تلك الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، وما توصلت إليه الدراسة الرأهنة، التي إنفقت مع سابقتها في جوانب و اختلفت معها في جوانب أخرى، و هذا راجع إلى الإختلاف في إختلاف الزوايا و الطرق التي عولج بها الموضوع.

-لذلك سنحاول التعرّض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى، من خلال المقارنة بين الدراسة الرأهنة و مختلف الدراسات المتتالية من حيث المجال الجغرافي، المنهج، أدوات الدراسة، ونتائج الدراسة الآتي.

1-مجالات الدراسة:

-دراسة كل من " شوقي جدّي " (2014) و دراسة " سعود أمال " (2015)، و " مريم فيها خير " (2018)، وكذلك دراسة " مزوار منوبة " (2013)، تم إجرائها في نطاق البيئة الجزائرية، وبالتالي تتشابه الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الجغرافي.

-أما دراسة " وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان " (2012)، و دراسة " إيمان العيد طمّوس " (2015)، فقد تم إجراء أبحاثهم في بيئة عربية وبالضبط بقطاع غزة في فلسطين، أما دراسة " عمر محمد درة (2011)" تم إجرائها كذلك في بيئة عربية بمدينة حلب بسوريا، تبقى دراسة " Akbear et al " (2015) " فقد كانت بيئتها مخالفة تماما، فقد تك إجرائها على مجموعة من المصارف في باكستان و الولايات المتحدة الأمريكية. فجّل هذه الدراسات قد اختلفت مع الدراسة الحالية في البيئة الجغرافية.

2- المنهج.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لملائمة لطبيعة البحث وميدانه، حيث أن جميع الدراسات السابقة كانت متشابهة في إستخدامها لنفس المنهج، في حين دراسة " Akbear et al " لم نتعرف على المنهج الذي إعتمده.

ويرجع التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة و إستخدام المنهج الوصفي إلى تناسبه مع أغلب خصائص الظواهر الإنسانية والاجتماعية بالإضافة إلى تناسبه مع أهداف الدراسات.

3- العينة:

-أغلبية الدّراسات السابقة اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، أما دراسة كل من " سعود أمال" ودراسة " شوقي جدّي ودراسة "وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان" فقد إستخدموا أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث.

-في حين الدّراسة الحالية فقد تم اعتماد العينة العشوائية الطّبقية لتناسبها مع طبيعة مجتمع البحث.

4-أدوات جمع البيانات:

-تم الاعتماد في هذه الدراسة على أدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، و تمثلت في الملاحظة و الوثائق و التسجيلات، و الاستمارة كأداة أساسية، وهي نفس الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسات الأخرى على اختلاف البيئات التي تمت فيها، فمعظم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا قد استخدمت الملاحظة ، و المقابلة و الاستمارة، و هذا راجع لتلائم هذه الأدوات مع الدراسات الوصفية.

5-النتائج:

- "دراسة شوقي جدّي بعنوان" تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي" .

- توصلت إلى أنّ نظام الحوافز بالمؤسسة العمومية الإستشفائية غير فعّال، ويشعر الأطّباء بعدم الرضا، خاصة الحوافز المادية، و هذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث وضحت نتائج المقابلة: أنّ الحوافز المادية غير كافية بالبلدية، عدم الشعور بالرضا لدى بعض العاملين على مستواها، وهذا ما يميّز القطاع العام في المجتمع الجزائري.

- كما اتفقت بشكل كبير نتائج كلا الدارستين السابقة والحالية، حول الإستعداد الكبير للعاملين للعمل في القطاع الخاص، و ترك المؤسسة التي يعملون بها إذا أتاحت لهم الفرصة.

- كما توصلت كلا الدارستين إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي.

- دراسة مزوار منّوية " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي".

- توصلت هذه الدراسة إلى أنّ العمال على استعداد لبذل مجهود أكبر من ما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة، واهتمامهم بمصيرها، و الاعتزاز و الفخر و الانتماء لها، كما أنّ شعورهم بالراحة و الأمان و الاحترام يجعله يشعر بانتماء أكبر وتقدير للمؤسسة، و هذا ما أثبتته الدراسة الحالية بأنّ العاملين لديهم الإستعداد لإتقان العمل و الجدية في الأداء و بذل الجهود الإضافية من خلال العمل الإضافي لساعات أخرى، وهذا يعكس سلوك المواطنة الذي يدلّ على مستويات عالية من الولاء اتجاه البلدية.

- دراسة سعود أمال " التمكين لإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة".

- توصلت الدراسة إلى أنّ مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات و الإهتمام بأرائهم يعزّز لديهم روح المسؤولية والشعور الفعلي بالانتماء للمؤسسة، و الخوف على مصلحتها بدرجة تدفعهم إلى الحفاظ عليها و العمل على مصلحتها، و تحقيق أهدافها، وهذا يتفق إلى حدّ ما مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أن إعطاء العامل الفرصة في إتخاذ القرارات يزيد من روح المسؤولية لديه، ويهتم بتحمل نتائج الأعمال، وتدارك الأخطاء بدافع الإهتمام بمصلحة البلدية والإخلاص لها.

- كما توصلت الدراسة إلى أنّ التفويض يحقّق الديمقراطية الإدارية، و يساهم في تعزيز المسؤولية لديهم، و يساهم في تدرب المفوض لهم (العاملين)، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية أنّ التفويض يساهم في تدريب العاملين على أداء مختلف المهام، وبالتالي تأديتها في الوقت المحدد كما هو مطلوب، و هذا يعكس المسؤولية التي يلتزمون بها إتجاه العمل، و الانضباط فيه.

- كما وضّحت الدراسة وجود الاتصال الفعّال بين الإدارة والموظفين، و ذلك يساهم في تطوير معارف الموظفين و تبادلهم إياها، و يجعلهم مخلصين في أعمالهم، و يتفق ذلك إلى حدّ معين، مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة، حيث أنّ حصول العاملين على المعلومات الضرورية واللازمة لأداء المهام، ذلك عن طريق الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك يجعلهم يؤدون مهامهم بجدية في الوقت المطلوب.

- مريم فيها خير " تمكين العاملين وأهميته في تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.

- توصلت الدراسة إلى أنّ التفويض في المؤسسة محدود جدّا يحتاج إلى تحسين و المزيد من الإهتمام، خاصّة فيما يخص شعور الموظف بالمرونة في أدائه، ومنحه صلاحيات كافية في إنجاز مهامه، هذا

يختلف عما توصلت إليه الدراسة الحالية، فالبلدية تتبني عملية التفويض على النحو اللازم، حيث أن 65% من العاملين يتم تفويضهم السلطة، و تمنح لهم المرونة الكافية في التصرف، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة عمل مؤسسة سوناطراك و البلدية.

-توصلت هذه الدراسة إلى أنّ تفويض العاملين ومنحهم الصلاحيات يعزّز من قدراتهم على التفكير بمفردهم، ويشجعتهم على طرح أفكار جديدة إبداعية، وكذلك يعزّز لديهم الإخلاص للعمل، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أنّ تفويض العاملين بصلاحيات أداء مهام أوسع، مع منحهم الحرية في التصرف يساعدهم في إبراز قدراتهم و مهارتهم و تقديم الفضل، و يعزز لديهم الرقابة الذاتية في العمل بدافع تقدير ثقة الرؤساء فيهم، والإخلاص والوفاء للبلدية.

-إثباع أساليب الإتصال الفعالة مع كافة المستويات خلال التمكين يؤثر بشكل إيجابي على إبداع العاملين في العمل داخل المنظمة، ويزيد من ولائهم لها ، وبتوافق هذا مع الدراسة الراهنة حيث أنّ ما يزيد شعور العاملين بالرضا والانتماء للبلدية هو تنمية المهارات الإبداعية من خلال العمل الجماعي الذي يتم بفعالية في وجود إتصال فعال بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل البلدية.

-العمل الجماعي يدعم قيم التعاون بين الموظّفين ويساعد على السرعة في تنفيذ القرارات المتعلقة بالأعمال، وهذا يساهم لن تحقيق أهداف الشركة المستقبلية، هذا حسب الدراسة السابقة، و ذلك يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، أنّ وجود التعاون والتشارك بين أعضاء فرق العمل يساهم في تجاوز مختلف الصعوبات وتحقيق أهداف البلدية.

- دراسة "Akbar. Et al" تأثير المشاركة المباشرة على الولاء التنظيمي".

-وضّحت نتائج الدراسة أنّ اعتماد إعطاء فرص لمشاركة الموظفين في بعض جوانب التنظيم، له الآثار البالغة في تطوير اتجاهات ايجابية في محيط العمل تؤدي إلى الرضا الوظيفي ورفع مستويات الأداء لدى الموظفين، وهذا يتشابه مع نتائج الدراسة الحالية التي وضحت أن مشاركة العاملين من خلال التفويض وإعطاء فرص لاتخاذ القرار حيال المهام الموكلة يدفع إلى تعزيز روح المسؤولية والإخلاص في العمل والانضباط الذاتي لدى العاملين.

- دراسة إيمان العبد طمّوس " التمكين الإداري وعلاقتة بالالتزام التنظيمي " .

-توصلت الدراسة إلى أنّ استخدام أسلوب فرق العمل يساهم في حلّ المشكلات، و اتخاذ القرارات واستثمار الجهود، واختصار الوقت، وتحفيز القدرات الإبداعية لدى العاملين، وتدعيم التعاون والانسجام بين العاملين، وهذا بتشابه مع نتائج الدراسة الحالية، بأنّ العمل الجماعي يدعم تنمية المهارات الإبداعية، والتعلم الجماعي من خلال تبادل المعلومات، وتذليل الصعوبات وتقديم انجاز متميز، ويساهم في الشعور بالرضا لدى العاملين.

- دراسة عمر محمد ذرة " إستراتيجيات التعليم المستمر وآثارها على الولاء التنظيمي".

توصلت الدراسة إلى أنّ إتباع أساليب عمل جديدة مثل التشجيع على التعاون و العمل الجماعي يساهم في زيادة ارتباطهم وجدانها، بمستشفياتهم، وتؤدي إلى إحساسهم بالسعادة من خلال عملهم بها، ويرفع من روح الإخلاص والولاء لمستشفياتهم والتفاني في العمل، و هذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية بحيث العمل الجماعي يزيد من الشعور بالارتياح و الحماس في العمل، ويرفع من الروح المعنوية لدى العاملين و ارتباطهم وجدانها بالبلدية.

-كما لم تتفق نتيجة هذه الدراسة فيما يخص علاقة توفر مناخ إجتماعي يتسم بالاحترام المتبادل، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. فالدراسة الحالية توصلت إلى أنّه بالرغم من وجود علاقات طيبة بالبلدية، وتقدير واحترام العاملين إلا أنّ ذلك غير كافي، ولا يعتبر دافع للرغبة بالبقاء والاستمرار بالعمل بالبلدية، لعدم توفر عوامل أخرى.

3-مناقشة النتائج في ظل الأبعاد النظرية:

-من خلال النظريات المختلفة المتبنّاة في الدراسة، و الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية جيجل، سنحاول إبراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج الدراسة الحالية و بين أفكار و مبادئ النظريات التي إعتدنا عليها في تفسير موضوع الدراسة.

- جاءت " مدرسة العلاقات الإنسانية " بأفكار ومبادئ هامة، تزيد من دافعية العمال للعمل، و ترفع من معنوياتهم، و تعزز لديهم الإلتزام، تتمثل في فتح مجال التّواصل في مختلف اتّجاهاته داخل التّظيم، وتعزيز العمل التّشاركي والجماعي و الثقة المتبادلة، و منح العاملين مجال من الحرية والاستقلالية في العمل، وكل ذلك يعبر عن جملة الحوافز المعنوية. و هذا ما تشير إليه بعض النتائج الواردة في الدراسة الزاهنة، بحيث إشراك العاملين في تنظيم العمل وتسييره من خلال التفويض، و تشجيع البلدية للعمل

الجماعي، و التقدير والاحترام والثقة المتبادلة و العلاقات الجيدة بين مختلف الفاعلين داخل البلدية، بالإضافة إلى منح العاملين حرية التصرف حيال المهام يساهم في إثارة دافعيتهم للعمل و اهتمامهم به، والسعي لإتقانه كما أدى ذلك إلى شعورهم بالارتياح والحماس و الانتماء للبلدية.

- إنفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما جاءت به **إفتراضات النظرية (Y) في نظرية " ماك غريغور دوغلاس"**، والتي تنظر للإنسان بكونه محباً للمسؤولية و يبحث عنها و يبادر بتحملها، و يحرص على أداء مهامه برقابة ذاتية، دون المتابعة المباشرة من طرف المشرف، وهذا ينطبق مع نتائج الدراسة الراهنة، حيث أبرزت رغبة العاملين في أداء مهام أوسع من خلال التفويض و القدرة على تحمل مسؤولية نتائج الأعمال، وممارسة الرقابة الذاتية على أعمالهم بمستويات عالية.

-توصلت الدراسة الراهنة إلى أن تقدير الرئيس و الزملاء للعامل في محيط العمل، و إمداده بالمزيد من السلطة و المسؤولية من خلال التفويض، و يعتبر فرصة له للإنجاز، و إبراز القدرات و الإمكانيات في العمل، و هذا يحفزه للإهتمام أكثر بالعمل و الانضباط ما يعكس نوع من الرضا لديه، و اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به **" نظرية العاملين لهيرزبرغ "** التي وضحت أن من بين العوامل الدافعة المسببة للشعور بالرضا في العمل التقدير و السلطة و المسؤولية و الانجاز.

- كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن العاملين يشعرون بالفخر و الاعتزاز لعملهم بالبلدية و يشعرون بالانتماء لها، خاصة في وجود جو التقدير و الاحترام المتبادل، و الثقة و الحرية في التصرف، و ذلك يدفعهم إلى التفاني في العمل لتحقيق الانجاز وإشباع حاجاتهم من الانتماء و تحقيق الذات، و كل ما سبق يتطابق مع **" نظرية الحاجات لماسلو "** بحيث من ضمن الحاجات التي وضحت في النظرية والتي يسعى العامل لتحقيقها، الحاجة للإنتماء و الحاجة لتحقيق الذات، وذلك عبر توفير العمل الجماعي والثقة و الاحترام، و المزيد من الحرية و الاستقلالية.

-حسب نموذج الشخصية الناضجة لدى " كريس أرجريس" الذي ينظر للإنسان على أنه بالغ و عاقل و بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته دون الحاجة للرقابة والتوجيه و الإشراف المباشر، بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل، الأمر الذي يجعله قادر على الإدماج بالتنظيم والعمل لأجل تحقيق أهداف التنظيم، خاصة في وجود إتصال مفتوح رسمي و غير رسمي و تنطبق نتائج الدراسة الحالية مع ذلك، حيث أوضحت أن العاملين يرغبون في تولي مسؤوليات أخرى و يمارسون أعمالهم برعاية ذاتية و يؤدونها دون وصاية.

- من نتائج الدراسة الراهنة وجود مشاركة للعاملين في تسير العمل من خلال العمل الجماعي، وفي السلطة والمسؤولية من خلال التفويض و وجود التقدير والإحساس بالانتماء للبلدية و الرغبة في خدمة أهدافها، بالجدية في العمل وبدل المجهود و العمل الإضافي، وهذا يتطابق مع " شيستر برنارد "في نظرية التي وضحت في مبادئها، أنّ العامل يبدي الولاء والإخلاص للتنظيم و يسعى للتعاون معه و العمل لأجله في حال حصوله على مغريات منها ما هو معنوي مثل المشاركة و التقدير و العمل الجماعي، وهذا يتوافر على مستوى البلدية.

-كما إتفقت الدراسة الراهنة مع ما جاء به " فيليب سلزك " في نظريته حول تفويض السلطة، حيث اعتبر هذه العملية أداة رقابية لفرض الانضباط تستخدمها الإدارة العليا لأجل ضمان بلوغ الأهداف وتحقيق المطلوب، و ذلك من خلال تفويضهم لبعض المهام الإضافية التي من شأنها أن تساهم في تدريبهم و إكتساب الخبرة و التجربة، و يتطابق ذلك مع نتائج الدراسة الحالية في أنّ تمكين العاملين من خلال التفويض يساهم في تدريبهم على مختلف المهام، ويزيد ذلك من إنضباطهم وتأديتهم للمهام في الوقت المحدد، يمكن القول أنّ من النتائج المتوقعة التي أشار إليها " سلزك " في نظريته.

-كذلك توصلت الدراسة الراهنة إلى سيادة العمل بروح الفريق في البلدية الذي يمثل مؤشر واضح للتمكين، و ذلك لوجود الثقة المتبادلة و التفاهم و التعاون بين أعضاء الفريق، و اشتراكهم في أداء الأعمال وتحمل المسؤولية بشكل جماعي، و ذلك يشعروهم بالإرتياح في العمل، و الرضا عنه، صف إلى ذلك فهم يمارسون المهام برقابة ذاتية، ذلك ينطبق إلى حدّ ما مع بعض مبادئ " النظرية Z لوليام أوشي " المتمثلة في تكريس الرقابة الذاتية في العمل و المسؤولية الجماعية و العمل الفرقي، الأمر الذي يشعر العاملين بالراحة و الأمان و الاستقرار الوظيفي، و بالتالي تعزيز الولاء لديه.

-أما فيما يخص نظرية الإدارة الأهداف، التي تركز فكرتها الأساسية حول إشراك المرؤوسين في عملية وضع الأهداف، و العمل على تحقيقها بالتعاون و التشارك بين العاملين أنفسهم، و بينهم و بين الإدارة، وتفويضهم الصلاحيات، وتوسيع مهامهم، و ذلك لإشعارهم بأهمية أدوارهم في المنظمة، الأمر الذي يدفعهم إلى العطاء أكثر، و الرغبة في الاستمرار بالتنظيم. و هذا يتفق في جانب مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة، ويتضح ذلك في توسيع مهام المرؤوسين بالبلدية من خلال التفويض، وتكريس التعاون في العمل داخل البلدية لأجل تحقيق الأهداف وذلك جعل العاملين ينضبطن أكثر و يقبلون على العمل

بحماس ومعنويات عالية، لكن تختلف بعض النتائج من جهة أخرى، كون العاملين بالبلدية لا يتم إشراكهم في وضع الأهداف العامة للبلدية، حيث تترك للمسؤولين فقط، وهذا إتضح لناس خلال المقابلة.

4-النتائج العامة للدراسة:

-من خلال النتائج التي تمت مناقشتها، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة التي تؤكد على الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الجزئية، إذ تتمثل في:

-إدارة البلدية تشرك أغلب العاملين في تنظيم وتسيير الأعمال من خلال التفويض، ما يعكس المركزية غير المفرطة في التسيير، وهذا ما يتطلبه التمكين.

- التفويض يعكس الثقة الكبيرة للرؤساء في المرؤوسين.

- منح المرونة و الإستقلالية الكافية لأغلب العاملين، الأمر الذي يساعدهم في إبراز مهارتهم أكثر.

-الإتصال والتواصل على مستوى البلدية جيد، إتضح ذلك من خلال تبادل المعلومات بين مختلف الأطراف في مختلف الإتجاهات.

- أغلب العاملين تتاح لهم الفرصة في إتخاذ القرارات حيال المهام الموكلة إليهم، المستعجلة و الروتينية فقط، لكن الهامة و المصيرية تبقى للمسؤولين.

- لا تنظم البلدية دورات تدريبية وتكوينية للعاملين.

- تبيّن أسلوب العمل الفرقي بشكل واضح بالبلدية.

- تدعيم روح المبادرة من خلال العمل الجماعي.

-العمل الجماعي التشاركي يزيد من فرص التعلم الجماعي و إكتساب الخيرات و تطوير القدرات.

- توفر الحوافز المعنوية المختلفة على مستوى البلدية.

-الحوافز المادية على مستوى البلدية غير كافية - شبه منعدمة -.

- حرص العاملين على المواظبة في العمل، من خلال الالتزام بمواقيت العمل، وتجنب التأخرات و الغيابات.

- إنضباط ذاتي مرتفع لدى العاملين، إتضح ذلك من خلال الالتزام بالجدية في العمل و إتقانه، وتحمل مسؤولية الأعمال، والرقابة الذاتية خلال تأدية المهام، و الالتزام بالأوامر، و التشريعات، وهذا يعكس إرتفاع مستوى الولاء المعياري لديهم إتجاه البلدية.

-شعور العاملين بالانتماء إتجاه البلدية، وإعتزازهم وفخرهم بالعمل بها، وحماسهم ونشاطهم خلال تأدية المهام، وسعيهم لتقديم أداء متميز، يعكس الروح المعنوية العالية لديهم ويعبر ذلك عن إرتفاع مستوى الولاء الشعوري العاطفي إتجاه البلدية.

-بذل العاملين للجهود الإضافية لخدمة أهداف البلدية يعكس سلوك المواطن التنظيمية لديهم و هذا يعبر عن وجود ولاء وإخلاص عالي لهم إتجاهها.

-رغبة العاملين في ترك العمل بالبلدية إذا أتاحت لهم الفرصة، هذا يعبر عن إنخفاض مستوى الولاء الإستمراري لديهم إتجاه البلدية، لعوامل متعددة.

5-التوصيات والإقتراحات:

-نشر ثقافة مفهوم التمكين بالبلدية، و خلق بيئة عمل تحقّق الإستقرار والرضا.

-زيادة الإعتماد على تطبيق مبادئ التمكين بكل أبعاده لتوفير بيئة عمل تساعد في زيادة الولاء.

-السعي نحو منح العاملين مزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم، وذلك لكونه يساهم في تحفيز ولائهم وانضباطهم.

-العمل على تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم، وتمكينهم عن طريق التدريب والتكوين، كون ذلك يزيد من ولائهم ويكون حافز لتحقيق أهداف البلدية.

-إعادة النظر في نظم المكافآت والحوافز، خاصة الحوافز المادية، من أجل رفع معنويات العاملين.

-ضرورة توسيع مجال إشتراك العاملين من مختلف الفئات في صياغة الأهداف الخاصة بالبلدية.

-العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء لدى العاملين خاصة الولاء الإستمراري.

-إستمرار التشجيع على العمل الجماعي، كونه يرفع من الروح المعنوية للعاملين وينمي شعورهم بالانتماء والارتباط بالبلدية وجماعة العمل.

-ضرورة الإعتماد أكثر على الحوافز المعنوية، من تقدير الجهود، والتشجيع، هذا من شأنه تنمية ارتباط العاملين بالبلدية.

-القيام ببحوث مستقبلية تخص تمكين العاملين، وعلاقة بالولاء التنظيمي بالمؤسسات، بإلقاء الضوء على مختلف الأبعاد لكلا المتغيرين، خاصة الأبعاد التي اغفلتها الدراسة الحالية.

-خلاصة:

- قمنا في هذا الفصل، بتفريغ و تحليل بيانات الدراسة، و تفسير نتائجها، و مناقشتها في ضوء الفرضيات و في ضوء الأبعاد الإمبيريقية، و الأبعاد النظرية المختلفة، بعدها اسنخلصنا النتائج العامة للدراسة التي أثبتت وجود علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي ببلدية جيجل، واعتمادا علي النتائج العامة قدّمنا جملة من الإقتراحات و التّوصيات موجهة للمسؤولين في إدارة البلدية، وللرّاعيين في البحث في الموضوع مستقبلا.

خاتمة

الخاتمة:

إن الشغل الشاغل للمؤسسات هو تحقيق ولاء العاملين لمنظمتهم ، وذلك بالاهتمام بعاملها و تلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وتحسين أدائهم كما له أثر ايجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها لذلك نجد البحوث قد توجهت للبحث عن ما يجعل الفرد يعطي كل ما لديه ، وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي وتفويض له الصلاحيات . هذا ما يجعل العامل يتبنى قيمها و أهدافها و يسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية ، فتمكين العاملين بأبعاده يؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي داخل منظمة العمل ومن خلال دراستنا تبين لنا أن التمكين هو العامل الذي يقوي شعور العاملين بالانتماء و الولاء وهذا ما ناقشناه في دراستنا والتي نصت على العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي داخل البلدية والتي انبثق منها سؤالين فرعيين ، كانت الإجابة عليهما من خلال التعرف على التمكين بالبلدية وقد قادتنا الدراسة الراهنة إلى وجود علاقة بين متغير التمكين والولاء التنظيمي .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللّغة العربية:

1. أبراش، إبراهيم. (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية. (ط.1). الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
2. ابراهيم، أحمد. (2000). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. (د. ط.). عمان: دار الفكر العربي.
3. ابن منظور. (2000). لسان العرب. (ط.1). المجلد 14، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
4. أبو النصر محمد مدحت. (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط 1، مصر، دار إتراك للنشر والتوزيع.
5. ابوالعلا، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها علي الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية علي المدرء في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. أبوبكر، سالم. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر.
7. ابوسلطان، وسام صبحي إبراهيم. (2012). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة. رسالة ماجستير في التنمية الريفيه المستدامة، جامعة القدس، غزة.
8. ابوعابد، محمود محمد. (2005). المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية. (د.ط.). الأردن: دار الكتاب الثقافي.
9. أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
10. أنداووس، رامي جمال، معاينة عادل سليم. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات. عمان: عالم الكتب الحديث.
11. البارودي، منال. (2015). الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. (ط.1)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
12. البدوي، احمد زكي. (1986). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - انجليزي، فرنسي، عربي. بيروت: مكتبة لبنان.

- a. برسولي، فوزية.(2018).أثر التمكين في الأداء البشري . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر . بسكرة.
13. برني، لطيفة.(2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
14. البريدي، عبد الله بن عبد الرحمان ، الرشيد، نورة بنت محمد.(2012).مستويات ومعوّقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية علي عينة من مصارف مدينة بريدة . السعودية، دورية الادارة العامة، المجلد 52، (2).
15. البستاني، بطرس.(د.سنة). معجم محيط المحيط- عربي_عربي-.المجلد 1، بيروت: مكتبة بيروت.
16. بطاح،أحمد.(2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية.(ط،1) . عمان: دار الشروق للنشر.
17. البغدادي، عادل هادي. (2003). الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي. (د.ط)، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- i. بن براهيم، فريدة.(2015). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي. رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
18. بن دريدي، منير بن أحمد.(2017). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.الجزائر: دار الإبتكار للنشر والتوزيع.
- i. بن نوار، صالح.(2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية.(د.ط). الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة.
19. بوبكر، ساخي.(2015). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، جامعة محمد بن أحمد، وهران.
20. بوتاعة، سليمة، بوختم عبد الفتاح. (2015). إشكالية تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات(1).
- i. التّل، وائل عبد الرحمن، فحل، عيسى محمد.(2007). البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية.(ط.2). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

21. جاد الزّب، سيد محمد .(2009). إستراتيجية تطوير تحسين (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية) .(ط.1). دار الفكر العربي.
22. الجاموس، عبد الرحمان.(2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة. (ط، 1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- i. جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، عريقات، أحمد.(2013). إدارة التغيير والتطوير.(ط.1). الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- ii. جلاب، إحسان دهش، الحسيني، كمال كاظم.(2012). إدارة التمكين والإندماج. (دط)عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
23. جمال الدين، سامي. (2004). الإدارة والتنظيم الإداري. (د.ط).مصر: حورس للنشر والتوزيع.
24. جواد، شوقي ناجي.(2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.(ط.1).عمان: دار حامد للنشر.
25. جوادي، بلقاسم.(2015). التعلّم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير في علم النفس، الجزائر.
26. جوادي، بلقاسم.(2015). التعلّم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين. رسالة ماجستير في علم النفس، الجزائر.
27. جودة، محفوظ أحمد.(200_). إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات عملية للتمكين.(ط، 3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
28. جودة، محفوظ أحمد.(2004). إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات.(د.ط). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
29. حاج عمر، براهيم.(2006). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
30. حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). (ط.1). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
31. حفيان ، عبد الوهاب.(2006). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.(د.ط).الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

32. حمدان، دانا لطفي. (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
33. حمدي، هاشم. (2013). التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب. (ط.1). دار الراهبة.
34. الحميري، عباس، العزاوي، نجم، القريني، زروخي. (2015). (ط.1). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
35. خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال. (د.ط)، الأردن: دار الحامر للنشر والتوزيع.
36. خضير، كاظم حمود، الشماع، حسن (2015). نظرية المنظمة. (ط.5). الاردن: دار المسيرة.
37. الخفاجي، نعمة، البناء، حسين. (2014). إستراتيجية التمكين التنظيمي: لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة. (د.ط). عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
37. خيرى، أسامة. (2013). القيادة الإدارية الفعالة. (ط، 1). عمان: دار الراهبة للنشر والتوزيع.
38. درة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة عين الشمس، القاهرة .
39. الدوسي، سعد بن عميقان سعد. (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال جامعة نايف، الرياض.
40. ذرة، عمر محمد. (2011). استراتيجيات التّعلم المستمر وأثرها على الولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا.
41. راضي، جواد محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، (01).
42. راضي، جواد. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12، (1) .
43. رزق الله، حنان. (2009). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة.

44. رشوان، حسن عبد الحميد.(2004). علم إجتماع التنظيم.(د.ط).الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
45. الرواشدة ريم ياسر.(2007). أثر الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير، قيم الإدارة العامة، مؤتة، الجامعة الكرك، الأردن.
46. زايد، محمد عادل.(2006). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. (د.ط). مصر
47. سالم مؤيد سعيد. (2014). نظرية المنظمة الهيكل والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر.
48. سالم، محمد علي.(2012). نظرية التنظيم.(ط.1). عمان: دار البداية.
49. السامرائي، مهدى.(2007).إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي.(ط.1).بغداد: دار جرير للنشر والتوزيع.
50. سعود راتب، سلطان سوزان.(2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئات التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (12).
51. سعود، آمال. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة مخيضر، بسكر.
52. سفاري، ميلود وآخرون.(1994).أسس منهجية البحث في العلوم الإجتماعية.(د، ط). الجزائر: دار البعث.
53. السقاف ، صفوان أمين، أبو نس، أحمد إبراهيم.(2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، اليمن.
54. السكارنة، بلال خلف.(2010). القيادة الإدارية الفعالة. (ط.1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
55. السلاطنية، بلقاسم، الجيلاني، حسان.(2012). أسس المناهج الإجتماعية. (ط.1). مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
56. السلطان، محمد سعيد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات: فهم و إدراك الجانب الإنساني للعمل. (د.ط). مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

57. شاهين، ماجد إبراهيم. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
58. الشبراوي، عبد السلام، (2016). التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية، (20). جامعة بورسعيد.
59. شبلي، مسلم علاوي. (2017). الإتجاهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. (ط.1). الأردن: دار اليازوري العلمية.
60. شريط محمد، الشريف محمد. (2009). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
61. الشراوي، إسماعيل محمود علي. (2016). إدارة الأعمال من منظور إقتصادي. (ط.1). الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
62. الشيباب، أحمد محمد، أبو حمّور، عنان محمد. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. (د.ط.). الاردن: أكاديميون للنشر والتوزيع.
63. الصّحاف، حبيب. (1997). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. (ط.1). لبنان : مكتبة لبنان للنشر والتوزيع.
64. صحراوي وافية. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارات الجامعة الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة الجزائر 2.
65. طمّوس عمر العبد، إيمان. (2015). التمكين الاداري وعلاقته بالإنتمام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزّة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزّة.
66. طه، طارق. (2007). التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات). (د،ط.). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة .
67. عاطف، زاهر عبد الرحيم. (2010). الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة. (ط.1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

68. عباد، أحمد. (2009). **مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي**. (ط.2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
69. عباس، انس عبد الباسط. (2011). **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**. (د.ط.). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
70. عباس، أنس عبد الباسط. (2011). **إدارة الموارد البشرية**. (ط.1). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
71. عبد الرحمان، أحمد، هيجان محمد. (1998). **الولاء التنظيمي للمدير السعودي**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
72. عبد الرحمن، عبد الله محمد. (2005). **علم إجتماع التنظيم**. (ط.1). مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
73. عبد المؤمن، علي معمر. (2008). **مناهج البحث في العلوم الإجتماعية**. (ط.1). ليبيا: دار الكتب الوطنية للنشر والتوزيع .
74. العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005). **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية** . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
75. العتيبي، ضرار، الحواري، نضال، خريس، إبراهيم. (2007). **العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)**. (د.ط.). الأردن: دار اليازوري العلمية.
76. عريقات، أحمد يوسف (د، سنة). **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**. المؤتمر الدولي السابع، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة. الأردن.
77. العطار، هيثم محمد. (2012). **مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
78. عفانة، حسن مروان. (2013). **التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. غزة.
79. العلاق، بشير. (2008). **أسس الإدارة الحديثة _نظريات ومفاهيم_**. (د.ط.). الأردن: دار اليازوري العلمية.

80. علي المحمود، محمد سرحان. (2019). *مناهج البحث العلمي*. (د.ط). اليمن: دار الكتب للنشر والتوزيع.
81. عويضة إيهاب أحمد. (2008). *اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية*. رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة. a. فيهاخير، مريم. (2018). *تمكين العاملين وأهميته في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية لمديريات، مؤسسة سونطراك، حاسي مسعود، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة*.
82. القحطاني، محمد بن دليم. (2015). *إدارة الموارد البشرية (نحو استراتيجي متكامل)*. (ط.1). السعودية: دار العبيكان.
83. القدومي، محمد، محمد هاني، عبودي، زيد. (2015). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. (ط.1). الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
84. *القران الكريم*.
85. القريوتي، محمد قاسم. (2000). *السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)*. (ط.4). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
86. القريوتي، محمد قاسم. (2006). *مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)*. (ط.3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
87. قشي، إلهام. (2014). *تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها التنظيمية*، المجلد أ، (4)، 77_100.
88. قنديلجي، عامر، إبراهيم. (2008). *البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية*. (د.ط). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
89. الكبيسي، عامر. (2001). *التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة*. (د.ط). دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
90. كرمية، توفيق. (2008). *تمكين العاملين دراسة حالة شركة سور الغزلان*، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر.
91. الكساسبة، محمد مقضي، الفاعوري، عبير محمود. (2009). *قضايا معاصرة في الإدارة*. (د.ط). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

92. اللّحج، أحمد عبد الله، أبوبكر، مصطفى محمود. (2002). **البحث العلمي**. (د.ط.). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
93. لطفي، طلعت إبراهيم. (2007). **علم اجتماع التنظيم**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
94. اللّوزي. موسى. (1999). **التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**. (ط.1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
95. المدهون، موسى توفيق (1999). **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، قسم الاقتصاد والإدارة، فاصلة، جدة.
96. مراد جمال. (2011). **تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي**، رسالة ماجستير، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
97. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013). **إدارة المنظمات**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
98. مساعدة، محمد عبد المهدي. (2013). **إدارة المنظمات منظور كلي**. (د.ط.). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
99. مصطفى، محمد محمود. (2012). **الإدارة العامة**. (ط 1). الأردن: دار البداية للنشر.
100. مصطفى، إبراهيم وآخرون. (1960). **المعجم الوسيط**. (ط.1). إسطنبول: المكتبة الإسلامية.
101. معاني، احمد عودة. (2013). **الإدارة العامة الحديثة**. (د، ط). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
102. مغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**. (د.ط.). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
103. المغربي، كمال محمد. (2007). **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**. (د.ط.). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
104. ملحم، يحيى سليم. (2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
105. الملفوح، عبد الرحمان، فاتن محمود. (2016). **تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة**، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة الإدارية.
106. منجد الطلاب. (2001). **بيروت: دار الشروق للنشر والتوزيع**.

107. منوبة، مزوار. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من مؤسسات عمومية. رسالة ماجستير في علوم التفسير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.
108. هاشم، عادل عبد الرزاق. (2018). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، (ط.1). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
109. الهواسي، محمود حسن، البرزنجي، حيدر شاكر. (2014). مبادئ الإدارة الحديثة. (د.ط). العراق: دار الكتب والوثائق.
110. الوادي، محمود حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
111. يوسف، جمال الدين، نجوى. (2015). التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في ضوء بعض التجارب العلمية. مجلة العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا التربوية . جامعة القاهرة، المجلد (2)، العدد(3).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 112- Conger,J. and Kanungo ,R.(1998).**the empowering of management**
Review :13(3).
- 113- Maurice ,Angers (1997).**initiation pratique a la methologie des**
science humain ,science ,Alger .

قائمة الملاحق

-الملحق رقم(01)

دليل المقابلة

- 1_ هل تتبني البلدية عملية التّمكن؟
- 2_ ماهي الأساليب التي تعتمدها إدارة البلدية في تجسيد التّمكن؟
- 3_ هل يمنحك الرئيس صلاحيات اوسع في لأدا المهام ؟ علي ماذا يعتمد في ذلك؟
- 4_ هل تتبني البلدية أسلوب العمل الجماعي؟
- 5_ كيف تنظر إلي نظام الحوافز : هل هو كافي ام غير كافي؟
- 6_ هل تحرص علي المواشبة في العمل والإلتزام بالجديّة؟
- 7_ هل تشعر بالإنتماء الي البلدية؟
- 8_ ماهي الأمور التي توفّرها البلدية وترفع من معنوياتك وتزيد من ولائك لها؟

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

تمكين العاملين والولاء التنظيمي

-دراسة ميدانية ببلدية جيجل-

- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
- تخصص: تنظيم وعمل.

تحت إشراف:

أ. د إبراهيم بوالفل

إعداد الطالبتين:

- هادف زينب

- مسيعة إلهام

• ملاحظة:

- الرجاء منكم وضع العلامة (x) أمام العبارة المناسبة لإجاباتكم.
- الرجاء منكم التأكد من الإجابة على كل الأسئلة.
- المعلومات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة من 35 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني
4. الوظيفة: إطار عون تحكم عون تنفيذ
5. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 15 سنوات من 15 إلى أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة من 35 سنة فأكثر

المحور الثاني: تفويض السلطة والانضباط لدى العاملين

تفويض السلطة

6. إضافة إلى مهامك العادية: هل يفوض لك رئيسك المباشر صلاحيات لأداء مهام أوسع؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم": يتم ذلك اعتمادا على:

- القدرات
 - الأقدمية
 - الإحساس بالمسؤولية

7. هل لديك الرغبة في القيام بالمهام المفوضة لك؟

نعم لا

8. هل يثق رئيسك في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك؟

نعم لا

9. هل يمنحك رئيسك الحرية المناسبة للتصرف في تنفيذ مهامك؟

نعم لا

10. هل يمنح لك رئيسك الفرص في اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص المهام الموكلة لك ؟

دائماً أحياناً أبداً

11. هل تحصل على كافة المعلومات الضرورية لتنفيذ العمل الموكل لك ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إليك

- سرعة التنفيذ

- إتقان العمل

- فهم أهداف البلدية

12. هل يساهم التفويض في تدريبك على أداء مختلف المهام ؟

نعم لا

13. هل يؤثر غياب رئيسك المباشر على سير العمل ؟

نعم لا

14. حسب رأيك: هل أهمية التفويض تظهر في

- الارتباط أكثر بالمؤسسة

- الجدية والتفاني في العمل

- تحمل المسؤولية

الانضباط لدى العاملين:

15. هل تحرص على الالتزام بمواقيت الدوام الرسمي للعمل ؟

دائماً أحياناً أبداً

16. ما هو شعورك في حالة تأخرك عن العمل ؟

- القلق والانعاج

- الشعور بالتقصير

- لا تكثرث

17. في حالة غيابك عن العمل، هل يرجع ذلك إلى:

- المرض

- ظروف طارئة

- التهرب من العمل

- قضاء مصالح شخصية

18. هل تلتزم بالجدية أثناء إنجاز عملك ؟

دائماً أحياناً أبداً

19. هل تسعى إلى إتقان عملك بشكل جيد ؟

دائماً أحياناً

• في حالة الإجابة بـ "نعم" ذلك راجع إلى:

- كسب ثقة الرئيس

- الرغبة في تكليفك بمسؤوليات أكبر

- خدمة المؤسسة

20. هل تسعى لتنفيذ المهام المطلوبة منك على أكمل وجه في الوقت المحدد ؟

دائماً أحياناً

21. هل سبق لك وأن أجلت بعض المهام لوقت لاحق ؟

نعم لا

22. هل لديك القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة للنتائج المحققة من عملك

نعم لا

23. ما هو مستوى ممارسة العمال للرقابة الذاتية في العمل؟

نعم لا

24. ما مستوى امتثالك لتشريعات العمل السارية بالبلدية ؟

عالي متوسط منخفض

25. حسب رأيك: ما هو مستوى التزام العمال بالتعليمات والأوامر؟

عالي متوسط منخفض

المحور الثالث: العمل الجماعي والروح المعنوية المرتفعة:

• العمل الجماعي:

26. هل تشجع إدارة البلدية على العمل الفرقي ؟

نعم لا

27. أيهما أفضل بالنسبة لك ؟

- العمل ضمن الفريق

- العمل الفردي

• في حالة الإجابة بـ "العمل ضمن الفريق" هل ذلك يساهم في :

- ضمان سرعة التنفيذ

- زيادة التحكم في العمل

- اختصار الوقت والجهد

28. هل يساهم العمل بروح الفريق الواحد في تنمية مهاراتك الإبداعية ؟

نعم لا

29. هل العمل الجماعي يدعم فرص المبادرة لتقديم الاقتراحات ؟

نعم لا

30. هل يتم تبادل المعلومات بينك وبين باقي أعضاء الفريق ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ "نعم" يساهم ذلك في:

- التعلم الجماعي

- التجديد والتطوير في المعلومات والمعارف

- زيادة الكفاءة

- الاطلاع على أفكار جديدة

31. هل يمكنك العمل الجماعي من اكتساب الخبرات المتنوعة ؟

نعم لا

32. هل يسود جو التعاون والتشارك في العمل بين أعضاء الفريق ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ "نعم" يساعد ذلك في:

- تذليل مختلف الصعوبات

- تقديم أداء متميز

- الفهم المشترك لأهداف العمل

33. هل تحمل مسؤولية الأعمال يتم بشكل جماعي ؟

نعم لا

34. حسب رأيك هل العمل الجماعي يدعم:

- مبدأ المشاركة في العمل

- تعزيز المصلحة العامة
- تحقيق أهداف وتطلعات البلدية
- أخرى

• الروح المعنوية المرتفعة:

35. كيف تصف علاقتك بالآخرين في العمل؟

- جيدة حسنة سيئة

• إذا كانت جيدة أو حسنة هل يشجعك ذلك على الاستمرار بالعمل في البلدية؟

- نعم لا

36. هل تقديرك واحترامك من قبل زملائك ورئيسك يجعلك:

- تمتثل لأوامر العمل
- تتحفز وتهتم أكثر بالعمل
- التمسك أكثر بالعمل والمؤسسة

37. هل تشعر بالارتياح في محيط عملك؟

- نعم لا

38. هل لديك الرغبة في البحث عن طرق لإنجاز العمل مع نوع من التميز والتفوق؟

- نعم لا

39. هل تحس بحالة من النشاط والحماس عند تأدية مهامك؟

- دائماً أحياناً أبداً

40. في حالة وجود دواعي للعمل ساعات إضافية:

- تتهرب وتقدم أعذار
- تتطوع للعمل وتقبل عليه دون تدمير
- تقوم بالعمل دون تركيز أو اهتمام

41. هل تعتقد على أن التفاهم موجود بين العاملين؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بـ "نعم" يعود ذلك إلى:

- الاشتراك في القيم والمعايير
- الثقة المتبادلة
- الاتصال الفعال داخل المؤسسة

42. هل تشعر بحالة الرضا عن عملك بالبلدية ؟

نعم لا

43. هل تشعر بالانتماء للبلدية ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ "نعم" يجعلك ذلك:

- تهتم بمدى تحقيقها لأهدافها
- تهتم بسمعتها أمام الآخرين
- تعتبر مشكلتها من مشكلاتك الخاصة

44. هل تشعر بالفخر والاعتزاز لعملك بالبلدية ؟

نعم لا

45. إذا أتحت لك فرصة للعمل بمؤسسة أخرى، هل تقبلها وتترك العمل الحالي .

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ "لا" يعود ذلك إلى:

- تعتبرها أسرتك الثانية
- لا تستطيع الاستغناء عن زملائك
- الأقدمية في العمل بها

الملحق رقم (03)

قائمة أسماء الأساتذة المحكّمين.

الجامعة	القسم	إسم المحكّم
جيجل	علم الإجتماع	د. حديدان صبرينة
جيجل	علم الإجتماع	د. بوعموشة نعيم
جيجل	علم الإجتماع	د. ياسف هبة
جيجل	علم الإجتماع	أ. بن يحي سميرة

الملحق رقم(04).

جدول يوضح قياس صدق الاستمارة.

رقم البند	رأي المحكمين		رقم البند	صدق البند	رأي المحكمين		رقم البند	
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس		
01	04	00	1	1	4	0	1	
02	04	00	1	1	4	0	1	
03	04	00	1	1	4	0	1	
04	04	00	1	1	4	0	1	
05	04	00	1	1	4	0	1	
06	04	00	1	1	3	01	0,5	
07	04	00	1	1	3	01	0,5	
08	04	00	1	1	4	0	1	
09	04	00	1	1	3	01	0,5	
10	04	00	1	1	4	0	1	
11	04	00	1	1	4	0	1	
12	03	01	0,5	1	4	0	1	
13	03	01	0,5	1	2	2	0	
14	04	01	1	1	4	0	1	
15	04	01	1	1	4	0	1	
16	04	01	1	1	4	0	1	
17	04	01	1	1	4	0	1	
18	04	01	1	1	4	0	1	
19	04	01	1	1	4	0	1	
20	04	01	1	1	4	0	1	
21	04	01	1	1	4	0	1	
22	4	01	1	1	4	0	1	
23	4	01	1	1				
قيمة الصدق							0,91	

الهيكـل التنظيمي لبلدية جيجل

المرجع : القرار البلدي رقم 93/69 في 1993/05/25

الأمين العام

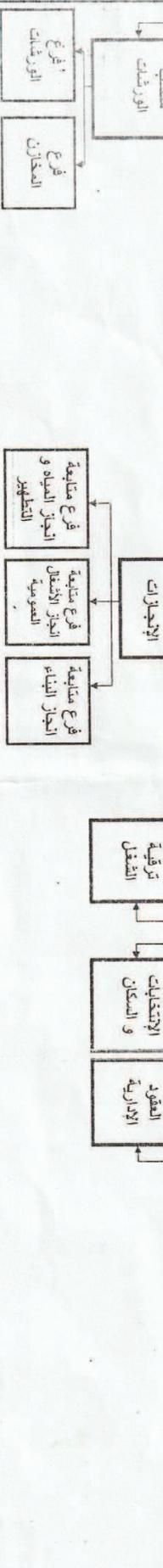
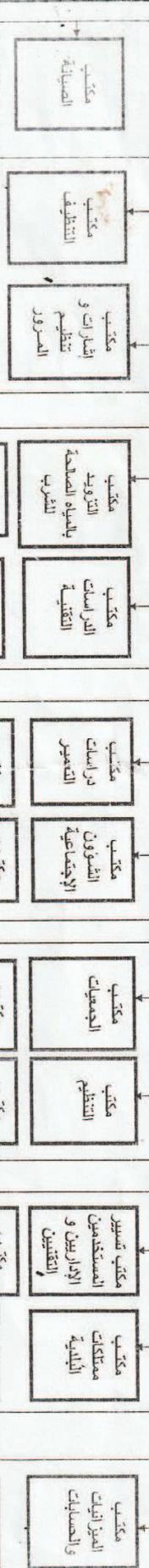
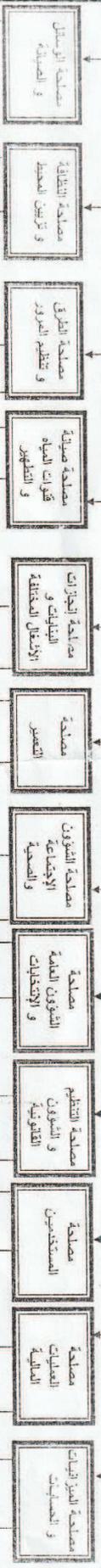


مديرية الصيانة و الشبكات

مديرية التعمير و البناء و الأشغال

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مديرية الوسائل العامة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 10/03/2018... 2018
إلى السيدة (ة) /
البلدي

الموضوع: طلبات تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترميمات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص : / (ماستر) تخصص : /

العنوان : تمكين العاطلين و الوفاء
التنظيم

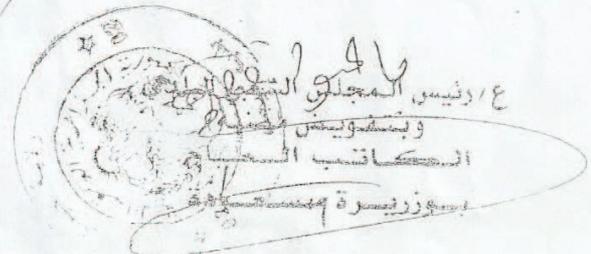
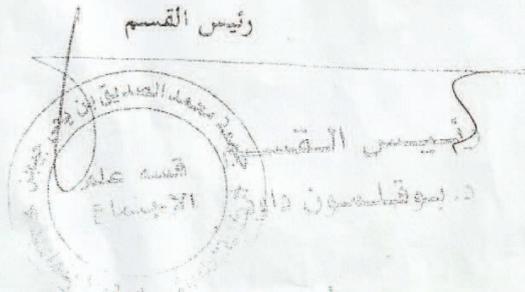
أسماء الطلبة:

- 01- محمد بن عبد الهمام
- 02- محمد بن زكريا
- 03- /
- 04- /

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب الأستاذ(ة) المشرف(ة): د. بهلول الفلج
إمضاء الأستاذ(ة):

رئيس القسم



المخلص

نظرا لأهمية تمكين العاملين ودوره في تحقيق ولاء العاملين بغية الوصول لأهداف المنظمة و تحقيق
الفعالية في الأداء قد هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين التمكين و الولاء ببلدية جيجل . وقد
حددت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

_هل توجد علاقة بين التمكين العاملين و الولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية جيجل ؟

وقد تفرع منه تساؤلين هما:

_هل توجد علاقة بين تفويض السلطة و الانضباط لدى العاملين ببلدية جيجل ؟

_هل توجد علاقة بين العمل الجماعي و الروح المعنوية المرتفعة لدى العاملين ببلدية جيجل ؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة تم النزول للميدان و تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 55 عامل ، وتم
اختيارها بطريقة عشوائية طبقية تتلائم مع مجتمع الدراسة و اعتمدنا على المنهج الوصفي، بحيث قسمت
دراستنا إلى إطارين النظري متضمن أربعة صول ، والجانب الميداني تضمن فصلين . وتم الاعتماد
على الملاحظة والمقابلة ، والاستمارة كأداة أساسية للبحث وجمع البيانات . شملت استمارة البحث ثلاثة
محاور:

_المحور الأول: اشتمل على البيانات الشخصية لأفراد العينة.

_ المحور الثاني: اشتمل على الأسئلة الخاصة بالرضية الأولى.

_المحور الثالث: اشتمل على الأسئلة الخاصة بالرضية الثانية.

وبعد عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات تم التوصل إلى وجود علاقة بين التمكين والولاء التنظيمي لدى العاملين ببلدية جيجل وذلك لتحقق الفرضيات الفرعية للدراسة أي وجود علاقة بين تفويض السلطة و الانضباط لدى العاملين ، ووجود علاقة بين العمل الجماعي والروح المعنوية المرتفعة لدى العاملين ببلدية جيجل .

Summary:

Given to the importance of empowering workers and its role in achieving employee loyalty In order to achieve organized goals, to achieve effective performance, the current study was aimed at learning the relationship between empowerment and loyalty, the problem of the study was identified in the following main question:

Is there a relationship between empowerment and organizational loyalty of employees of municipality of Jijel? Two questions were derived from it:

1- Is there a relationship between delegation of authority and discipline of employees municipality of Jijel?

2- Is there a relationship between teamwork and high morale Municipal employees of Jijel?

To answer these questions, the field has been descents and this study has been applied on a sample of fifty-five employees, they were chosen randomly, stratified and adapted to the study community, and we adopted that descriptive approach.

Our study was divided into two frameworks, a conceptual framework that includes four chapters, a field framework that includes two chapters. Observation, interview, and inquiry were relied upon as basic tools for research and data collection, the search form covered three axes:

First axis: Includes the sample personal data

Second Axis: Includes questions related to the first hypothesis

Third Axis: includes questions related to the second hypothesis

After presenting and analyzing the results and discussing the hypotheses, a presence was reached A relationship between empowerment and organizational loyalty for the employees of Jijel municipal; This is to achieve the subhypothesis that is, there is a relationship between delegation of authority and discipline of municipal employees There is a relationship between teamwork and high morale in employees of the municipality of Jijel.