



جامعة محمد خيضر . بسكرة .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل : 02/PG/LMD/SOC/14

الموضوع

تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي

- دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين التوتة - باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور LMD في شعبة علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

سلمية بوزيد

إعداد الطالب:

الصالح نفيسي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
شوقي قاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا
سلمية بوزيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
صباح سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مناقشا
سامية عزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مناقشا
كمال بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مناقشا
العابد ميهوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي عملي هذا إلى الذين
آمنوا بأسطورتى الشخصية و صدقوا
كل العلامات

شكر و عرفان

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي ومشرفتي الأستاذة الدكتورة سليمة بوزيد على المرافقة والتعاون والصبر والسند الذي قدمته لي.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى كل اعضاء اللجنة المناقشين على قبولهم مناقشة رسالتي هذه .

و أشكر كل من دعمني في إنجاز عملي هذا من إدارة المؤسسات الإستشفائية لمدينة عين التوتة ، وزملاء الدراسة.

وجزيل الامتنان إلى زوجتي على الصبر الجميل والسند القوي الذي أحاطتني به طوال الوقت.

الصالح نفيسي

الفهرس

الفهرس	
الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
5	الفصل الأول: موضوع الدراسة
6	1. إشكالية الدراسة
7	2. فرضيات الدراسة
8	3. أهمية الدراسة
9	4. أهداف الدراسة
10	5. الدراسات السابقة
52	6. المدخل النظري للدراسة
53	7. تحديد مفاهيم الدراسة
56	الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية و أبعاده
57	تمهيد
57	1. مفهوم التمكين لغة واصطلاحا
70	2. مبررات و أبعاد تمكين الموارد البشرية
73	3. أشكال وخطوات تمكين الموارد البشرية
79	4. العلاقة بين الموظف و الإدارة و معوقات تمكين الموارد البشرية
83	5. العلاقة بين التمكين و بعض المفاهيم الإدارية
86	6. الاتجاهات الفكرية لتمكين الموارد البشرية
89	7. التمكين في الفكر الإداري
113	8. ركائز و نماذج التمكين
130	9. أهداف و أسباب فشل تطبيق التمكين
135	خلاصة

136	الفصل الثالث: الولاء التنظيمي في المنظمات واستراتيجياته
137	تمهيد
138	1. مفهوم الولاء التنظيمي و أهميته
140	2. العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية
143	3. أهمية وأبعاد الولاء التنظيمي وخصائصه ومؤشراته
144	4. المظاهر والعوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي والنماذج المفسرة له
147	5. أهداف وأسباب ضعف الولاء التنظيمي
160	6. مصادر جذب العاملين والمراحل والعوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي
173	خلاصة
175	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة:
176	تمهيد
177	1. القطاع الصحي في الجزائر
180	2. مجالات الدراسة
182	3. مبررات اختيار القطاع الصحي عين التوتة لا جراء الدراسة الميدانية
193	4. عينة البحث و أسلوب اختيارها
200	5. انموذج الدراسة
208	6. المنهج المستخدم في الدراسة
209	7. أدوات جمع البيانات
224	خلاصة
225	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير النتائج
226	تمهيد
226	أولاً: عرض وتحليل
226	1. قراءة سوسولوجية لمتغيرات الدراسة
227	* متغير تمكين الموارد البشرية

227	أ. تحليل سوسيولوجي لنتائج بعد فريق العمل
232	ب. تحليل سوسيولوجي لنتائج بعد التحفيز
237	ج. تحليل سوسيولوجي لنتائج بعد اتخاذ القرارات
243	* متغير الولاء التنظيمي
243	أ. تحليل سوسيولوجي لنتائج بعد الولاء الأخلاقي
247	ب. تحليل سوسيولوجي لنتائج بعد الولاء الشعوري
250	ج. تحليل سوسيولوجي لنتائج بعد الولاء المستمر
254	2. عرض نتائج فرضيات الدراسة
254	أ. عرض نتائج الفرضية الأولى
266	ب. عرض نتائج الفرضية الثانية
281	ج. عرض نتائج الفرضية الثالثة
309	ثانيا: مناقشة النتائج:
309	1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
311	2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
313	3. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
315	ملخص نتائج الدراسة
315	أولاً: نتائج القسم النظري
316	ثانياً: نتائج القسم التطبيقي
319	نتيجة عامة
319	خلاصة
321	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

و الجداول

قائمة الإشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح النموذج المعرفي لتمكين	66
02	أشكال تمكين العاملين	74
03	يوضح خطوات التمكين	78
04	هرم ماسلو : يمثل التدرج البياني لنظرية الحاجات لبراهام ماسلو	98
05	يوضح نظرية الدرر للحاجات	99
06	نظرية ذات العاملين لهزبرغ	102
07	عناصر نظرية التوقع	105
08	نموذج نظرية (Z)	109
09	يبين عملية التحفيز عند الافراد	119
10	اهم الحوافز التي يستفيد منها العمال في مختلف المنظمات	121
11	يوضح نموذج Conger & Kunungo	124
12	يبين اهمية الولاء التنظيمي	142
13	يوضح نموذج ستيرز للمجموعات المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي	151
14	نموذج ستاو و ستانك للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	153
15	يمثل نموذج الين و ماير Allen & Mayer للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	157
16	يوضح نموذج وينز للمتغيرات المؤثرة في درجة الولاء التنظيمي	159
17	يوضح مراحل تطور الولاء عند بوشتان	163
18	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند Porter & Mowday	164
19	يوضح عناصر المناخ التنظيمي	168
20	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	169
21	يبين الأهداف المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي	172
22	رسم بياني يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين	189

	التوتة	
190	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة	23
205	أنموذج خاص لأبعاد تمكين الموارد البشرية	24
207	يوضح أبعاد الولاء التنظيمي	25
208	أنموذج الدراسة	26

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح التموّج و الاستفاده من الدراسات السابقة	45
02	يوضح اوجه اختلاف الدراسات السابقة مع دراستنا	51
03	الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم	59
04	يوضح بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين	67
05	يوضح معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض الأدبيات الغربية و العربية	81
06	الفرق بين التفويض و التمكين	84
07	اهم الفروق بين المشاركة و تمكين العاملين	85
08	يوضح مقارنة بين حاجات ماسلو و حاجات الدرر	100
09	يوضح الدوافع و العوامل الصحية عند هزربرع	100
10	نماذج التمكين حسب الباحثين	128
11	يوضح الأهداف المترتبة على تطبيق مفهوم التمكين على الموظف و المنظمة معا	133
12	يوضح أهداف الولاء على الفرد و جماعة العمل و المنظمة	171
13	يوضح عدد سكان دائرة عين التوتة	186
14	يوضح توزيع العيادات و قاعات العلاج للصحة الجوارية لعين التوتة	187
15	يوضح توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة	192
16	يوضح توزيع الموارد البشرية با م ع ص ج لعين التوتة	193
17	يوضح فئات العينة المبحوثة مع النسبة	194
18	يوضح أهم الإحصائيات المتحصل عليها بتوزيع الاستبيان و عملية استرجاعها	195
19	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	196
20	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	197
21	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	198

198	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	22
199	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	23
200	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (الأقدمية)	24
202	يوضح أبعاد التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات الغربية	25
203	يوضح أبعاد التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات الغربية	26
204	تحليل الأهمية النسبية لأبعاد التمكين حسب دراسة (هلوان و عبد الرحمن 2011)	27
205	يوضح ابعاد الولاء التنظيمي من خلال أدبيات بعض الدراسات الغربية	28
215	يوضح توزيع درجات مقياس ليكرت	29
216	يوضح وصف محاور و بنود استبيان تمكين الموارد البشرية	30
216	يوضح وصف محاور و بنود استبيان الولاء التنظيمي	31
218	يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة فقرات استبيان تمكين الموارد البشرية	32
220	يوضح الفقرات التي تم تعديلها في استبيان تمكين الموارد البشرية	33
220	يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة فقرات استبيان الولاء التنظيمي	34
221	يوضح الفقرات التي تم تعديلها في استبيان الولاء التنظيمي	35
223	يبين قيمة معامل للمقياس Cronbach's Alpha	36
227	يمثل تحديد مستوى درجات الاستبيان	37
228	يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعء فيرق العمل على سلم لكارث الخماسي	38
233	يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعء التحفيز على سلم لكارث الخماسي	39
238	يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعء اتخاذ القرارات على سلم للكارث الخماسي	40
244	يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعء الولاء الأخلاقي على سلم لكارث الخماسي	41
248	يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعء الولاء الشعوري على سلم لكارث الخماسي	42

252	يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد الولاء المستمر على سلم لكارث الخماسي	43
256	إجابات أفراد عينة الدراسة	44
257	إجابات أفراد عينة الدراسة (أشارك في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل) حسب المتغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل)	45
260	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة (بعض البدائل المطروحة من طرفي تؤخذ بعين الاعتبار) حسب المتغير (أشعر بالتزام كبير اتجاه زملائي بالمؤسسة)	46
262	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة (بعض البدائل المطروحة من طرفي تؤخذ بعين الاعتبار) حسب المتغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل)	47
264	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة (أساعد في تصحيح بعض أخطاء العاملين) حسب المتغير (أعمل بجد لأكتسب مكانة راقية عند الإدارة)	48
266	يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الولاء الأخلاقي	49
267	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يقدر رئيسي المباشر جهودي المبذولة في العمل) حسب المتغير (أنا جد راض بالعمل بهذه المؤسسة)	50
269	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها) حسب المتغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي)	51
271	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهودات المبذولة التي أبذلها) حسب المتغير (المؤسسة التي أعمل بها هي أفضل مؤسسة)	52
273	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجع على العمل أكثر) حسب المتغير (أرغب في البقاء	53

	بالمؤسسة التي اعمل بها إلى غاية تقاعدي)	
275	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يوجد تشجيع معنوي مستمر من طرف رئيسي) حسب المتغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي)	54
277	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يوجد تشجيع معنوي مستمر من طرف رئيسي) حسب المتغير (أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من حياتي)	55
279	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (رئيسي يشجعني على تحمل المسؤولية في العمل) حسب المتغير (أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من حياتي)	56
281	يمثل معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والولاء الشعوري	57
282	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (أعمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل) حسب المتغير (لن أبحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لي الفرصة في مكان آخر)	58
285	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) حسب المتغير (سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان)	59
287	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ظروف العمل مع زملائي ملائمة) حسب المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية)	60
290	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (أشعر بمكانة عالية وأنا أعمل مع فريق العمل) حسب المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية)	61
292	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل) حسب المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية)	62
294	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (لفريق العمل دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة) حسب المتغير (أنا مستمر بالعمل في المؤسسة)	63
297	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة) حسب المتغير (أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة)	64

299	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) حسب المتغير (لن ابحت عن وظيفة أخرى حتى لو أتحت لي الفرصة في مكان آخر)	65
301	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) حسب المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية)	66
303	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل) حسب المتغير (أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة)	67
306	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة) حسب المتغير (سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان)	68
308	يمثل معامل الارتباط بيرسون بين فرق العمل والولاء المستمر	69

مقدمة

مقدمة

مرت التنظيمات بالعديد من المراحل، حيث كان اهتمامها سابقا على العملية سابق الإنتاجية بالنظر إلى الطلب المتزايد على السلع، ثم انصب الاهتمام على الوظائف المالية، واحتد تنافس المنظمات على رؤوس الأموال، ثم بعد ذلك سعت إلى اكتشاف حاجات المستهلكين. أما الآن فالاهتمام كله منصب حول الموارد البشرية باعتبارها أهم الموارد على الإطلاق بالمنظمة من حيث أنها أقوى عناصر التسويق والإنتاج، وأساسها في تحقيق الأهداف مما جعل المنظمات تتنافس في تطوير الموارد البشرية من خلال تدريبها وتأهيلها بصفة عامة.

ولقد عرفت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في السلوك التنظيمية والممارسات الإدارية وذلك من خلال تبني مفاهيم جديدة أهمها على الإطلاق مفهوم تمكين الموارد البشرية، حيث وظف مدخل هذا المفهوم كأحد أبرز الحلول للرقى بالمنظمة واستمرارها وتبوءها مرتبة الصدارة في عملية المنافسة والتميز.

وتؤكد كثير من الدراسات الميدانية بأن المديرين الذين تبنوا عملية التمكين، قاموا بذلك باقتناع وإدراك بأن هناك أهدافا تنظيمية لا يمكن تحقيقها من غير مشاركة العاملين، فالمنظمة بحاجة إلى معلوماتهم وخبراتهم وعملهم المشترك للتوقع الجيد لها، والتطور السريع لمنتجاتها.

ومفهوم التمكين مرتبط بالموارد البشرية من حيث عمليات التحفيز والمشاركة والعمل الجماعي ووضوح الرؤية وبيئة العمل، وانتقاء العاملين وتأهيلهم باستمرار في جو تنتقل فيه المعلومة بسلاسة وسرعة أفقيا وعموديا، فمصطلح تمكين الموارد البشرية يعني إعادة هيكلة مراكز القوى ومراجعة توزيع السلطات وحقوق اتخاذ القرار والتصرف، وعملية التمكين تعني منح صلاحية وحرية أكبر ومشاركة في الرأي والتخطيط من أجل الوصول إلى الغايات المنشودة.

وتعتمد المنظمات إلى عملية تمكين الموارد البشرية من أجل التوصل إلى الولاء التنظيمي، الذي يجسد رضا العاملين واستقرارهم ومنه رفع الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

فالولاء التنظيمي مفهوم حديث يقوم على فكرة ارتباط بين المنظمة والعامل، فإذا تطابقت أهدافها وتوافقت قيمها، فإن هذا العامل سيبدل مجهودات إضافية للرقى بمنظمتها، ووجود مستوى عال من الولاء يرفع من شأن المنظمة ويضمن تحقيق أهدافها. وبما أن تمكين الموارد البشرية يسعى لزيادة ثقة العاملين من خلال منح مزيد من الحرية والصلاحيات فإن ذلك يزيد من ولائهم لمنظمتهم، ومن هنا تأتي هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالقطاع الصحي بعين التوتة. ولتحقيق أهداف دراستنا هاته، فقد قسمناها إلى خمسة فصول، كما يلي:

الإطار النظري: ويحتوي ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: وتناولنا فيه موضوع الدراسة من حيث إشكالية الدراسة، تساؤلات وفرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، وكذا أهمية الدراسة ثم المدخل النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تمكين الموارد البشرية، ويحتوي مفهوم تمكين الموارد البشرية، وتمكين الموارد البشرية في الفكر الإداري وأيضا ركائز تمكين الموارد البشرية، بالإضافة إلى نماذج تمكين الموارد البشرية، والقيادة وتمكين الموارد البشرية وأخيرا نتائج تمكين الموارد البشرية.

الفصل الثالث: ويحتوي مفهوم الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية وأهميته وأبعاده، بالإضافة إلى خصائص الولاء التنظيمي ومؤشراته وبعض المظاهر والعوامل المرتبطة به.

كما يتناول أيضا بعض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي ومصادر جذب العاملين له، والعوامل المساعدة على تشكيله ونتائجه وأسباب ضعفه في التنظيم ثم قياس الولاء التنظيمي.

أما الإطار الميداني فهو مقسم إلى فصلين كما يلي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة، ويحتوي على مجالات الدراسة، المنهج المستخدم ثم أدوات جمع البيانات، فالعينة وأسلوب اختيارها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

وفي الفصل الخامس: نتطرق إلى تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضية الأولى والثانية والثالثة والإجابة على الإشكالية وما يتبعها من توصيات.

الجانب النظري

للدراصة

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

❖ إشكالية الدراسة

❖ أهمية و أهداف الدراسة

❖ الدراسات السابقة

❖ المدخل النظري للدراسة

❖ تحديد مفاهيم الدراسة

إشكالية الدراسة:

يعتبر المورد البشري العنصر الأساس والجوهري في المنظمة والمحرك الرئيسي لبقية عناصرها، فهو العقل المفكر والمتعلم والمتغير والأداة التي تحقق المنظمات من خلالها أهدافها وغاياتها، فالإدارة تنظيم إنساني وليس آليا كما تصورته مدرسة الإدارة العلمية ونجاح الإدارة أو فشلها يتوقف على كفاءة العنصر البشري وما يقوم به من أعمال.

لقد تعددت القضايا المتعلقة بالبعد البشري والسلوك التنظيمي وحظيت بدراسة واهتمام العلماء والباحثين، لا سيما في إدارة وتسيير الموارد البشرية، حيث اهتمت بآليات الاستقطاب والتكوين والتأهيل والتحفيز وترقية العاملين وتطوير أدائهم وعلاقاتهم التنظيمية. ومن هنا تطورت المفاهيم والنظريات والممارسات الإدارية بهدف قيادة الأفراد نحو رفاهيتهم وتلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون بها.

ويعد التمكين أحد أهم المواضيع الإدارية الحديثة التي تجذب اهتمام الباحثين والدارسين على مستوى مخابر ومؤسسات البحث في العالم، كما يعد ركيزة التطور وجوهر الإبداع لكل المنظمات بما فيها مؤسسات القطاع الصحي.

كما أن الولاء التنظيمي يعد أيضا من أكثر المواضيع التي تشغل الفكر الإداري والمنظمات كونه يساهم في استقرارها وتماسكها واستمرارها، وضمان مواكبة الاستراتيجيات العصرية والتغيرات التنظيمية الحديثة التي تحدد مكانة المنظمة وتموقعها ضمن التنافس الشديد الذي تعج به القطاعات المختلفة.

والقطاع الصحي بعين التوتة جزء لا يتجزأ من منظومة القطاعات في الجزائر وهو بكل البديهيات يسعى لصدارة المؤسسات من خلال تحسين الأداء وتطوير موارده البشرية واستغلال المفاهيم والسلوكات التنظيمية الحديثة.

وتكمن مشكلة دراستنا في الوقوف على واقع العلاقة بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده والولاء التنظيمي بأبعاده بمؤسسات القطاع الصحي بعين التوتة، وذلك من أجل تحديد

مواطن القوة والضعف في هذه العلاقة والتحقق من وجودها أو غيابها من خلال تقصي العلاقات الارتباطية بين مؤشرات تمكين الموارد البشرية ومؤشرات الولاء التنظيمي بالقطاع الصحي عين التوتة.

والسؤال الرئيسي في هذه المشكلة هو كالتالي:

هل توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالقطاع الصحي بعين التوتة؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي في هذه الدراسة لا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية:

أولاً: التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الأخلاقي بالقطاع الصحي بعين التوتة؟

2. هل توجد علاقة بين التحفيز والولاء الشعوري (العاطفي) بالقطاع الصحي بعين التوتة؟

3. هل توجد علاقة بين العمل في إطار فرق العمل والولاء المستمر بالقطاع الصحي بعين التوتة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية وبالاعتماد على أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) لدراستنا نضع الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الأخلاقي للعاملين في القطاع الصحي بعين التوتة.

2. توجد علاقة بين التحفيز والولاء الشعوري (العاطفي) للعاملين في القطاع الصحي بعين التوتة.

3. توجد علاقة بين العمل في إطار فرق العمل والولاء المستمر للعاملين في القطاع الصحي بعين التوتة.

أهمية الدراسة:

يعتبر تمكين الموارد البشرية من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار وتطور المنظمة، وهو فرصة للعاملين لاكتشاف مؤهلاتهم واستغلال قدراتهم، وإحساسهم بثقة الإدارة بهم وتقديرها لهم.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تطرحه من خلال ما يلي:

1. تعمل هذه الدراسة على تسليط الضوء على أحد أهم مداخل الفكر الإداري الحديث، وهو تمكين الموارد البشرية ومدى تأثيره على تحقيق أهداف المنظمة، ورفع مستوى أداء العاملين وضمان ولائهم لمؤسساتهم.

2. توفر هذه الدراسة للباحثين بيانات ومعلومات في مجال تمكين الموارد البشرية من خلال النتائج التي سوف تتوصل إليها.

3. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوع التمكين في المؤسسات الصحية (القطاع الصحي) وعلاقته بالولاء التنظيمي لما لهذه المؤسسات من أهمية حيث أنها أكثر المنظمات ارتباطاً بالجمهور.

4. تعمل هذه الدراسة على تقوية روابط التعاون من خلال تعزيز ثقافة التآزر والرقى بالأداء وتحقيق جودة عالية من الخدمات خاصة في الجانب الصحي.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهداف العلمية:

تعمل هذه الدراسة على:

1. تقديم إطار نظري وفكري حول مفهوم تمكين الموارد البشرية ومفهوم الولاء التنظيمي والعلاقة بينهما.
2. تعزيز مؤشرات التمكين من خلال عناصر التحفيز وحرية اتخاذ القرارات والمشاركة في القيادة لما لها من تأسيس وتطوير الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية.
3. الإجابة على مشكلة الدراسة.
4. تبحث هذه الدراسة في المفاهيم التنظيمية الحديثة التي تعتبرها المنظمة اليوم عوامل أساسية في الاستمرار والاستقرار وتحقيق أهدافها.

ثانياً: الأهداف العملية:

1. تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالقطاع الصحي عين التوتة وعلاقته بالولاء التنظيمي.
2. الارتقاء بمستوى الولاء بالقطاع الصحي استناداً إلى نتائج هذه الدراسة.
3. تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة ومؤشراتها.
4. تعميم النتائج التي تتوصل إليها للاستفادة في مؤسسات الصحة الجزائرية.

الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة دور حيوي بالنسبة للبحوث والدراسات، فهي تمد الباحث بالفروض وتوضح له المفاهيم وتمكنه من انتقاء الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تمكنه من وضع دراسته بين النتائج السابقة، ويكشف عن طريق المقارنة أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف.

الدراسات السابقة هي الخلفية العلمية أو الزاد المعرفي للموضوعات التي يستمد منها الباحث تصورات وافتراضاته، فعلى الرغم من التنوع في دراسات التمكين، والولاء الوظيفي ومتغيرات الزمان والمكان فقد استطاع هذا التنوع تقديم رؤى علمية حول العديد من المواضيع، كالأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، والقيادة، والحوافز، والروح المعنوية والانتماء...

وفي هذا الجانب، نتعرض لنماذج من الدراسات الميدانية التي تم اختيارها على أساس أنها أجريت حول مواضيع ترتبط بتمكين الموارد البشرية أو مواضيع أخرى ترتبط بالولاء التنظيمي.

1- الدراسة الأولى:

للباحث نزار خليل عابد بن خليل⁽¹⁾: تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2013 تحت إشراف أ.د أحمد إبراهيم أبو سن.

(1) - نزار خليل عابد بن خليل، تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2013.

الإطار النظري للدراسة:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المشتركة والبنوك الأجنبية العاملة بالسودان، وكذلك تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين جودة الخدمة المصرفية في البنوك السودانية.

الإشكالية: تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية التحقق من الممارسات الفعلية لمتطلبات وأبعاد مدخل تمكين العاملين كمحددات للرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السودانية وأثر ذلك على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء.

تساؤلات الدراسة:

1. هل هناك اختلاف جوهري بين البنوك الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان من حيث متطلبات تطبيق تمكين العاملين في هذه البنوك؟ وما هي أهم متطلبات التمكين الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟
2. هل هناك اختلاف جوهري بين البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان من حيث أبعاد تمكين العاملين في هذه البنوك؟ وما هي أهم أبعاد التمكين الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان والخاضعة للدراسة؟
4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة، والأجنبية العاملة في السودان والخاضعة للدراسة؟

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان، وبين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لعملاء تلك البنوك؟

6. هل يختلف إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان لمتطلبات التمكين وفقا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

7. هل يختلف إدراك العاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان لأبعاد التمكين وفقا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

اعتمد الباحث في دراسته على جملة من المراجع والمقالات والدوريات ذات الصلة بالموضوع باللغتين العربية والانجليزية.
الإطار المنهجي للدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة المنهج التحليلي الذي يلاءم طبيعة موضوع الدراسة، واختار عينة مثلت 100 فرد من فئة العمال الذين يعملون بالبنوك في السودان، موزعة كما يلي:

- 33% من إجمالي أفراد العينة من البنوك التجارية الحكومية.
- 34% من إجمالي أفراد العينة من البنوك التجارية المشتركة.
- 33% من إجمالي أفراد العينة من البنوك التجارية الأجنبية.

الأساليب الإحصائية وأدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، كما استخدم تحليل البيانات الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوظيف النسبة المئوية ومعامل الارتباط، وأسلوب تحليل التمايز المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين وتطبيق اختبار "T" في اختبار الفروض.

نتائج الدراسة:

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة بين اتجاهات الدراسة حول متطلبات تطبيق تمكين العاملين، باختلاف نوع البنك، وهذا يوضح عدم وجود تأثير لنوع البنك في متطلبات تطبيق تمكين العاملين.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول أبعاد تمكين العاملين باختلاف متغير نوع البنك، وعدم وجود تأثير لنوع البنك في أبعاد تمكين العاملين.
3. وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك، وعليه فإنه كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل بها أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرضا للعاملين بتلك البنوك.
4. وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك، فكلما تم تفعيل أبعاد تمكين العاملين يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الرضا للعاملين بتلك البنوك.
5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وجودة الخدمات المصرفية لعملاء تلك البنوك وبالتالي يمكن استنتاج أنه كلما زاد مستوى رضا العاملين في البنوك زادت جودة الخدمة المصرفية المقدمة مما ينعكس على رضا العملاء لدى تلك البنوك.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين باختلاف متغيرات (السن، مستوى التعليم، مدة الخدمة، المستوى الإداري)، بينما توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين باختلاف متغير

(النوع) يعزى لصالح الذكور، ويعزى الباحث ذلك لأن غالبية البنوك في السودان تعتمد على الذكور أكثر من الإناث.

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ادراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين باختلاف متغيرات (النوع، السن، مستوى التعليم، المستوى الإداري)

8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين، باختلاف متغير (مدة الخدمة) يعزى لصالح الذين مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة، بينما الذين مدة خدمتهم أقل من 15 سنة ومن 05 إلى 10 سنوات لا توجد فروق، ويستنتج أن كلما زادت سنوات الخدمة في البنك يؤدي ذلك إلى إدراك أبعاد التمكين.

وأوصى الباحث في الأخير بـ:

1. ضرورة الاستناد إلى طبيعة التباين في إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وأبعاده وفقاً للخصائص الديمغرافية.
2. تصميم برامج تدريبية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات وأبعاد التمكين، وبناء فرق عمل باعتبارها من متطلبات التمكين، وكذلك الاتصال كأحد أبعاد التمكين.
3. الاهتمام بوعي الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة)، مع التركيز على عناصر المشاركة والحوافز ووضوح الدور.
4. تبني متطلبات التمكين بشكل إجمالي لمختلف مستويات التعليم.
5. يجب التركيز أكثر على ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 15 سنة.
6. إخضاع جميع العاملين لبرامج تدريبية تركز على أهمية تنمية الوعي بمتطلبات وأبعاد التمكين.

7. تحسين درجة الرضا الوظيفي بالتركيز على الثقافة التنظيمية، المشاركة، التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف البنك.
8. على إدارة البنوك التركيز على بعدي الاختيار والأهمية باعتبارهما أقوى أبعاد التمكين.
9. تصميم وتنفيذ نظم فعالة للاتصالات داخل البنوك التجارية، بهدف توفير المعلومات الكافية.
10. ضرورة توفر المرونة والدقة في نظام المعلومات.
11. اختيار قنوات ووسائل الاتصالات التي تواكب ظروف العمل داخل الوحدات البنكية.

2- الدراسة الثانية:

للباحثة **وافية صحراوي⁽¹⁾**، بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013. تحت إشراف أ.د عبد الكريم بوحفص.

الإطار النظري للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التقرب من الواقع التنظيمي للجامعة من خلال الثقافة التنظيمية السائدة بها، وتحديد العلاقات بين القيم التنظيمية والضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لإطار الجامعة الجزائرية.

وقسم الجانب النظري إلى خمسة فصول متوازنة.

(1) - وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية. دراسة ميدانية، جامعة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012/2013.

خصص الفصل الأول لطرح الإشكال وصياغة فرضيات البحث وإبراز أهمية وأهداف البحث، وخصص الفصل الثاني منه للمتغير الأول والمتمثل في الثقافة التنظيمية، أما الفصل الثالث فتناولت الباحثة فيه متغير الضغط المهني، والفصل الرابع تناول المتغير الثالث والمتمثل في الولاء التنظيمي، في حين تناولت في الفصل الخامس المتغير الرابع وهو فعاليات الذات.

إشكالية الدراسة:

حددت الباحثة إشكالية دراستها على النحو التالي:

هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

فروض الدراسة: وجاءت فرضيات البحث على النحو التالي:

1. تتمثل القيم التنظيمية السائدة في قيمة العدل، وقيمة المكافأة، وقيمة فرق العمل، وهي تحتل المراتب الأولى في سلم ترتيب القيم التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

2. مستوى الضغط المهني مرتفع لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

3. أعراض الضغط الذي يعاني منها الإطارات هي الإنهاك، والتعب الجسدي وكثرة النسيان وقلة التركيز.

4. مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

5. مستوى فعالية الذات منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

6. توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

7. توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

8. لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

9. توجد علاقة عكسية بين الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

الأطر النظرية المعتمدة:

ركزت الباحثة في دراستها على ثلاثة مداخل يتم من خلالها رؤية الأبعاد التي تتنوع من خلال ثقافة المنظمة وهي كالاتي:

1. مدخل أوتشي Ouchi.

2. مدخل بيتر ووترمان Peter and Waterman.

3. تصنيف هوفستيد Hofstede .

الإطار المنهجي للدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واختارت أسلوب العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (979) أستاذًا، و(425) موظفًا، وبلغ عدد أفراد العينة (330) موزعين على (115) أستاذًا و(225) إداريًا.

الأساليب الإحصائية وأدوات جمع البيانات المعتمدة:

اعتمدت الباحثة في دراستها الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وشملت أسئلة تتعلق بالحالة الشخصية وبالسن والأقدمية في الجامعة. بالإضافة الى ذلك فقد اعتمدت على مقاييس ضمن استمارة قدمت على شكل استبيان، وتضمن مقياس الثقافة التنظيمية، مقياس الضغط المهني، مقياس الولاء التنظيمي، مقياس فعالية الذات.

كما اعتمدت في تحليل البيانات على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدام الإحصاء الوصفي من خلال استعمالها المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري، واستخدام الإحصاء الاستدلالي لقياس فرضيات الدراسة، والاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، واختبار فريدمان، واختبار ألفا كرونباخ، ومعامل التجزئة النصفية.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. القيم التنظيمية تلعب دورا هاما في تحديد سلوك الإطار الجامعي، وفي تشكيل الثقافة الجامعية.
 2. يعاني إطارات جامعة الجزائر من ضغط مهني مرتفع، مع إبداء نية ترك العمل جراء ذلك.
 3. أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطارات هي الإنهاك البدني، وكثرة النسيان، وقلة التركيز.
 4. مستوى الولاء التنظيمي لدى الإطارات منخفض.
 5. مستوى فعالية الذات لدى الإطارات منخفض.
 6. توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل.
 7. توجد علاقة سالبة بين الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية وفعالية الذات لإطاراتها.
- وأوصت الباحثة في الأخير ب:

1. ضرورة وضع هيكلية جديدة قادرة على إنتاج وتبليغ المعارف من أجل ضبط وتيرة التحولات.
2. يجب أن تحقق الجامعة العدالة لأعضائها والتي تجعلهم حتما يزيدون في درجة الولاء، ويشعرهم بالمسؤولية وترفع من معنوياتهم وتزيد في مستوى الرضا وفعالية الذات.
3. أن تعمل الجامعة على تأسيس قيم ومعايير تنظيمية تستجيب إلى طموحات الإطارات ويخفف من شعورهم بالضغط المهني.

3- الدراسة الثالثة:

للباحث محمد نجيب عناصري⁽¹⁾، بعنوان: "علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي" دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2013. تحت إشراف أ.د عبد الكريم بوحفص.

الإطار النظري للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير العلاقة بين الضغط المهني وجملة من المتغيرات تتمثل في الانتماء التنظيمي وإدراك الضغط والدعم الاجتماعي، كما هدفت إلى تحديد بعض المتغيرات التي تميز بين الأساتذة في الانتماء التنظيمي وإدراك الضغط باعتماد متغيرات كلاسيكية، كالجنس وأخرى حديثة التخصص ومركز التحكم والدعم الاجتماعي، وأيضا التمييز بين متغير الضغط المهني ومتغير إدراك الضغط، وأخيرا تحديد مصادر الضغط المهني لدى أساتذة التعليم العالي.

وقسم الجانب النظري إلى أربعة فصول، حيث تناول في الفصل الأول إشكالية الدراسة وفرضياتها، وإبراز أهداف الدراسة وأهميتها، وخصص الفصل الموالي لمتغير الضغط المهني، وفي الفصل الذي يليه تناول الباحث متغير الولاء التنظيمي في الفصل الرابع متغير مركز التحكم والدعم الاجتماعي.

إشكالية الدراسة: تناول الباحث إشكالية بحثه على النحو التالي:

ما هي علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي؟

(1) - محمد نجيب عناصري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2012/2013.

فروض الدراسة: جاءت فرضيات البحث على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: يعاني أساتذة التعليم العالي من مستويات مرتفعة من الضغط المهني.

الفرضية الثانية: يمثل صراع الدور وكثافته والعلاقات بين الشخصية وأهم مصادر الضغط المهني لدى أساتذة التعليم العالي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الضغط المهني لدى أساتذة التعليم العالي تعزى لمتغيرات الجنس والسن والأقدمية.

الفرضية الرابعة: يظهر أساتذة التعليم العالي ولاء مرتفعا نحو الجامعة.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني لدى أساتذة التعليم العالي والولاء التنظيمي.

الفرضية السادسة: مركز التحكم يعدل العلاقة بين الضغط المهني والولاء التنظيمي، كلما كان مركز التحكم داخليا، قل الضغط المهني وارتفع الولاء التنظيمي بمعنى أن الأساتذة ذوي مركز التحكم الداخلي يظهرون مستويات منخفضة من الضغط وأكثر ولاء من الأساتذة ذوي مركز التحكم الخارجي.

الفرضية السابعة: يمثل الدعم الاجتماعي الانفعالي أهم مظاهر الدعم الذي يتلقاه أساتذة التعليم العالي.

الفرضية الثامنة: يعدل الدعم الاجتماعي العلاقة بين الضغط المهني والولاء التنظيمي، فكلما كان الدعم الاجتماعي كبيرا تراجع الارتباط بين الضغط المهني والولاء التنظيمي.

الأطر النظرية المعتمدة:

ركز الباحث في دراسته على نماذج تفسير الضغط من خلال النموذج البيولوجي، والنموذج البيولوجي النفسي الاجتماعي ونموذج التفاعل المتبادل، وكذلك نماذج تفسير الضغط في العمل من خلال نموذج التوافق بين الفرد والمحيط ونموذج متطلبات الموقف والمراقبة لكراسك، بالإضافة إلى نظرية التعلم الاجتماعي لروتر.

الإطار المنهجي للدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 267 أستاذا أجابوا كلهم على الاستبيان المعد لقياس متغيرات الدراسة، ولم يراع في تكوين هذه العينة سوى شرطا واحدا وهو أن يعمل أفراد العينة كأساتذة بصفة دائمة في إحدى الجامعات وسط الجزائر.

بالإضافة إلى متغير الجنس حيث احتوت العينة على أفراد من الجنسين، وبلغ عدد الذكور 80 أستاذا بنسبة 30% من حجم العينة، وبلغ عدد الإناث 187 أستاذا بنسبة 70% من حجم العينة.

ومتغير الحالة المدنية حيث بلغت فئة المتزوجين 66.3% من حجم العينة، وعدد العزاب 32.6% وعدد المطلقين بنسبة 1.5% من حجم العينة.

وتكون الاستبيان المطبق من خمس مقاييس هي:

- مقياس الضغط المهني.
- مقياس إدراك الضغط.
- مقياس الدعم الاجتماعي.
- مقياس الولاء التنظيمي.
- مقياس مركز التحكم.

والتأكد من صدق وثبات أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

واعتمد في تحليل البيانات على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS)، واستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لقياس فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. فئة أساتذة التعليم العالي من الفئات المهنية المهددة بالضغط وقد يتحول ذلك إلى إنهاك مهني.
2. الجو الاجتماعي بالجامعة لا يبعث على الارتياح بدليل أن العلاقات السيئة مع الزملاء والإدارة يمثل أهم عوامل الضغط المهني لدى أساتذة التعليم العالي.
3. عدم بحث هذه الفئة عن الدعم الاجتماعي داخل الجامعة زاد من تقاوم الضغط لديها، كون الدعم الاجتماعي الأسري لم يلعب الدور المتوقع له والمتمثل في حماية الأساتذة من الضغط والحد منه.
4. يظهر أساتذة التعليم العالي انتماء عاليا للجامعة على الرغم من المستويات المرتفعة من الضغط الذي يتعرضون له في أداء مهامهم.
5. ضرورة إجراء دراسات طويلة لظاهرة الضغط وتوسيع البحث لتحديد أهم المتغيرات المعدلة التي يمكنها الحد من الضغط.

وأوصى الباحث بـ:

1. معاملة أساتذة التعليم العالي بإنسانية وتخفيف وطأة الأعباء والإرغامات التي تفرض عليه.
2. إعادة الاعتبار لهم من خلال النظر في سياسة تسيير الموارد البشرية وتحسين الأجواء الاجتماعية، وتحسين ظروف العمل وخلق فضاء مادي واجتماعي يسمح بتحسين العلاقات مع الإدارة والرؤساء والزملاء.
3. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للأساتذة من خلال التحفيز والدعم والتقدير والاحترام.

4 - الدراسة الرابعة:

للباحثة فايذة رويم⁽¹⁾، بعنوان "فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض التغيرات الديمغرافية". دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة، قدمت لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس الاجتماعي بجامعة قاصدي مرتاح، ورقلة، 2013. تحت إشراف أ.د عبد الكريم قرشي.

الإطار النظري للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات مهنية مختلفة بمدينة ورقلة، وقسم الجانب النظري إلى أربعة فصول.

خصص الفصل الأول لطرح إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات، وإبراز أهمية وأهداف البحث وتحديد التعاريف الإجرائية، وخصص الفصل الثاني للمتغير الأول والمتمثل في الاتصال الإداري، بينما تناولت الباحثة في الفصل الثالث متغير الرضا الوظيفي واحتوى الفصل الرابع على متغير الولاء التنظيمي.

إشكالية الدراسة: حددت الباحثة إشكالية دراستها على النحو التالي:

هل هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟

تساؤلات الدراسة:

طرحت الباحثة تساؤلات وسعت الدراسة إلى الإجابة عليها، وهي كما يلي:

1. هل هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة

ورقلة؟

(1) - فايذة رويم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء الوظيفي للموظفين، في ضوء المتغيرات الديمغرافية، رسالة دكتوراه العلوم في علم النفس الاجتماعي، جامعة قاصدي مرتاح، ورقلة، 2013.

2. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
 3. ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
 4. هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
 5. هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
 6. هل تختلف استجابات العمال حول فعالية الاتصال الإداري باختلاف المتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؟
 7. هل يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف المتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؟
 8. هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف المتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؟
- الأطر النظرية المعتمدة: ركزت الباحثة في دراستها على النظريات الآتية:**

- نظرية التعلم.
- نظرية المعلومات.
- النظرية التوافقية.
- نظرية العاملين.
- نظرية القيمة.
- نظرية إشباع الحاجات.

- نظرية (X).

- نظرية (Y).

الإطار المنهجي للدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الذي يتناسب مع طبيعة وأهداف دراستها، وهو المنهج الوصفي والمنهج الارتباطي والمنهج السببي المقارن.

واختارت عينة الدراسة العشوائية شملت 1072 من فئة العمال يزاولون عملهم بصورة منتظمة بمؤسسات مهنية حكومية مختلفة من مدينة ورقلة.

الأساليب الإحصائية وأدوات جمع البيانات المعتمدة:

اعتمدت الباحثة في دراستها لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة استبياناً لقياس الاتصال الإداري واستبيان لقياس الرضا الوظيفي والاستعانة باختبار الولاء التنظيمي من إعداد "بورتر" وزملاءه، وشملت الاستبيانات أسئلة تتعلق بالبيانات الضرورية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، بداية العمل بالمؤسسة، الحالة الاجتماعية والوظيفة بالمؤسسة)، بالإضافة إلى أسئلة أخرى في شكل عبارات حول أبعاد ومؤشرات المتغيرات التالية: الاتصال الإداري، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين)

كما اعتمدت في تحليل البيانات على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوظيف النسبة المئوية، النسبة الحرجة، معامل الارتباط بيرسون، اختبار "T" ونظام Excel للتحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
2. هناك مستوى مرتفع في الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.

3. هناك مستوى مرتفع في الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
 4. هناك علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
 5. هناك علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
 6. هناك علاقة فعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر العمال باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي، فيما لا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.
 7. يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف الجنس والأقدمية، فيما لا يختلف باختلاف المتغيرات التالية: السن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.
 8. يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف المستوى الوظيفي والأقدمية، فيما لا يختلف باختلاف المتغيرات التالية: الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.
- واستكمالاً للدراسة أوصت الباحثة بما يلي:
1. ضرورة البحث عن أساليب رفع الرضا الوظيفي وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العمال والبحث عن سبل تحسين الاتصال الإداري بالمؤسسات المهنية.
 2. ضرورة البحث عن العوامل المؤثرة في كل من رضا العمال عن عملهم وولائهم التنظيمي.

5 - الدراسة الخامسة:

للباحثة برني لطيفة⁽¹⁾، بعنوان "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية". دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية، والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015. تحت إشراف أ.دموسى عبد الناصر.

الإطار النظري للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي) وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، وقسم هذا الجزء إلى خمسة فصول.

خصص الفصل الأول منها للسياق العام للتطور المفهومي لتمكين العاملين، والفصل الثاني احتوى على نماذج وأبعاد تمكين العاملين، وخصص الفصل الثالث للإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وفي الفصل الرابع الإطار النظري للأداء الاجتماعي للمؤسسات، والفصل الخامس تناول تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات (العلاقة والأثر).

إشكالية الدراسة:

حددت الباحثة إشكالية دراستها على النحو التالي:

ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟

(1) - برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة بولاية بسكرة، رسالة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

تساؤلات الدراسة: طرحت الباحثة التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما؟

2. هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى تمكين العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

وتتدرج تحته التساؤلات التالية:

- هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى التمكين النفسي للعاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

- هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى التمكين الإداري للعاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

3. ما هو مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

4. هل توجد علاقة بين تمكين العاملين ببعديه (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المرضى في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

5. ما هي درجة تأثير تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟
وتنتفع منه الأسئلة التالية:

- ما هي درجة تأثير تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

- ما هي درجة تأثير تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه المرضى في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

- ما هي درجة تأثير تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

- ما هي درجة تأثير تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه البيئة في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

ركزت الباحثة في دراستها في متغير التمكين (الإداري والنفسي) على مجموعة النماذج

النظرية:

1. نموذج Conger and Karange.

2. نموذج Thomas and Veltherise.

3. نموذج Denis C. Kinlaw.

4. نموذج Tom Peter.

وفي متغير الأداء الاجتماعي ركزت على النماذج النظرية التالية:

1. نموذج Carroll للأداء الاجتماعي.

2. نموذج Wartick et Cochran للأداء الاجتماعي.

3. نموذج Wood للأداء الاجتماعي.

الإطار المنهجي للدراسة:

اعتمدت الباحثة الطريقة الاستنتاجية (المنهج لاستنتاجي) والمنهج التحليلي، واستعملت في دراستها العينة المتعددة المراحل لأن مجتمع الدراسة كبير جدا ومتناثر على مسافات شاسعة، ووزعت (720) استمارة استبيان أي بنسبة 34.35%.

الأساليب الإحصائية وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على:

المقابلة المفتوحة مع إداريين في مديرية الصحة لولاية بسكرة، وكذا مع مديرين فرعيين لمصالح الموارد البشرية والمصالح الصحية بالمؤسسات الاستشفائية.

كما اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة أخرى، وصياغة جملة من الأسئلة يقوم المبحوث بالإجابة عنها، حيث احتوى الاستبيان 74 عبارة.

كما اعتمدت في تحليل البيانات العديد من الأساليب الإحصائية اعتمادا على رزمة SPSS، وانطلقت من سلم Likert الخماسي، واعتمدت مقاييس الإحصاء الوصفي ومعامل

الارتباط بيرسون، واختبار T. Test.

نتائج الدراسة:

خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية.
2. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية الخاصة.
3. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية وفقا للجنس والعمر حول مستوى ممارسة التمكين النفسي.
4. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية تبعا لسنوات الخبرة على مستوى ممارسة التمكين النفسي.
5. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية وفقا للجنس والعمر وسنوات الخبرة حول مستوى التمكين الإداري في مؤسساتهم.
6. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للمهنة أو السلك الذي ينتمي إليه المبعوثون حول مستوى ممارسة التمكين الإداري في مؤسساتهم.
7. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية وفقا للجنس والعمر (ما عدا الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع).
8. توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.
9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه البيئة.

واستكمالا للدراسة، أوصت الباحثة بما يلي:

1. توفير المزيد من الدعم والقوة الرسمية للعاملين من أجل تمكينهم أكثر.
2. التواصل الدائم مع العاملين وإبلاغهم بنتائج تقييم أدائهم.
3. إعادة النظر في التكوين والتأهيل من خلال إشراك العاملين في وضعها.
4. منح العاملين الصلاحيات المناسبة للقيام بمهامهم وتوضيح طرق المساءلة والمسؤولية، مع التخفيف من ضغوطاتها وعواقبها لتشجيع العاملين على تحقيق الجودة.

5. تكثيف الأيام الدراسية والإعلامية للعاملين خاصة منهم حديثي التوظيف.

6- الدراسة السادسة:

للباحث محمد سعيد جوال⁽¹⁾ بعنوان: "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. أطروحة لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف، سنة 2015، تحت إشراف الأستاذ الدكتور حسين برقي.

الإطار النظري:

سعت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن متغيرين (التمكين وتنمية السلوك الإبداعي)، حيث هدفت الدراسة إلى توصيف نوع وقوة أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

الإشكالية: تمثلت مشكلة الدراسة في:

مدى مساهمة التمكين بشقيه النفسي والهيكلية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

(1) - محمد سعيد جوال بعنوان: "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف، سنة 2015.

تساؤلات الدراسة:

1. ما هي حقيقة التمكين كممارسة إدارية في بيئة الأعمال المعاصرة؟
 2. فيم تكمن طبيعة التمكين ومحتواه في المؤسسة الاقتصادية؟
 3. ما هو مفهوم السلوك الإبداعي، وكيف يمكن بناء إطار فعال لتنميته في المؤسسة الاقتصادية؟
 4. فيم تكمن طبيعة العلاقة بين التمكين بشقيه النفسي والهيكلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين، انطلاقاً من وجهة نظر البحوث والدراسات المتخصصة؟
 5. ما هو مستوى التمكين النفسي السائد لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟
 6. ما هو مستوى التمكين الهيكلية السائد لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟
 7. ما هو مستوى السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟
 8. فيم تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير التمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟
 9. ما هي أهم المقترحات والتوصيات التي تساعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على الوصول إلى المستوى المطلوب من التمكين والذي من شأنه أن يؤدي إلى تحفيز وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين، مما يساهم في تطورها وتميزها؟
- واعتمد الباحث في دراسته على جملة من المراجع من كتب ومقالات الدوريات ذات الصلة بالموضوع باللغة العربية والأجنبية.

الإطار المنهجي:

اعتمد الباحث في دراسته هاته المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الموضوع المختار، واستعمل عينة عشوائية طبقية بعدد 128 مفردة أي بنسبة 25% من عمال مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (المجتمع الكلي 512 عامل) كآلاتي:

41 إطار أي 36% من نسبة العينة.

44 عون تحكم أي 38.6% من نسبة العينة.

29 عون تنفيذ أي 25.4% من نسبة العينة.

وقد استرجع الباحث 118 استبانة من المجموع الموزع على أفراد العينة، واستبعد منها 04 لعدم صلاحيتها.

الأساليب الإحصائية وأدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث الإستلانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات موضوع دراسته واستعمل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (الإصدار 17) في تحليل البيانات، وتحليل العلاقة الارتباطية ما بين التمكين وتنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة.

وقد استعمل الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- اختبار (K-S) واختبار معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي.
- معامل كرونباخ (α) لتقدير ثبات الدراسة.
- معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.

- حساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
- معامل الانحدار البسيط لقياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد.
- معامل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
- بالإضافة إلى اختبار (T-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار Scheffe test analysis.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين بالمؤسسة.
2. يتحقق التمكين الهيكلي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة.
3. يتحقق التمكين الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة،

حيث يفسر التمكين بصفة كلية (27.9%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

7. لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي.

وانطلاقاً من هذه النتائج، أوصى الباحث بما يلي:

1. ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدراً أكبر من الحرية والاستقلالية.
2. ضرورة سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى كافٍ من التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تعديل نظم التفويض والاتصال والتحفيز والتدريب، بالإضافة إلى تثبيت قيم المشاركة وفرق العمل لتكون الطابع المميز لثقافتها.
3. ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين قبل التفكير في النواتج الإبداعية، وذلك من خلال تبني إستراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار أغلب العوامل المؤثرة عليه، والتي يعتبر من أهمها مدخل تمكين العاملين.

7- الدراسة السابعة:

للباحثة فوزية برسولي بعنوان: "أثر التمكين في الأداء البشري . دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة"⁽¹⁾ رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة (2018/08/06)، تحت إشراف الدكتورة مفيدة يحيوي.

(1) - فوزية برسولي، "أثر التمكين في الأداء البشري . دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .2018.

الإطار النظري للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية.

قسم الجانب النظري إلى فصلين: الفصل الأول تناول الإطار النظري حيث ضم طبيعة ومفهوم التمكين والمداخل المتعلقة به، وجوانبه الأساسية.

الفصل الثاني تناول الأداء البشري وتأثير التمكين عليه، وضم ماهية الأداء البشري وإدارة الأداء البشري وتحسينه، وتقييم الأداء البشري، والأداء البشري وتأثره بالتمكين.

الإشكالية:

تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد أثر التمكين في الأداء البشري بمدينة الحماية المدنية بولاية باتنة.

تساؤلات الدراسة:

1. ما أثر التمكين النفسي على الأداء البشري؟
2. ما أثر التمكين الهيكلي على الأداء البشري؟
3. ما هو مستوى التمكين النفسي السائد لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟
4. ما هو مستوى التمكين الهيكلي السائد لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟
5. ما هو مستوى الأداء البشري السائد لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟
6. فيم تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير التمكين على الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة؟

7. ما هي أهم المقترحات والتوصيات التي تساعد مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة على تطبيق التمكين الذي من شأنه أن يؤدي إلى الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء البشري في مختلف مصالحها، مما يساهم في تطويرها وتميزها؟
وقد اعتمدت الباحثة في دراستها جملة من المراجع من كتب ومقالات ودوريات ومواقع إلكترونية... ذات الصلة بالموضوع، باللغتين العربية والأجنبية.

فرضيات الدراسة:

تبنت الباحثة أربع فرضيات هي:

الفرضية 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل) بصفة مستقلة على الأداء البشري في مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة.

الفرضية 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) بصفة مستقلة على الأداء البشري للعاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الفرضية 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري للعاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الفرضية 4: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأداء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الأداء البشري) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي).

الأطر النظرية المعتمدة:

ركزت الباحثة في دراستها على مداخل التمكين التالية:

التصنيف الأول: Conger & Kanungo (1982) و Carters (2004) [المدخل

العلائقي والمدخل التحفيزي للتمكين].

التصنيف الثاني: التمكين على أنه سلوك المشرف، والتمكين على أنه حالة نفسية

للمرؤوس أو الموظف.

التصنيف الثالث: الأسلوب الهيكلي (ضمان السلطة في اتخاذ القرار).

الإطار المنهجي: اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لأنه مناسب

لجوانب دراستها. واختارت العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد أفراد مجتمع البحث

1050، وبلغ عدد أفراد العينة 300 فردا أي نسبة 28%.

وتم توزيع 300 استبانة على العاملين باختلاف رتبهم ومراكزهم الوظيفية واستعيدت

منها 226 أي بنسبة 75.33% في حين وجدت 06 استبانات غير صالحة للتحليل، أي

أصبحت الاستبانات القابلة للدراسة 220 وبالتالي نسبة الاستبانات الصالحة للدراسة هي

97.35% من أفراد العينة.

الأساليب الإحصائية وأدوات جمع البيانات المعتمدة:

اعتمدت الباحثة في دراستها الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وشملت أسئلة

تتعلق بالبيانات العامة (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، الرتبة).

كما تكونت الاستبانة من محورين آخرين:

- محور التمكين.

- محور الأداء البشري.

للمعالجة الإحصائية اعتمدت الباحثة برنامج (SPSS). كما اعتمدت الاستبيان

المطبق الذي يتكون من مجموعة المقاييس الإحصائية.

نتائج الدراسة:

خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. وجوب تأهيل وتمكين أعوان الحماية المدنية بباتنة لتنوع الأخطار المحيطة بالمنطقة.
2. مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بباتنة مرتفع.
3. مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بباتنة مرتفع.
4. بصفة عامة مستوى الأداء البشري لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية بباتنة مرتفع.
5. يمكن القول أن جميع أبعاد التمكين النفسي جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.
6. يمكن القول أن جميع أبعاد التمكين الهيكلي جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.
7. وكننتيجة جوهرية يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على الأداء البشري لدى العاملين بولاية باتنة.

وأوصت الباحثة بـ:

1. ضرورة اهتمام الباحثين بتحليل موضوع التمكين من منظور إسلامي.
2. من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى منح العاملين حرية واستقلالية أكبر في أداء الأعمال بالطريقة التي يحبون ويرغبون ومحاسبتهم على أساس النتائج لا على أساس الأفعال.
3. من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة إلى تحسيس العاملين بأهميتهم من خلال عملية التحفيز والمشاركة.

4. ضرورة تعزيز وتدعيم التمكين الهيكلي من أجل توفير مناخ يساعد على استغلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين النفسي.
5. ضرورة تعزيز المشاركة في عمليات صنع القرار وتعزيز روح التعاون.
6. تحري الموضوعية في إدارة المسار الوظيفي لإتاحة الفرص للجميع.

8- الدراسة الثامنة:

للباحثة أنليز سيري Annelise Sery تحت عنوان: " Le micro crédit L'empowerment des femmes ivoiriennes " القرض المصغر: تمكين النساء الإفواريات" تحت إشراف الأستاذة الدكتورة Martine Xiberras، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية بكلية الفنون والآداب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية، بجامعة بول فاليري مونبيلي بفرنسا Paul Valery – Montpellier III – France

الإطار النظري:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة وقياس تمكين النساء الإفواريات في مواجهة مشكلة الاستبعاد أو الاستثناء، والحصول على القروض المصغرة لمواجهة حالات الفقر، والاستثمار في نشاطات أساسية تعود عليهن بالربح، وقسم الجانب النظري إلى فصلين ، وقبل ذلك فصل تمهيدي تناول المقدمة وأسباب اختيار الموضوع وتعريف المفاهيم، وطرح القروض ومنهجية الدراسة.

حيث خصص الفصل الأول لمقاربة نظرية للتمكين، ومقاربة نظرية للقرض المصغر، وتقديم نماذج للقروض المصغرة. وفي الفصل الثاني تناولت استجابة مؤسسات القرض المصغر لتمكين النساء الإفواريات من خلال دراسة حالة كوت ديفوار.

إشكالية البحث:

مدى تمكين النساء الإفواريات من حريتها رغم هشاشة وضعيتها الاجتماعية، بعد حصولها على القرض المصغر لمحاربة حالة الفقر.

تساؤلات الدراسة:

- كيف يعمل القرض المصغر في كوت ديفوار؟
- كيف تتمكن النساء الإفوريات من تلبية حاجياتها بواسطة القرض المصغر؟
- هل ظاهرة القرض المصغر عامل مدعم لتمكين النساء؟
- ما هي الاقتراحات التي يمكننا طرحها من أجل التخفيف من الوضع الاقتصادي للنساء الإفوريات من أجل تعزيز إدماجهن الاجتماعي؟

فروض الدراسة:

- الفرضية 1:** النساء الإفوريات الحاصلات على قدر من القوة من خلال حصولها على قرض مصغر تصبحن أكثر استقلالية وتحاربن الفقر.
- الفرضية 2:** ضعف النساء المهتمات برمق الحياة يولد لديهن صعوبة في الإدماج الاجتماعي.

الأطر النظرية المعتمدة:

- مقارنة Foucault التي تعنى بالقوة.
 - مقارنة Kabeers&Sen التي تعنى بالقدرة على الاختبار وقدرة الأشخاص على امتلاك الأشياء والقيام بالاختيار.
 - مقارنة Jo Powlanster بالهندوراس، والتي اهتمت ليس فقط بالتمكين كقدرة اتخاذ القرار، ولكن كقدرة أيضا لفهم المحيط الذي نعيش فيه ونتخذ فيه قرارات.
- وركزت الباحثة في هذه الدراسة على أن تمكين المرأة من خلال القرض المصغر كشرط للمرور إلى الحالة الجيدة والموارد، ووعي للمرأة بالواقع الذي تعيش فيه، وقدرتها على التغيير أي عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في التغيير الاجتماعي والاقتصادي.

الإطار المنهجي للدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الكيفي، حيث اعتمدت:

- استمارات لمجتمع البحث.
 - حوارات مع نساء إيفواريات فقيرة مستفيدة من القرض المصغر.
 - حوارات مع مسئولين بالمؤسسات.
 - ملاحظة النساء الفقيرات في حياتهن اليومية وعلاقتهم مع محيطهن.
 - مع الملاحظة أن أسئلة دليل الاستمارات كانت مفتوحة لإعطاء أكبر مجال للحرية والتعبير من أجل الموضوعية الممكنة في هذه الدراسة.
 - مجتمع البحث:** تألف مجتمع البحث من:
 - مسؤولي المؤسسات المانحة للقرض المصغر.
 - نساء منحدرات من عائلات فقيرة مستفيدة من القرض المصغر، ويعشن في أحياء فقيرة ومعظمهم توفقن عن الدراسة.
 - مسئولين محليين مهتمين بحالات النساء الإفواريات الفقيرة.
 - أخصائيين اجتماعيين وأخصائيين نفسانيين ومساعدين ومساعدات اجتماعيين.
- عينة الدراسة:**

اعتمدت الباحثة عينة عشوائية طبقية تكونت من 193 مفردة.

نتائج الدراسة:

خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. الحصول على التمكين بأبعاده المختلفة يسمح للنساء بالتصرف على مستوى التنظيم الاجتماعي ويحصن مكانتهن العائلية (أزواجهن وأولادهن وأفراد مجاورين) والاجتماعية.
2. التمكين يعطي المرأة شخصية قوية وثقة في النفس وتحسين العلاقات الاجتماعية.
3. التمكين يعزز مشاركة المرأة في التسيير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.
4. يختلف التمكين من امرأة لأخرى حسب ما تنتظره من هذه العملية.

5. التمكين يجعل النساء تدافعن على مصلحتهن.
6. التمكين سواء كان فردياً أو جماعياً للمرأة، يختلف ويتغير حسب النتائج والدوافع أو الحالات الاجتماعية.
7. تمكين النساء يعزز الحرية الفردية الذاتية التي تسمح لهن بالتنظيم فيما بينهن والدفاع عن حقوقهن الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، والبحث عن حلول لمشاكلهن من خلال استراتيجيات مشتركة.

تقييم الدراسات السابقة:

إن موضوع التمكين وموضوع الولاء من المفاهيم المهمة في مجال السلوك التنظيمي، وقد اهتم العديد من الباحثين بهذا المجال لما له من أهمية كبيرة في تطوير المنظمات، وتحسين الأداء ورفع الإنتاج.

ولاحظ الطالب الباحث ندرة في تناول المفهومين معا بدرجة العلاقة التي تناولها في دراسته (تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي)، غير أن الدراسات السابقة تناولت الموضوعين منفردين أو بعلاقة أحدهما مع مفاهيم مقاربة.

وقد توصلنا إلى الملاحظات التالية:

1. جمع الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
2. تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.
3. تختلف دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل ومع بعضها الآخر في المتغير التابع.
4. تتفق دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي.
5. تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتماد الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة.

6. تتفق دراستنا مع أغلب الدراسات السابقة على أن مجتمع البحث يتكون من العاملين والموظفين في المؤسسات محل الدراسة سواء كانوا إداريين أو موظفين عاديين، ما عدا دراسة (محمد نجيب عناصرري) الذي اختار أساتذة التعليم العالي كمجتمع بحث لدراسته، ودراسة (وافية صحراوي) التي اختارت إطارات الجامعة الجزائرية كمجتمع بحث لدراستها، ودراسة (AnneliseSery) التي اختارت النساء الإفريقيات كمجتمع بحث لدراستها.

7. تتميز دراستنا بأنها أجريت على قطاع حيوي من قطاعات المجتمع الجزائري وهو القطاع الصحي بعين التوتة. و هذا القطاع هو الأكثر تفاعلا وحيوية في حياة المواطن الجزائري.

فبدراستنا هذه لم نتعرض للفروق بين الجنسين لأننا نعتقد أن موضوع الدراسة لا يستوجب ذلك.

جدول رقم (01): يوضح التموّج والاستفادة من الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	تقييمها	مجال الاستفادة منها في الدراسة الحالية
01	تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013	- أهداف الدراسة لامست في البداية تخصص الباحث (فلسفة) لكنها انحازت إلى رؤية اجتماعية ، اقتصادية، بحيث لم نجد ما يميزها فلسفيا. -تحليل كفي لنتائج الدراسة مقبول ولكن يعوزه الربط بالجانب النظري.	- المرجعية النظرية. - أدوات جمع البيانات - ضبط الإشكالية.

<p>-الموضوع هو أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي. بينما كان يمكن أن يكون الرضا الوظيفي إحدى أبعاد الولاء التنظيمي وليس متغيرا وسيطا.</p> <p>-المصطلحات المستعملة كلها من صميم علم الاجتماع.</p> <p>-لا يوجد تفصيل كاف للدراسات السابقة.</p>	<p>للباحث نزار خليل عابد بن خليل.</p>	
<p>- المرجعية النظرية</p> <p>- ضبط الإشكالية</p> <p>- تحديد العينة</p> <p>- أدوات جمع البيانات</p> <p>- اعتماد (SPSS) في تحليل البيانات.</p>	<p>-وفق في اختيار العينة في المرة الثانية وكان واضحا أنه أخطأ التقدير في المرة الأولى، فاقتصره على مجتمع البحث المتكون من أساتذة الجامعة تبعد اختياره للعينة التطبيقية.</p> <p>- لم يوضح الباحث أهمية البحث من الجانب الموضوعي والذاتي، كنا لم يفرق بين الأهداف العلمية والعملية.</p> <p>- لم يوضح المدخل النظري الذي احتوى الدراسة.</p>	<p>الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2، 2013 للباحثة وافية صحراوي</p> <p>02</p>

	- غياب التحليل في جداول توزيع أفراد العينة.		
03	<p>-إطناب في الفرضيات (8 فرضيات).</p> <p>-اختصار شديد في أهمية الدراسة دون التفريق بين الأهمية النظرية والتطبيقية.</p> <p>-لم يوضح الأهداف الموضوعية والذاتية كل على حده.</p> <p>-مبالغة في الملاحق (أكثر من 70 صفحة).</p> <p>-يغلب التعبير الأدبي على التراكيب.</p> <p>-تفسير ومناقشة النتائج غلب عليها طابع العمومية وغياب الدقة في بعض الأحيان.</p>	<p>علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي</p> <p>مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2013، للباحث محمد نجيب عناصري.</p>	
04	<p>-حددت بدقة أهمية الدراسة من الناحية النظرية والناحية التطبيقية، لكنها لم تحدد الأهداف من الناحية الموضوعية والذاتية.</p> <p>- لم تحلل الباحثة جداول توزيع أفراد العينة واكتفت بالقراءة</p>	<p>فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض التغيرات</p>	

<p>والتساؤلات والفرضيات</p>	<p>السيكوميترية. -لم تحلل نتائج الفرضيات تحليلا كيفيا بطريقة مباشرة بعد الجداول ولكنها استدركتها في تفسير لاحق. - استعانت الباحثة بأساتذة من جامعات دولية في تقييم الاستبانة ونرى أنها أحسنت العمل. - لم توضح الباحثة المدخل النظري المعتمد كخلفية لدراستها.</p>	<p>الديموغرافية. أطروحة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، للباحثة فايزة رويم.</p>	
<p>- المرجعية النظرية - الأشكال التوضيحية - تحليل البيانات - الاطلاع على المنظومة الصحية في الجزائر - أدوات جمع البيانات</p>	<p>- اعتمدت الباحثة عددا معتبرا من المراجع (268 مرجعا) بالعربية واللغات الأجنبية. - تحليل جيد لكل الجداول والنماذج. -إطناب في التعريفات. -لم توضح أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية كل على حده، ولم تبين الأهداف من الناحية الذاتية والموضوعية كل على حده. - مبالغة في عدد الدراسات</p>	<p>أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر</p>	<p>05</p>

	<p>السابقة (23 دراسة) مع الاختصار الشديد في قراءة وتحليل الدراسات السابقة. - غياب المدخل النظري للدراسة.</p>	<p>بسكرة 2015 للباحثة برني لطيفة</p>	
<p>- المرجعية النظرية - اختيار وتحديد العينة - تحليل البيانات - أدوات جمع البيانات - اختيار أدوات القياس - نماذج التمكين</p>	<p>- شرح مفصل لأهمية الدراسة - من الناحية النظرية والناحية التطبيقية بشكل جيد. - عدم توضيح الأهداف العلمية والعملية كل على حده. - اختصار شديد في دراسة وتحليل وقراءة الدراسات السابقة. - أخطاء في التهميش من الناحية المنهجية. - غياب المدخل النظري للدراسة.</p>	<p>التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. أطروحة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف 2015، للباحث محمد سعيد جوال</p>	<p>06</p>
<p>- المرجعية النظرية - تحديد العينة - القياس السيكومتري - ضبط الإشكالية - تحليل البيانات</p>	<p>- عنصر القيادة فلا محل له من الإعراب في الدراسة. - توضيح جيد لأهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية. - دمج للأهداف العلمية والعملية في عنوان واحد (أهداف الدراسة).</p>	<p>أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بديرية الحماية المدنية لولاية باتنة رسالة مقدمة لنيل</p>	<p>07</p>

	<p>- اختصار شديد في قراءة الدراسات السابقة.</p> <p>- غياب المدخل النظري للدراسة.</p>	<p>شهادة دكتوراه العلوم تخصص تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 للباحثة فوزية برسولي</p>	
<p>- المرجعية النظرية.</p> <p>- صياغة المفاهيم.</p> <p>- التنظيم المنهجي.</p>	<p>- غياب الدراسات السابقة.</p> <p>- الدراسات الميدانية اعتمدت المقابلة.</p> <p>- اختصار في الأهمية والأهداف.</p> <p>- منهجية دقيقة، وبدون أخطاء مطبعية أو نحوية أو املائية.</p> <p>- لا وجود لأشكال أو جداول توضيحية.</p>	<p>Le micro crédit L'empowerment des femmes ivoiriennes</p> <p>أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية بكلية الفنون والآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة Paul Valery Montpellier III بفرنسا للباحثة Sery Annelise تحت إشراف البروفيسورة Martines Xiberras</p>	<p>08</p>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

جدول رقم (02): يوضح أوجه اختلاف الدراسات السابقة مع دراستنا.

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المجتمع المبحوث	شركات ومؤسسات متنوعة	العاملين بالمؤسسة الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية (القطاع الصحي)
أبعاد البحث	أبعاد متعددة ومتنوعة لمتغيري التمكين والولاء	أبعاد التمكين: - المشاركة في اتخاذ القرارات - التحفيز - عمل الفريق - أبعاد الولاء: - الولاء المستمر - الولاء الأخلاقي - الولاء العاطفي
الأساليب الإحصائية	أساليب متنوعة (دلفي في التحليل، تحليل معادلة النمذجة الهيكلية...)	أسلوب SPSS
منهج البحث	استخدام مختلف المناهج (الوصفي التحليلي، المقارن، التاريخي...)	المنهج الوصفي
القطاعات المبحوثة	التربية والتعليم، الجامعات، قطاع البتترول، قطاع الصحة....	القطاع الصحي عين التوتة
العينة	عشوائية طبقية + منتظمة، دراسة حالة...	عشوائية طبقية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة

المدخل النظري للدراسة:

يعد المدخل النظري طريقة الاقتراب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحليلها، وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى متغير كان قد تم تحديد دوره مسبقا في حركة الظاهرة بناء على الخبرة المكتسبة في مجال البحث العلمي.(1)

ويعتبر مدخل مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو الأقرب إلى دراستنا، والتي لاقت حضورا قويا وحظيت بانتشار واسع لما تحمله من جدة وأفكار مهمة للواقع الاجتماعي التنظيمي، وهي عبارة عن رؤية سوسيولوجية تهدف إلى استخدام خطة للحوافز ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتقليل التوتر والمتاعب السيكولوجية لديهم. وقد بينت أن الفرد العامل ليس مجرد أداة ولكنه كيان يتفاعل مع محيطه التنظيمي، كما بينت ألا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة، بل يجب حلها ومعالجتها بالدراسة.

كما أكدت هذه الرؤية أن القوة الدافعة للأفراد هي حاجتهم إلى التفاعل مع زملاء العمل داخل التنظيم، وهو ما أكده بدوره جورج هومانز بقوله: "إن الحقيقة التي لا أشك فيها هي أن الإنسان حيوان اجتماعي، لقد تأكد لي أن العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون باستمرار إلى تشكيل جماعات متماسكة تظم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون في مكان عمل واحد".(2)

ويضيف هومانز في ذات السياق، أن الانسجام يستطيع أن يعطي جماعات العمل حيزا واسعا من الحرية حينما يسمح بالمشاركة في صنع القرارات.(3)

(1) - عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1981، ص 116.

(2) - بنونة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي، وكالة

الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 92.

(3) - نفس المرجع، ص 92.

كما بين "سكوت" بأن وجود قيادة حكيمة يؤدي إلى غاية الوصول إلى توازن في الأهداف ويعطي مزيدا من الرضا الإنساني ويساعد على تحقيق مطالب المشروع.⁽¹⁾ وركز "د. بيلي" من خلال المدخل السلوكي، على البعد البشري والإنساني للإدارة حيث يقول: "التسيير داخل المنظمة هو فن تسيير الأفراد في إطار منظم بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف"، مؤكدا في أولويات اهتماماته على توجيه الجهود وتنسيقها، وضمان الاتصال والتحفيز والتكوين.⁽²⁾ ويتضح لنا جليا ملامسة هذا المدخل لأبعاد ومؤشرات تمكين الموارد البشرية مما يضعنا أمام ضرورة القيام بدراستنا في إطاره، واعتماده كخلفية نظرية ومعرفية هامة.

تحديد مفاهيم الدراسة:

يلتزم الباحث الاجتماعي بالاهتمام بالمعاني والدقة في الألفاظ والمصطلحات المستخدمة في بحثه، وعليه يمكن أن تحدث اختلافات بين المختصين في تحديد دقيق لمفهوم معين بسبب اختلاف التوجهات النظرية والإيديولوجية.⁽³⁾

الكلمات المرتبطة بالموضوع:

- فرق العمل: مجموعات العاملين الذين يعملون معا في وحداتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويشعرون أنهم ممكنين وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم

(1) - بونوة علي، مرجع سابق، ص 65.

(2) - الفضيل الرتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للنشر، الجزائر، 2009، ص 140.

(3) - نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 63.

- احترامها وتؤخذ على محمل الجد، بالإضافة إلى سواد الثقة بينهم من أجل تطورها.⁽¹⁾ وهي إحدى أبعاد تمكين الموارد البشرية المعتمدة في دراستنا.
- **التحفيز:** الممارسة الإدارية للمدير من أجل التأثير على العاملين وتحريك الدوافع لديهم وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المسطرة.⁽²⁾ ويعد التحفيز من أهم أبعاد تمكين الموارد البشرية الذي نعتمده في دراستنا هذه.
- **الحوافز:** هي جملة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين لتحقيق إشباع حاجاتهم وتوجيههم إلى سلوك معين.⁽³⁾
- **الصحة:** تعرف الصحة بأنها حالة الإنسان دون أي مرض أو داء، وهي تشمل الصحة الجسدية والعقلية والاجتماعية.⁽⁴⁾
- **الموارد البشرية:** هي تلك المجموعات المنظمة من أفراد الذين ينتمون إلى تنظيم معين، والقادرين على أداء العمل بشكل ملتزم، حيث تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في انسجام تام.⁽⁵⁾ وهي المحور الذي نسقط عليه متغيرات دراستنا.
- **الرضا الوظيفي:** هو شعور الفرد بإشباعه لحاجاته من خلال القيام بأداء وظيفة معينة، وتتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يصبو الفرد إلى إشباعها من خلال أدائه لوظيفة معينة.⁽⁶⁾ وهي إحدى مؤشرات الولاء التي تهمنا في دراستنا.

(1) - سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 18/17 أبريل 2005، ص 34.

(2) - صالح مهدي محسن العامري، خضير كاظم محمود، نظرية منظمة، ط7، دار المسيرة، عمان، ص 591.

(3) - صلاح السنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970، ص 420.

(4) - <http://mawdoo3.com> 16:12 الساعة يوم 07 مارس 2017.

(5) - <http://hardscussion.com> 16:25 الساعة يوم 07 مارس 2017.

(6) - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ، الرياض، السعودية، 1982، ص 60.

- الالتزام التنظيمي: عرفه Kanter على أنه يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه كمنظّم اجتماعي. (1) ويعد الالتزام المصطلح الأقرب للولاء، وأهم مؤشر لأبعاده، والذي سوف نعتمده أساساً في دراستنا.

(1) - أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص 50.

الفصل الثاني:

تمكين الموارد البشرية

- ❖ تمهيد
- ❖ مفهوم التمكين
- ❖ مبررات و أبعاد تمكين الموارد البشرية
- ❖ خطوات تمكين الموارد البشرية
- ❖ العلاقة بين الموظف والإدارة ومعوقات تمكين الموارد البشرية
- ❖ الاتجاهات الفكرية لتمكين الموارد البشرية
- ❖ التمكين في الفكر الإداري
- ❖ ركائز و نماذج التمكين
- ❖ أهداف تمكين الموارد البشرية و أسباب فشل تطبيقه
- ❖ خلاصة

تمهيد

لقي موضوع التمكين أهمية كبيرة لدى المنظرين والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي لما له من ارتباط وثيق بالموارد البشرية والتي أضحت أهم مورد في المنظمات الحديثة، فالتمكين إستراتيجية حديثة تهدف إلى الموازنة بين التنظيمات والعاملين من أجل تحقيق الأهداف كاملة و ذلك من خلال هامش الحرية والمسؤولية الذي تخوله المنظمة لعاملها أثناء أداء مهامهم.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على التمكين وتطوره التاريخي وسنبرز أهم خصائصه والعوامل المساعدة على تجسيده وكذا أبعاده ومراحله والنماذج المفسرة له ومعوقات تطبيقه.

مفهوم التمكين لغة واصطلاحاً:

لقد أصبحت المنظمات على اختلاف تخصصاتها تولي اهتماماً بالغاً لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها وتحسين أداء عاملها وولائمهم لرفع الإنتاجية باستمرار؛ وبالتالي تلجأ أغلبية المنظمات الحديثة الى الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تبني مفاهيم حديثة منها مفهوم التمكين، بهدف خلق عنصر التحفيز والثقة والرقى بمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، والاندماج في عمل جماعي منسق كفيل بخلق صفة التميز للمؤسسة وتحسين الأداء ورفع روح المبادرة والإبداع. يا ترى ما معنى التمكين؟

* التمكين في اللغة:

يعرف التمكين لغة على أنه مصدر لفعل "مكّن"، ويقال مكّنه الله من الشيء تمكيناً، وأمكّنه منه، واستمكن الرجل من الشيء وتمكّن منه، وفلان لا يمكنه القيام والنهوض أي لا يقدر عليه".⁽¹⁾

كما يعرف لغة أيضاً على أنه الثبات والرسوخ، والمنزلة الرفيعة والسلطان، فنقول مكّن فلان عند الناس مكانة: أي عظم عندهم فهو مكين، والجمع مكناء، ونقول (تمكّن عند

(1) – محمد بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت، 1992، ص 630.

الناس: أي علا شأنه، والمكانة: هي المنزلة ورفعة الشأن وتقول العرب: إن ابن فلان لذو
مكنة من السلطان: أي ذو تمكن.⁽¹⁾

* التمكين في الاصطلاح:

معنى التمكين في القرآن الكريم:

استخدمت كلمة التمكين في القرآن الكريم حسب الاستخدام اللغوي: حيث جاءت بمعنى
الملك والسلطان في قوله تعالى: (إنا مكننا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً)⁽²⁾ أي
آتيناه الملك العظيم.⁽³⁾

وجاءت بمعنى المنزلة عند السلطان في قوله تعالى (وكذلك مكننا ليوسف في
الأرض)⁽⁴⁾ أي آتيناه المنزلة الرفيعة عند عزيز مصر.⁽⁵⁾

وقال تعالى في جبريل عليه السلام: (ذي قوة عند ذي العرش مكين)⁽⁶⁾، والمكين صفة
تعني الرتبة والمنزلة أي جعل الله مقدره جبريل تخول له القيام بعظيم ما يوكله الله به من
مهام.⁽⁷⁾

كما جاءت أيضا بمعنى الإعداد والتيسير في قوله تعالى: (أولم تمكن لهم حرما آمنا
يجبى إليه ثمرات كل شيء)⁽⁸⁾ بمعنى الجعل في مكان.⁽⁹⁾

وجاء في قوله تعالى: (ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم
نمكن لكم وأرسلنا السماء عليهم مدرارا وجعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلكناهم بذنوبهم
وأنشأنا من بعدهم قوما آخرين).⁽¹⁰⁾

(1) – حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية)، دار الكتب الوطنية، ط1، أبو ظبي،
2009، ص 13.

(2) – سورة الكهف، الآية 48.

(3) – تفسير ابن كثير، 189/5.

(4) – سورة يوسف الآية، 21.

(5) – الطبري، تفسير الطبري، 21/15.

(6) – سورة التكوير الآية 20.

(7) – محمد الطاهر بن عاشور، تفسير التحرير والتنوير، ج32، دار التونسية، تونس، 1984، ص 156.

(8) – سورة القصص، الآية 57.

(9) – محمد الطاهر بن عاشور، المرجع السابق، ص 157.

(10) – سورة الأنعام، الآية 06.

قال الزمخشري: "مكن له بمعنى جعل له مكاناً، ومكنه بمعنى ثبته"، وفي هذا الاستعمال لكلمة التمكين (التثبيت والتقوية) كناية للتقوية وشاع هذا الاستعمال حتى صار كالحقيقة. (1)

واستخدمت أيضاً بمعنى الاستقرار في قوله تعالى: (ألم نخلقكم من ماء مهين فجعلناه في قرار مكين) (2)

ويتجلى أن التمكين في القرآن الكريم استخدم وفق الحقائق التالية:

- الملك والسلطة.
- المنزلة والمكانة.
- الاستقرار والثبات.
- القدرة والأمن والرفاهة.

جدول رقم (03): الدلالة اللغوية للتمكين في القرآن الكريم.

الرقم	السورة	رقم الآية	نص الآية	اللفظ	معنى التمكين
01	الأَنْعَام	06	أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمْكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِذْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَا هُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ	مَكَّنَّاهُمْ	القوة والسلطان وسعة الرزق والنفوذ والمنعة المال والقوة

(1) - محمد الطاهر عاشور، المجلد السابع، مرجع سابق، ص ص 137-138.

(2) - سورة المرسلات: الآية 20-21.

التوطئة والتمهيد والتسخير	مكتاكم	وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ	10	الأعراف	02
مكاننا عاليًا ثابتًا وثبتنا مركزه وقويناه ليزداد علوا وتمكنا	مكتنا	وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لَامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ	21	يوسف	03
صاحب المكانة العالية ونافذ القول والمؤتمن على كل شيء	مكين	وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ	54	يوسف	04
ثبتناه وقويناه مركزه	مكن	وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ	56	يوسف	05

يتصرف كما يشاء ويسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه)	مكَّنَّا	إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا	84	الكهف	06
المال والقوة	مكَّنِي	قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعْيُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا	95	الكهف	07
السلطان في الأرض	مكَّنَاهُمْ	الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ	41	الحج	08
التقوية والتثبيت	ليمكِّننَّ	وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ	55	النور	09

		وَلْيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلْيُبَدِّلْ لَهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ			
القدرة على أرض وأهل مصر قسرا استيلاء متمكن قادر	نمكّن	وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُم مَّا كَانُوا يَحْذَرُونَ	06	القصص	10
وطنا لهم الحرم ومكناهم فيه بحرمة البيت وتجمع الأموال والثمرات من كل جهة	نمكّن	وَقَالُوا إِن نَّبِيعَ الْهُدَىٰ مَعَكَ نَتَّخِطْفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوْلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِّزْقًا مِن لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ	57	القصص	11
إدراك ومعرفة القوة	مكّنهم	وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِن مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ	26	الأحقاف	12

		كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ			
المكانة الرفيعة والشرف	مكين	ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ	20	التكوير	13

المصدر: محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرات التنافسية، أطروحة دكتوراه جامعة عمان، الأردن، 2005، ص 20 (بتصرف).

تعريف التمكين:

يمكن تعريف التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات¹

ت التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم".⁽²⁾

يعرفه شكلتور (Shackletor) أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.⁽³⁾

ويعرف بأنه القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمالء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته.⁽⁴⁾

(1) – نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ص 340.

(2) – الكبيسي عامر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2004، مصر، ص 136.

(3) – حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 01، 2013، السعودية، ص 308.

(4) – تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، 2012، سوريا، ص 257.

التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة أو المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.⁽¹⁾

وقد عرف مورالومريث التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.⁽²⁾

كما يعرف على أنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.⁽³⁾

ويعرفه Conger بأنه: "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية".⁽⁴⁾

ويرى البعض أن التمكين هو تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع وتحفيز الفرد ومكافأته على تحليه بروح المبادرة والإبداع.⁽⁵⁾

والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة، حيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها مرنة تخدم المؤسسة بالجواهر من خلال تحقيق غاياتها وأهدافها وهذا في الوقت الذي ينظر المدير البيروقراطي إلى القوانين على أنها وسيلة وغاية في ذات الوقت مما يجعل هذه القوانين كاجحة للإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين

(1) - مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة في التمكين المؤسساتي، الأردن، 2006، ص 01.

(2) - K. L Murell, and M. Meridith, Empowerment Employee, New York, McGraw-Hill, 2000.P. 110.

(3) - عطية حسن أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003، ص 10.

(4) - منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 01، القاهرة، 2015، ص. 139.

(5) - Zem Ker and Schaaf. D, the service Edge : 101 companies that profit from Customer care, New American Library, New York, PP. 65-66.

يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة، ويمنحه كامل الحرية في تحمل المسؤولية والإبداع والتألق في أداء عمله.(1)

وقال (Ivancevich) بأن التمكين عملية تعزيز اندماج العاملين في أعمالهم، لا سيما تصميم أعمالهم، واتخاذ القرارات.(2)

وشملت التعاريف بصفة إجمالية العناصر التالية:

- زيادة الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم.
- توسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات.
- منح المزيد من المسؤولية
- دعم البنية التحتية في المؤسسة وتعزيز الاستقلالية الذاتية.
- منح المعلومات والمكافآت والمعرفة والحماية.
- تحسين مشاعر المقدرين بين العاملين من خلال زيادة الممارسات الرسمية وغير الرسمية.
- عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بل المرنة.
- منح الحرية الكاملة في الإبداع والتألق في أداء العمل.
- تعزيز اندماج العاملين في أعمالهم.

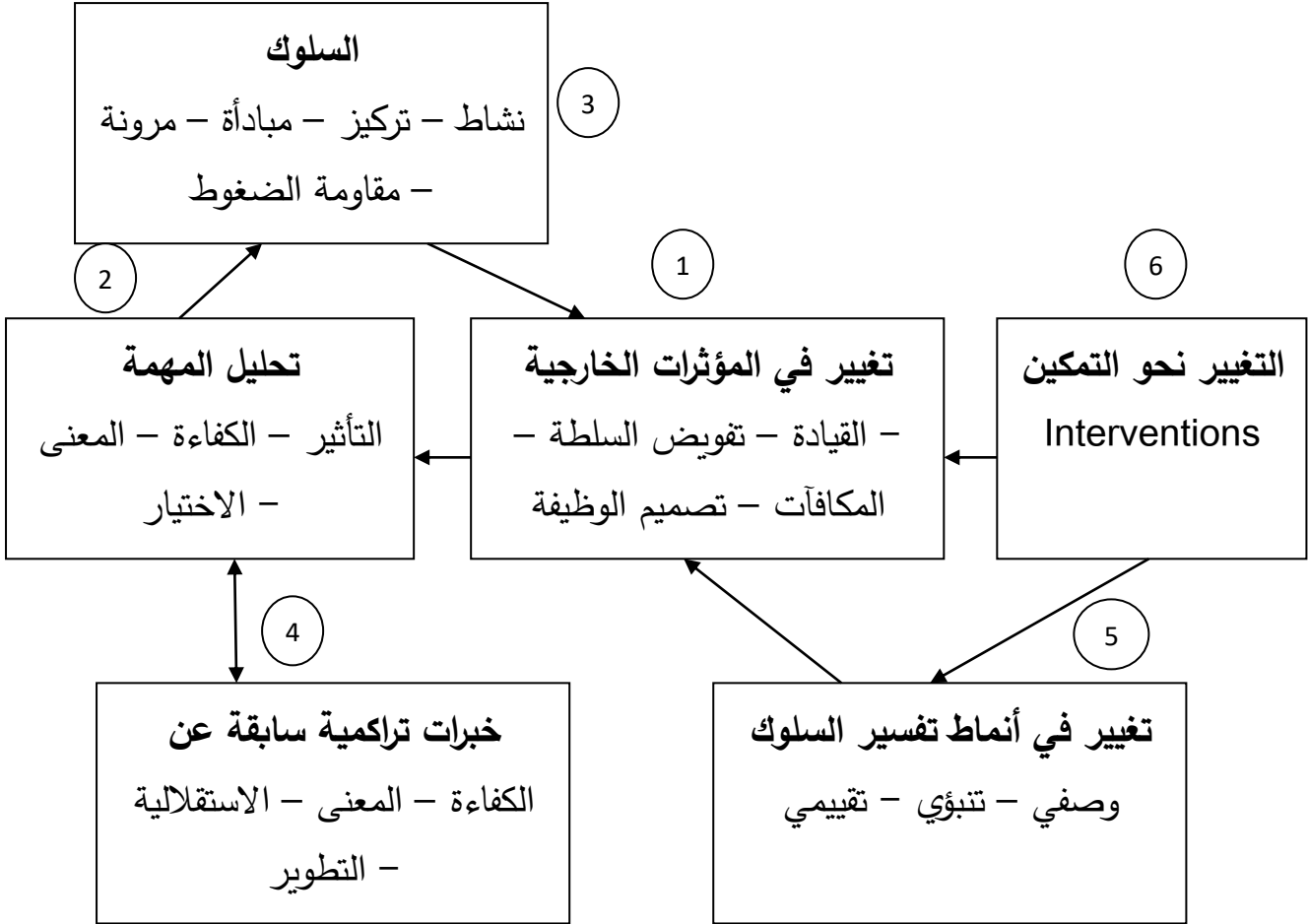
التعريف الإجرائي:

تمكين الموارد البشرية بالقطاع الصحي عين التوتة هو منح الرؤساء للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم وتأطيرهم في عمل جماعي من أجل تأهيلهم لحل نزاعاتهم ومشكلاتهم المهنية وضمان ولائهم للمؤسسة.

(1) - يحيى ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 02، المجلد 01، 2009، سوريا، ص 18.

(2) - جواد، عباس حسين، وحسين عبد السلام علي، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 04، العدد 16، العراق، 2007، ص. 11.

شكل رقم (01): يوضح النموذج المعرفي للتمكين.



Source :Thomas W. KEINTH & VELTHOUSE, « Cognitive Elements of Empowerment An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation », OP. cit, P.

جدول رقم: (04): يوضح بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين

المصدر	التعريف
(Huxtable)	مفهوم يتضمن تفويض السلطة للفرق والأفراد داخل المنظمة لتحرير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية.
(Ivancevich et al)	منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة.
(Buchanan &Huczynski)	تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكافي لمسؤوليتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية.
(Heizer&Render)	توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة.
(Jones et al)	توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين
(Pride& Ferrell)	منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم.
(Rusell& Taylor III)	منح العاملين السلطة من قبل الإدارة الموجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل.
(McShane&Glinow)	الشعور بالقابلية والفاعلية الذاتية عندما تمنح القوة للأفراد في مواقف كانوا يشعرون فيها بالضعف - غياب القابلية والفاعلية الذاتية-
(Schemerhoern et al)	العملية التي من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الآخرين في اكتساب واستعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلية ذات الصلة بهم وبالأعمال التي يؤديونها.
(Seta et al)	ممارسة منح المقدار الكافي من السلطة والقوة للآخرين في المستويات الدنيا من المنظمة.

تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات والسلطة المخولة من قبل رؤسائهم في العمل.	(Carrell et al)
منح العاملين السلطة والمسؤولية من أجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.	(Nickels et al)
منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات المتصلة بجميع جوانب تطوير المنتجات والخدمات على أن يكونوا شركاء في الأرباح والخسائر.	(Noe et al)
البيئة التي يمتلك فيها الأفراد العاملين القابلية، الثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية.	(Besterfild et al)
منح العاملين الضوء الأخضر لاتخاذ القرارات المتصلة بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.	(Gibson et al)
الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة والمساءلة.	(Buchanan &Huczynski)
عملية نقل الرقابة على سلوك الفرد بالعمل من المشرف إلى الفرد نفسه.	(Gomes-Mejia et al)
السماح بتوسيع حرية العاملين وزيادة الرقابة الذاتية والاستقلالية في أعمالهم.	(Mullins)
عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود الأفراد وتقديم الموارد الضرورية لهم لتنفيذ التغيير بنجاح.	(Yuki)
منح العاملين الملكية (OWNERSHIP) لعملياتهم على أن يكونوا مسؤولين عن المنتجات أو الخدمات الناجمة عن تلك العمليات.	(Goetsch& Davis)
منح العاملين درجات عالية من الاندماج والسلطة الواسعة لاتخاذ القرارات	(Drafke)

عملية توسيع لمعرفة الفرد ومهامه ومسؤولياته.	(Jons& George)
منح الأفراد العاملين القوة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم.	(Brown & Gliow)
مفهوم نفسي (Psychological) يواجه فيه كثير من العاملين تقدير الذات، المعنى، القدرة، والأثر بخصوص أدوارهم في المنظمة.	(McShane&Glinow)
المشاركة بدرجات متفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا.	(Kreitner&Kinicki)
منح الأفراد العاملين قدر أكبر من الرقابة على أعمالهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.	(Barnes)
منح السلطة لفرد ما للقيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن.	(Evans)
عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات، الدعم، والمعلومات الضرورية وبذلك يمكن تحويل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بنجاح.	(Gomes-Meja et al)
منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات، والإجراءات المتصلة بأعمالهم.	(Moore et al)
عملية نقل السلطة والمسؤولية وذلك عندما تمنح القوة للعاملين على أن يكون هناك تجربة الشعور بالملكية والرقابة على الوظائف التي يؤديونها.	(Aswathappa)
تشجيع ومساعدة الأفراد والمجموعات في اتخاذ القرارات المؤثرة في بيئات أعمالهم.	(Ivancevich et al)
عملية تمكين أو تزويد الأفراد بالسلطة (للاعتقاد، التصرف، اتخاذ الإجراءات، الرقابة، اتخاذ القرارات) بطرائق مستقلة.	(Gupta)
تقاسم المستويات المتفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا بقصد تقديم خدمة أفضل للزبائن.	(Kinicki&Kreitner)
منح العاملين في مختلف أرجاء المنظمة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية.	(George & Jones)

عملية المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة.	(Quick & Nelson)
مدخل لنقل القوة، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين، والمجتمع)	جلاّب

المصدر: إحسان دهش جلاّب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج،

دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص ص 21-23 (بتصرف)

مبررات و أبعاد تمكين الموارد البشرية:

مبررات تمكين الموارد البشرية:

يذهب بعض الباحثين إلى أن هناك عدد من المبررات لتطبيق التمكين، وقد حدد منها

Eccles ما يلي: (1)

1. يعتبر التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال وفق ظروف المنافسة التي تتطلب

استخدام القدرات البشرية للمنظمة لتحقيق الأهداف.

2. التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها من خلال توفير أكبر حاصل

للمعلومات.

3. استخدام الخبرات العالية المتوافرة بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف الممكنة.

غير أن Daft يحدد مبررات التمكين كما يلي: (2)

1. التمكين هو استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

2. التمكين يعد وسيلة هامة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي.

(1) – Eccles. Tony, The deceptime Allune of empowerment, long rowge planing. V 26, N° 06. Long range planing, Ersted Margreat 1999.

(2) – Daft. R, Organisation theory and design, 7ed ed, Southe westen college publishing. USA. 1993 ; P. 18.

إلا أن اللوزي وحمود قد حددا التمكين كما يلي: (1)

1. تحسين الخدمات المراد تقديمها من خلال التصميم حسب رغبات المستهلك.
2. الحرص والتأكد من فاعلية الأداء.
3. القرار المتخذ من طرف العاملين يكون أكثر تأثيراً على المستهلك.
4. إزالة الحواجز والقيود البيروقراطية من شأنه أن يساهم في سرعة الانجاز بكل كفاءة وفعالية.
5. التزام العاملين وفعاليتهم يمنح العمليات المنجزة بعداً أشمل في تطوير الأداء، إذ أن التمكين مطلب أساسي وضروري في وقتنا الحاضر، لما تتطلبه الموارد البشرية من حرية في اتخاذ القرار واندماج في عمل جماعي واستخدام المعلومات المتوفرة من أجل جودة شاملة وفاعلية في الأداء ورفع في إنتاج المنظمة.

أبعاد تمكين الموارد البشرية:

توجد مجموعة من المواصفات إذا ما تحققت لدى العامل أمكننا وصفها بأبعاد تمكين الموارد البشرية، وقد قسمها الباحثون إلى بعدين:

1. **البعد المهاري:** ويقصد به اكتساب العاملين لمهارات العمل الجماعي من خلال التدريب ومهارات التوافق وحل النزاعات، وكذا مهارات الإدارة وبناء الثقة.
 2. **البعد الإداري:** وهو إعطاء فرصة وصلاحيات اتخاذ القرار لكل العاملين. (2)
- وهناك أبعاد عديدة هي:

1. **المهمة:** ويهتم هذا البعد بحرية التصرف ومنح الفرصة للفرد الممكن من أداء مهمته، أي الأخذ بعين الاعتبار درجة الاستقلالية للقيام بالمهمة المنوطة بالموظف، ومدى حاجته للاستئذان في انجاز عمله.

(1) – اللوزي موسى سلامة وحمود خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، أسراء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص260.

(2) – عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، السعودية، 2004.

2. **القوة:** ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ونوعية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنون، ومدى قيام الإدارة بجهود لإشراك العاملين في اتخاذ القرار وتعزيز شعورهم بالتمكين.
 3. **الالتزام:** يتصل هذا البعد بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة وزيادة الثقة بالنفس، ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مصادر الالتزام والإذعان.
 4. **الثقافة:** ويتصل هذا البعد بمدى قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأساليب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تحقق ذلك بفاعلية وكفاءة فإن تمكين الموارد البشرية سيحسن الإنتاجية، ويقلل التكاليف ويحقق المرونة في الأداء. (1)
- كما توصل بعض منظري وممارسي الإدارة إلى أن عملية تمكين الموارد البشرية تتكون من ثلاثة أبعاد:

1/ البعد الهيكلي الاجتماعي:

ويعود إلى قيم ومعتقدات العاملين عن الديمقراطية السائدة في المنظمة وفعالية هذا البعد تسهل مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتخفيض الرقابة لهم، والمساهمة في تغيير السياسات التنظيمية.

2/ البعد السلوكي:

وهو بعد يركز على الناحية السلوكية لدى العامل لتحسيسه بالقدرة والسيطرة على العمل، حيث يرى كل من (Conger و Kanungo) أن تمكين الموارد البشرية يحسن من القدرة الذاتية للفرد.

(1) - سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة وتنمية الموارد البشرية"، عمان، ص ص 6، 8.

كما توصل Velthouse وThomes إلى أن تمكين الموارد البشرية عبارة عن دافعية داخلية للعمل تتكون أربعة نواحي هي أن العمل ذو معنى، كفاءة وجدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد والتأثير.

3/ البعد الانتقادي:

ويذهب هذا البعد إلى أنه في بعض الحالات عملية تمكين الموارد البشرية تزيد من السيطرة على الفرد من خلال الضغط الناجم من قبل الزملاء وبالتالي الشعور بزيادة الرقابة عليه. كما يرى هذا البعد أنه لا يكفي الشعور بعملية التمكين بل لا بد أن تتم هذه العملية بشكل حقيقي وفعلي. ويؤكد أصحاب هذا البعد أنه بدون الرقابة الرسمية المباشرة، فإن عملية تمكين الموارد البشرية لا يمكن أن تتم، وذلك لأن القوة الحقيقية تظل في الهيكل التنظيمي.⁽¹⁾

أشكال وخطوات تمكين الموارد البشرية:

أشكال تمكين الموارد البشرية:

يتخذ تمكين الموارد البشرية أشكالاً مختلفة، حسب الاتجاه أو الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها، فتظهر عملية تمكين الموظفين في العديد من الأشكال منها:⁽²⁾

1. عملية التمكين الرسمية: وهي التي تسند إلى قواعد وضوابط وقوانين وسياسات المنظمة.

2. عملية التمكين غير الرسمية: وهي التي تشمل فعاليات غير مخطط لها.

3. عملية التمكين الطوعية: وهنا لا تستند إلى أي قواعد مؤسسية.

4. عملية التمكين المباشر: وتظهر عند تأثر الموظفين بشكل مباشر في عملية صنع

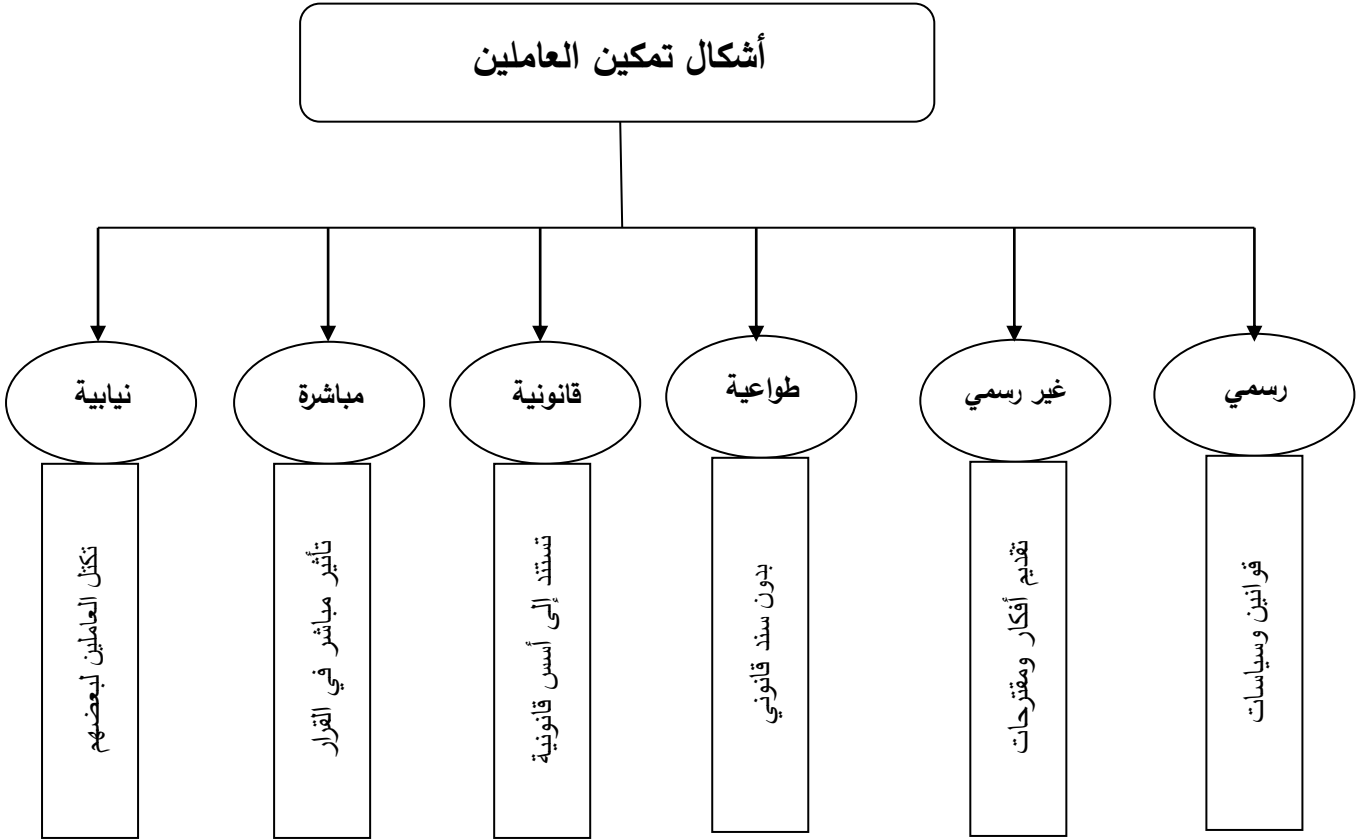
القرار.

(1) - ابراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص 165 - 166.

(2) - حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 44.

5. عملية التمكين التمثيلية: وتتم عندما يقوم بعض العاملين بنباية زملائهم وتمثيلهم في بعض المجالس والهيئات.

شكل رقم (02): أشكال تمكين العاملين



المصدر: ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق

على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر،

2011، ص 80.

خطوات تمكين الموارد البشرية:

إن تنفيذ برامج التمكين ليس بالعملية السهلة، وعلى المؤسسات التي تفكر في هذه

البرامج أن تتبع جملة من الخطوات:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

يجب أن يعرف المدير ويقرر سبب إرادته في تبني التمكين كأن يكون السبب مثلا هو الرغبة في تحسين الخدمة، أو رفع مستوى الجودة، أو زيادة الإنتاج والإنتاجية أو تخفيف العبء عن الإدارة وغيرها من الأسباب.

وأيا كان السبب فلا بد من شرح وتوضيح ذلك للممكن مع توضيح الشكل الذي سيكون عليه التمكين، بحيث يحدد بمنتهى الدقة المسؤوليات التي ستعهد إلى الموظفين من جراء هذا التمكين. (1)

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة أساسية نحو تجسيد وتنفيذ عملية تمكين الموارد البشرية، وهذا يعد أحد التحديات الهائلة التي تستلزم على المدير التغلب عليها من أجل إيجاد بيئة عمل ملائمة، خاصة بالنسبة للمديرين الذين أمضوا وقتا كبيرا للحصول على السلطة والذين يصعب عليهم التنازل عنها.

خلال عملية تمكين الموارد البشرية يلعب المديرون دور المسهل والمدرّب للعاملين، فوجود المدير كمدرّب يعد جزءا أساسيا من عملية التمكين، والهدف من ذلك هو تحسين الأداء، ومنح الثقة وزيادة التحفيز لرفع قدرات العاملين (الموظفين) على اتخاذ القرار.

و بذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على النمو والتعلم والتطور. (2)

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات بالمشاركة:

تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدير للمرؤوس تعد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. لذا يستحسن أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات المشارك فيها بشكل تدريجي. (1)

(1) – سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة السعودية، 17 أبريل 2005، ص 33-34.
(2) – نفس المرجع، ص 35.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

إن استخدام أسلوب الفريق يمكن المرؤوسين (العاملين) من إبداء رأيهم فيما يتعلق بوظائفهم ووعيمهم وتفهمهم بتأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين، وأحسن الوسائل هو عمل هؤلاء المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين مشكلين بذلك فرق عمل. (2)

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: بالتأكيد يجب أن يتوفر للموظفين فرصة الحصول على المعلومة التي تساعدهم في تفهم عملهم ودوره في إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة، فكلما توفرت المعلومة زادت الثقة وتحسن الأداء وارتفعت المعنويات. (3)

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد:

يجب على المديرين اختيار وانتقاء الأفراد المناسبين، ذوي القدرات والمهارات والكفاءات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وعلى المنظمة تحديد معايير دقيقة وواضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل. (4)

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

يجب أن توفر المنظمة برامج تدريبية كحل المشاكل، إدارة الصراع، العمل ضمن فريق عمل والتحفيز الضروري المناسب. (5)

الخطوة الثامنة: الاتصال:

يستلزم على المديرين أن يشرحوا لمرؤوسيهم معنى عملية التمكين فيما يتعلق بمتطلبات واجباتهم، فيحددون لهم الأهداف التي يجب تحقيقها سواء كانت متعلقة بالأداء أو التعلم أو التطوير... (6)

(1) – سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، مرجع سابق، ص 36.

(2) – نفس المرجع، ص 36.

(3) – نفس المرجع، ص 37.

(4) – نفس المرجع، ص 37.

(5) – نفس المرجع، ص 37.

(6) – سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، مرجع سابق، ص 38.

الخطوة التاسعة: المكافآت:

من أجل نجاح عملية تمكين الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة يجب ربط هذين المتغيرين بالمكافآت والتقدير، ورسم برنامج للمكافآت وربطه بالنتائج المحققة من الممكنين اعترافا بسلوكهم التمكيني، وتقديرا للمهارات التي يبرزونها أثناء عملية التمكين.⁽¹⁾

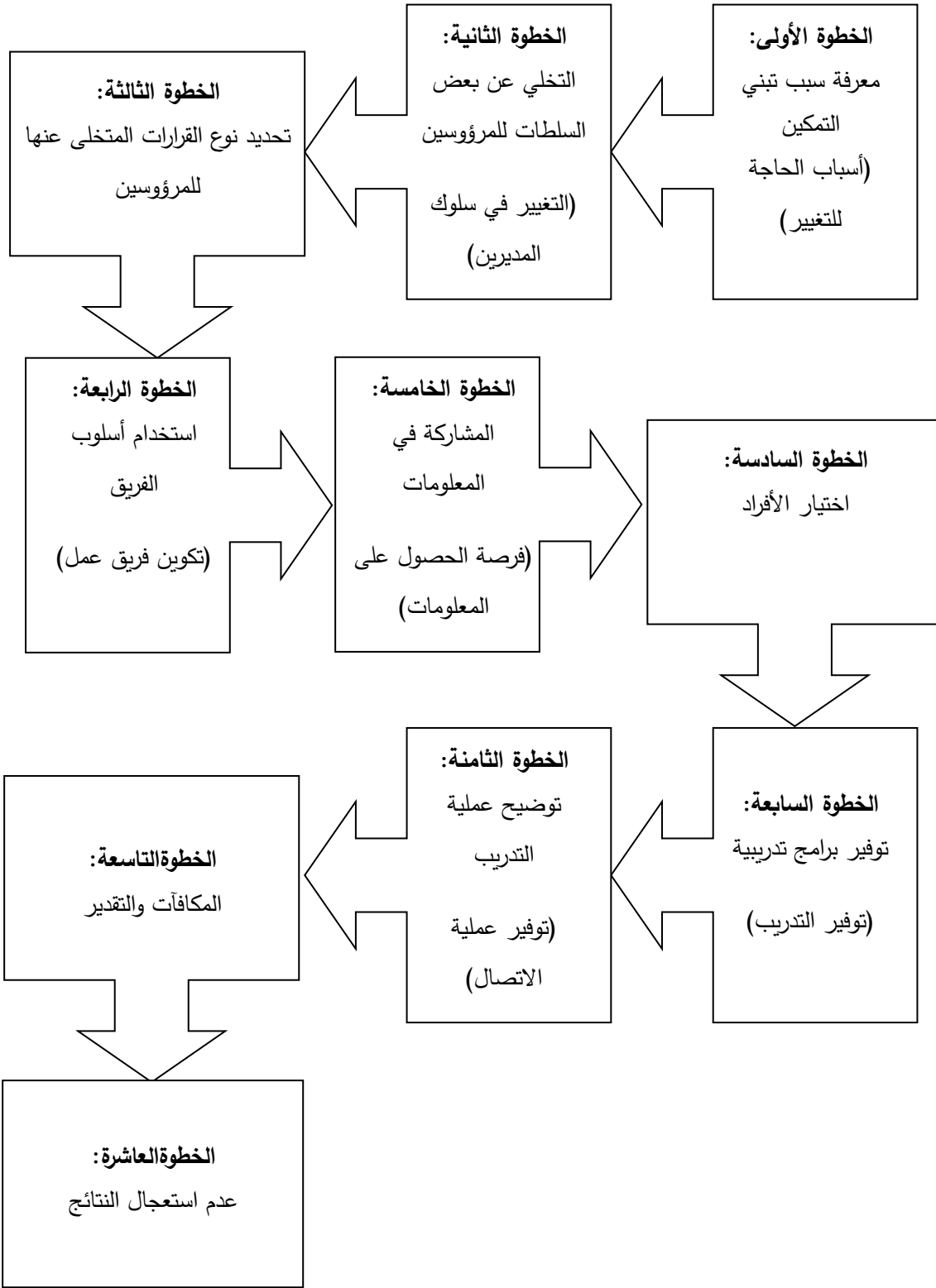
الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

تمكين الموارد البشرية عملية شاملة وتأخذ وقتا، وتتضمن جميع أطراف المنظمة، وعليه لا يجب على المنظمة الاستعجال في الحصول على النتائج، بل يجب عليها منح الوقت الكافي لإحداث عملية التغيير بهدوء وسلاسة.⁽²⁾

رغم اختلاف الباحثين في تحديد خطوات التمكين، فإن أهميتها كبيرة في تحديد برامج التمكين وضمان سلسلة العمليات الضرورية لإنجاحها وتحقيق أهداف المنظمة.

(1) – نفس المرجع، ص 38.
(2) – نفس المرجع، ص ص 38-39.

شكل رقم (03): يوضح خطوات التمكين



المصدر: إعداد الطالب

العلاقة بين الموظف والإدارة و معوقات تمكين الموارد البشرية

العلاقة بين الموظف و الإدارة:

الشركات والمؤسسات العالمية معنية بإكساب موظفيها التمكن والرؤية والرضا والثقافة، وفي ذلك يكمن سر نجاحها، لأن ذلك كفيل بتحقيق الانتماء والولاء لها من خلال إرضاء الزبائن والاستمرار بها، حيث يشعر الموظف بالتوافق والالتزان والانسجام بين دوره في التعامل مع الزبائن، ودوره في التعامل مع الإدارة.

ويحدث في كثير من الأحيان تناقض أو تكامل بين الأمرين، لا سيما على مستوى موظف الخدمات على الشكل التالي: (1)

- **التوافق السلبي:** بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والزبائن.

- **التوافق الايجابي:** بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف ايجابية فينجم عنها علاقة ايجابية بين الموظف والزبائن.

- **التناقض الايجابي:** وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف ايجابية وعلاقته مع الزبائن سلبية أو العكس.

وإذا كان النوع الأول والثاني متوقعا وطبيعيا، فإن النوع الثالث استثنائي حيث يكون نتيجة السلوكات التنظيمية للإدارة، وهي علاقة لا تدوم طويلا، وقد أشار إلى هذا النوع من العلاقة الكثير من العلماء في الموارد البشرية والخدمات.

إن الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تقوم بتشخيص طبيعة العلاقة بين المدير والموظف، وبين الموظف والزبائن. ويحتاج ذلك إلى معرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقة بالآخر ومدى التوقعات المنتظرة من الجهتين. (2)

(1) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 21.

(2) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 22.

معوقات تمكين الموارد البشرية:

إن فشل أو نجاح برنامج التمكين يخضع بشكل جوهري الى مدى توافر المتطلبات الأساسية في البيئة التنظيمية.

وقد تواجه بعض المنظمات معوقات تثنيها عن تطبيق التمكين، من أبرزها ما يلي: (1)

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية في اتخاذ القرارات.
- تخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان السلطة والوظائف.
- عجز العاملين عن تحمل المسؤولية.
- الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

(1) – سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، مرجع سابق، ص ص 39-40.

جدول رقم (05): يوضح معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض الأدبيات الغربية والعربية.

معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض الأدبيات الغربية	
معوقات تطبيق التمكين	أصحاب الدراسة
<p>خوف الإدارة العليا من فقدان القوة، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة وضعف الثقة بالنفس، قلة الاستعداد لتقبل التغيير والرغبة فيه، إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، زيادة أعباء العمل والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها، زيادة الصراع وتفشي النزاعات بين العاملين عند أداء العمل الجماعي، اتخاذ القرارات على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.</p>	(Hradesky)
<p>مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة أو المحاسبة، عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة، جمود الثقافة التنظيمية غير المشجعة على تبني الأفكار الجديدة، رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية، خوف المدراء على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.</p>	(Greasley & King)
معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض الأدبيات العربية	
<p>البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة، السرية في تبادل المعلومات، ضعف نظام التحفيز، التمسك بنظم القيادة التقليدية، ضعف أنظمة التدريب، غياب الثقة، عدم ملائمة نظام المكافآت، التباين بين</p>	(العتيبي)

<p>أهداف كل من الإدارة والعاملين.</p>	
<p>عدم فعالية نظم إدارة الموارد البشرية، مركزية اتخاذ القرار، المساءلة المتشددة على الأخطاء، جمود اللوائح والقوانين، نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لإنجاز العمل، محدودية استعداد المديرين في منح الصلاحيات، محدودية استعداد العاملين لتولي المزيد من المسؤوليات، تدني مستوى كفاءة العاملين، محدودية البرامج التدريبية، ضعف نظم المعلومات والاتصال.</p>	<p>(ابن نحيث)</p>
<p>عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، سيادة أجواء البيروقراطية، ضغوطات المنافسة، ضغوطات مرحلة التحول والتغيير.</p> <p>نمط القيادة: الرقابة المباشرة والحيثية على العاملين، والوصاية عليهم والسلبية في التعامل معهم، والاهتمام الكبير بفشلهم والتركيز عليه في الحكم عليهم.</p> <p>نظام العوائد: عدم تناسب العوائد والحوافز مع الجهد المبذول، وعدم ربطه بالإبداع.</p> <p>تصميم العمل: عدم وضوح الدور المطلوب من العامل، قلة الدعم والتدريب التقني، عدم واقعية الأهداف، الروتين الممل، قلة تنوع العمل، ضعف فرص التقدم والتطور.</p>	<p>(الرقاد وأبو دية)</p>

المصدر: محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة

الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف

الجزائر، 2015، ص 143. (بتصرف)

العلاقة بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

هناك الكثير من المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بالتمكين، إلا أنه ورغم بعض الغموض حول علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية الأخرى، يجب علينا التفريق بين مفهوم التمكين والثقة، والتفويض، والإثراء الوظيفي، والمشاركة...

1/ التمكين وتفويض السلطة:

يعتقد الكثير أن التمكين مرادف التفويض، غير أن التفويض يعتبر جزءاً من التمكين، باعتبار أن عملية التفويض مؤقتة، بينما يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن أعمالهم وعن نتائج هذه الأعمال. (1)

كما أن التمكين أكثر ثراءً من التفويض، ففي التفويض المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة وإتاحة قدر قليل من المعلومات، أما في التمكين فتتاح صلاحيات المبادرة أوسع في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات بشكل كثيف ومشارك بين الإدارة والعاملين. (2)

ترتكز عملية التفويض على عدة اعتبارات أهمها: (3)

أ. تفويض السلطة اللازمة للمرؤوس مع تحديد واجباته، والتأكد من أن هذا المرؤوس قادر على ممارسة السلطات المفوضة له.

ب. المفوض إليه سيتوجب ويستلزم ثقة الرئيس، ومتدرباً على استعمال السلطة، مع توفير نظام الرقابة والمتابعة والاتصال تقادياً لأي خلل يطرأ بين السلطة والمسؤولية.

ت. عملية التفويض يجب أن تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه.

(1) - بسيوني محمد البردعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 109.

(2) - محمد رسلان الجبوسي وآخرون، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2008، ص 119.

(3) - جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 124.

ويذهب بعض الباحثين إلى نطاق أبعد، حيث يشير التطبيق الفعلي لمفهوم التفويض إلى أن بعض المسؤولين قد يفوض بعض مهامه بغرض التخلص من الأعباء وليس التطوير الوظيفي، بعكس التمكين الذي يمثل إستراتيجية مستمرة في ضوء فلسفة إدارية تتيح فرص التعلم والتدريب والتأهل لمهام أوسع وأسمى.⁽¹⁾

جدول رقم (06): الفرق بين التفويض والتمكين.

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر ويقرر
السلطة	تفوض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه،
المسؤولية	تظل المسؤولية، مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض يقاد الموظف	تتاح للموظف القيادة الذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر التفويض	المعلومات متاحة ومتوفرة للرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	المحاسبة تتبع المسؤولية	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا	التمكين يكون خيارا دائما

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة،

القاهرة، 2005، ص 130.

(1) – عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريده، دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، السعودية، 2012، ص 168.

2/ التمكين والمشاركة:

بعض الباحثين يخلطون بين مفهومي التمكين والمشاركة، غير أن عملية المشاركة هي المفتاح الأول والرئيس لتمكين الموارد البشرية، في سرعة التصرف أثناء المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية ولا يمكنهم المساعدة في حل الأزمات التي تعترض سبلهم إبان العمل.⁽¹⁾

جدول رقم (07): أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية
الانطباق نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل الفردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: رضا صاحب أبو أحمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة،

دار وراقة، عمان، 2002، ص 139.

(1) - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث، أربد، 2008، ص 61.

3/ التمكين والإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته. وتحديد كيفية القيام بالرقابة الذاتية لأعماله بالإضافة إلى حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، وبالتالي يعد الإثراء الوظيفي عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغييرات فيه، يشعر العامل، في النهاية، بالفعالية الذاتية والقدرة على التأثير على الأفراد والأحداث والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته، مما يكسب العامل حسن الأداء ورفع الإنتاجية. (1)

4/ التمكين والثقة:

يحدد أندراوس شرطاً أساسياً للتمكين وهي ترسيخ الثقة لدى الموظف، ففي غياب عنصر الثقة بين الرئيس والمرؤوس لا يمكن أن تكون عملية التمكين فعالة، فلا يمكن أن يمكن القائد فرداً إلا إذا وثق به، ودرجة هذه الثقة المتبادلة والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس هي التي تجسد فعلياً العلاقة العضوية المتينة بين التمكين والثقة. (2)

الاتجاهات الفكرية لتمكين الموارد البشرية:

يشار إلى التمكين على أنه فلسفة إدارية جديدة، في حين يشار إليه أحياناً بالإستراتيجية، الإدارية، ويشير إليه البعض بكونه إيديولوجية، سنتناول كل وصف على حدة حتى يتسنى لنا التفريق وفك التداخل بين المفاهيم.

1- التمكين بوصفه فلسفة جديدة:

يجعل لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تحوي ضمناً مجموعة من السياسات والإجراءات المتبناة لتحقيق أهدافها وغاياتها.

(1) - رامي جمال أندراوس، مرجع سابق، ص 59.

(2) - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مرجع سابق، ص 168.

وقد أشار Canningham إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد بين أعضاء المنظمة يوضح ويحثهم على كيفية العمل الجماعي لإنجاز الأهداف المنظمة، وقد أشارت دراسة (Duval، 1992) إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين: فلسفة المحافظة على الموارد، وفلسفة تكامل الموارد، لضمان النجاح المنظمي، حيث تسعى ممارسة الرقابة بواسطة وضع ضوابط ونظم إدارية تقلص دورهم في صنع القرارات المنظمة وتعتمد هذه الفلسفة التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المنظمة والتخصيص المسبق للموارد وكيفية التصرف بها لغرض تقليل احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة. (1)

وتقوم الفلسفة الثانية على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح حيث تركز على نتائج العاملين مع إعطاء الحرية لهم في تحديد العمل من غير النظر إلى الأخطاء، لأنه من الأخطاء يمكن التعلم والابتكار والإبداع، والمنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة تلجأ إلى تهيئة الأجواء المناسبة لتفجير ملكات الإبداع وطاقات العاملين بها وقد أشار Canningham إلى أن المديرين الموجهين للتمكين يلجئون إلى مراقبة النتائج بدلاً من مراقبة السلوك الفردي ويكون دورهم إزالة العقبات والعوائق مع توفير الموارد لغرض الأداء الفعال والفعال، لذلك تعد فلسفة ضمان النجاح هي الأفضل لخلق البيئة الملائمة لتمكين الموارد البشرية. (2)

2- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:

الإيديولوجية الإدارية هي جملة من المعتقدات والأفكار التي يعتنقها الإداريون الممارسون للإدارة بالسلطة في المنظمات. ويتوقع من هذه الأفكار أن تتغير وتتكيف تبعاً للظروف وضغوطات العمل، كونها قادرة على تغيير واقع المنظمات وتنظيمها إدارياً اتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تحقق أهداف المنظمة بالشكل الأفضل.

إن التغييرات التي أفرزتها ثورة الاتصالات والمعلوماتية، لاسيما في القرن الماضياً حدثت تغيرات حيوية وجوهرية عظيمة فأبرزت الحاجة إلى الاعتماد على الموارد

(1) - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة دار البازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 67.

(2) - نفس المرجع، ص 68.

البشرية بشكل أساسي مما أبرز الحاجة إلى الإيديولوجيات الإدارية لبعث الثقة في النفس وتخفف معاناة العاملين، ويرى بعض الدارسين إلى أن التمكين يعد أحد هذه الإيديولوجيات التي اعتمدها بعض المنظمات من أجل إعطاء فرصة ومكانة جديدة للفرد لم تكن موجودة في الواقع الماضي. والأسباب الأساسية في الحاجة للتغيير تتمثل في المنافسة والضغوطات من البيئة الخارجية، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية كذلك ثقافة المعلومات التي حفزت المنظمات للمنافسة واختراق السوق وإزالة العقبات وربح الوقت. (1)

أصبح في النهاية لزاماً على المنظمة التخلي عن الطرق التقليدية في العمل، والأخذ بالأساليب البديلة الفاعلة والاعتماد على الكفاءة الضرورية لتحقيق الأداء الجيد، والجودة الشاملة.

3- التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:

التمكين إستراتيجية إدارية هكذا وصفه Nixon، تستخدم لرفع معنويات العاملين وتشجيعهم بهدف استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم واستغلالها نحو الأفضل عن طريق منحهم فرص الحرية والقوة لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى لتفعيل عملهم والوصول إلى الأهداف المخططة والغايات المنشودة، وعلى هذا الأساس جاءت دراسات Nixon لتؤشر فقرات هذه الإستراتيجية بما يلي: (2)

1. تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
2. وضع الأسبقيات.
3. تطوير العلاقات بين الزملاء في العمل.
4. توسيع شبكة مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة.

(1) - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 68-69.

(2) - نفس المرجع، ص ص 69 - 70.

5. الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

وأشارت دراسة (Long 1996) إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية في إستراتيجية التمكين وهي: (1)

1. خطة إستراتيجية سنوية.

2. تقييمات إدارية سنوية.

3. التدريب والتطور.

وبصفة عامة يكمن البعد الاستراتيجي للتمكين في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وآفاق زمنية بعيدة، كما أن التمكين يمكن أن يكون إستراتيجية لو اعتمد كبعد رئيسي من أبعاد نظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

التمكين في الفكر الإداري:

لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، بل كان ظهوره نتيجة تراكمية تطورت عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام. ويعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية بعيدة تعود إلى العصر السومري والفرعنة، كما ظهرت في التاريخ الإسلامية مصطلحات وممارسات إدارية مثل الشورى والدواوين وغيرها.

وظهرت في القرن السابع عشر أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية ومبادئ التخصص وتقسيم العمل، وقد لعبت الثورة الصناعية دوراً أساسياً في تجلي جملة تلك المصطلحات الإدارية. ومع القرن العشرين بدأت تتبلور نظريات الإدارة في الكتب والأبحاث والمؤتمرات العلمية من خلال المدارس الكلاسيكية ثم السلوكية والنظريات الحديثة.

(1) – نفس المرجع، ص 70.

أولاً: النظريات الكلاسيكية في الإدارة:

تنقسم النظريات الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

- نظرية الإدارة العلمية.

- النظرية الإدارية.

- النظرية البيروقراطية.

1/ نظرية الإدارة العلمية:

من أهم مؤسسيها فريدريك تايلور سنة 1911، قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية: (1)

- مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم، ويصبحون عاطلين.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
- توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة، وهي مسؤولية الإدارة.
- ضرورة ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.

ونستنتج من خلال ما سبق أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، بحيث جعلت من الإنسان آلة.

(1) – نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص ص 121، 122.

كما أن عملية التمكين لم تكن معروفة في ذلك الوقت ولم تكن الحوافز سوى في الجانب المادي وبعيدا كل البعد عن الجانب الإنساني ولذلك ضعفت المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرت المفاهيم ذات البعد المادي.

كل هذا جعل العامل يشعر بالملل والسأم والإرهاق وقصور في التفكير والإبداع.

2/ النظرية الإدارية:

وهي النظرية التي جاء بها هنري فايول عام 1916، وتمتاز بتحليلها الدقيقة لنوعية النشاطات التي تمارس في الإدارات الحكومية ومحاولة التعرف على المبادئ العامة التي يمكن الاعتماد عليها لحصر القواعد والمبادئ المشتركة المطبقة عمليا خلال الممارسة اليومية في الإدارة.

كما أن هذه النظرية تستمد قوتها من السلطة والنفوذ المتواجد في الأجهزة الإدارية، ونجد أن فايول يدعو إلى تنظيم الإدارة من القمة وليس من القاعدة لأن القيادة في الإدارة هي التي تقوم بالمبادرات وتحرص على انتقاء أساليب العمل التي يمكن تطبيقها على جميع المستويات. فالنجاح الإداري في نظر "فايول" لا يتوقف على مؤهلات العمال وإنما يتوقف على الطرق السليمة التي يستعملها الأفراد في أعمالهم.

وبالنسبة للمبادئ العامة للإدارة يلخصها المفكر الفرنسي فايول فيما يلي: (1)

1- مبدأ تقسيم العمل:

اكتساب الخبرة والكفاءة، وحسن الاستفادة من جهود الأفراد والجماعات وفصل الوظائف وتوزيع المسؤوليات حسب القرارات ومستويات الذكاء، كل هذا يؤدي إلى إتقان العمل والزيادة في الإنتاج.

(1) - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر، ط1، الجزائر، 2008، ص ص 72 - 74.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية:

إن حق إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة مستمد من السلطة، ولا بد هنا من التفريق بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية، والمسؤولية بالتأكيد لا يمكن عزلها عن السلطة.

3- مبدأ النظام:

ويقصد به توفير الطاعة والتمشي مع ما يضعه القادة من سن قوانين وضوابط للعمل، وعند "فايول" مسألة النظام لأية جماعة مرتبطة أساساً بجدارة قادتها.

4- مبدأ وحدة السلطة الآمرة: رئيس واحد حتى لا تحدث اضطرابات في العمل.

5- مبدأ وحدة التوجيه: خطة موحدة مجموعة من النشاطات ذات هدف واحد.

6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عدم التورط في خدمة

المصالح الشخصية قبل مصالح المؤسسة.

7- مبدأ مكافأة أفراد العنصر البشري: يرى "فايول" أنه من حق العامل راتب مقابل

خدماته.

8- مبدأ المركزية: مدير مركزي يستطيع التحكم في المرؤوسين عن طريق التوجيهات

العامة.

9- مبدأ تدرج السلطة: احترام السلم التصاعدي من قسم إلى آخر.

10- مبدأ الترتيب: والقصد من هذا المبدأ هو كسب الوقت، وبطابقه مبدأ "مكان لكل

شيء، وكل شيء في مكانه".

11- مبدأ الإنصاف: والغاية منه هي معاملة العمال باحترام لتشجيعهم على القيام

بواجباتهم.

12- مبدأ ثبات الموظف في مكانه: الهدف هو استقرار العمال بمؤسساتهم وعدم

خسارتهم عند تأهيلهم وتكوينهم وتدريبهم.

13- مبدأ المبادرة: تشجيع كل مبادرة تهدف إلى دعم الجهد البشري إن على مستوى القيادة أو المساعدين.

14- مبدأ روح الجماعة: وهو السعي إلى توحيد الجهود والاستفادة من قدرات كل فرد.

بالإضافة إلى المبادئ الأربعة عشر لـ "فايول" فقد حدد هذا الأخير خمسة عناصر للإدارة وهي: (1)

1. التخطيط.
2. التنظيم.
3. التوجيه.
4. التنسيق.
5. المراقبة.

لقد انتقد "فايول" من خلال ما يلي: (2)

1. المبادئ عبارة عن شعارات لا أكثر.
2. لا يمكن فصل المسائل الإدارية عن المسائل السياسية.
3. الواقع يختلف كثيرا عن الشعارات المستعملة نظريا.
4. المبادئ تتسم بالروتين والجمود.

ويلاحظ هنا غياب توظيف مصطلح التمكين لأن هذا المفهوم لم يكن معروفا في ذلك الوقت إلا من خلال بعض المؤشرات منها: روح المبادرة، الحوافز، روح الجماعة.

(1) - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 74.

(2) - عمار بوحوش، مرجع سابق ص ص 74-75.

3/ النظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد الألماني (ماكس فيبر) وهو أكثر العلماء قربا من هذا الاتجاه في دراسة الإدارة والتنظيم، وكان هدفه وضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المنظمات الحكومية وغير الحكومية بألمانيا نهاية القرن التاسع عشر. (1)

ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية: (2)

1. التخصص وتقسيم العمل.

2. التسلسل الرئاسي وضرورته لتحديد العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

3. نظام للقواعد لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

4. نظام للإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل.

5. نظام من العلاقات غير الشخصية لشيوع الموضوعية والحياد في العمل.

6. نظام اختيار وترقية العاملين معتمد أساسا على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

إن هذه المبادئ في حد ذاتها لا يوجد ما يعيبها، غير أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يرون في القواعد حماية لهم، وتحرمهم من المبادرة والإبداع.

ومن أهم عيوب النظرية البيروقراطية ما يلي: (3)

1. تضخم الأعباء الروتينية.

2. اهتمام العاملين فقط باستيفاء الإجراءات.

3. شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات.

4. الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والابتكار.

إن النموذج المثالي لماكس فيبر يغيب عنه مفهوم التمكين، لأنه لم يكن معروفا في

ذلك الوقت، بل ربما يتعارض مع صرامة قواعده في التسيير الإداري للمؤسسة.

(1) - فيصل فخري مرار، الإدارة: الأسس والنظريات، دار مجدلاوي، عمان، 1982، ص 56.

(2) - أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، ط 3، الإسكندرية، 2008، ص 59.

(3) - توفيق كرمية، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة وأعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 10.

ثانيا: الأساليب السلوكية في الإدارة:

خلال 1920 بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية يؤثر في الفكر الإداري، حيث ظهرت عدة نظريات على أنقاض النظريات التقليدية التي لم تتعرض للجانب الإنساني، مركزة على الجوانب المعنوية في الحرية والمشاركة وتقدير الأفراد واحترامهم.

وتعتبر هذه التوجهات ذات علاقة مباشرة بتمكين الفرد الذي يعد أساسا ركيزة تنافسية.

ومن أهم هذه النظريات:

1/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

2/ المدرسة السلوكية:

مدرسة العلاقات الإنسانية:

1/ دراسة إلتون مايو:

يعتبر التون مايو أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قاد فريقا من الباحثين أجرى معهم جملة من البحوث أهمها "دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل" وتجارب هاوثورن⁽¹⁾، وكانت نتيجة هذه التجارب أن العامل ليس أداة بسيطة من أدوات الإنتاج ولكنه شخصية معقدة تجمع الكثير من المتناقضات التي يجب أخذها في الاعتبار عند العمل مع المجموعة.²

وقد لفتت هذه الدراسات الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وفتحت آفاقا جديدة للأفكار في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية معا.

حيث توصلت هذه الدراسات إلى النتائج التالية:³

1. ميل الأفراد في المنظمة على تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
2. تقوم الحوافز المعنوية بدور حيوي في حث الأفراد على العمل.
3. تتأثر تصرفات الأفراد داخل المنظمة بالإطار الذي ترسمه الجماعة.

(1) - علي بونوة، مرجع سابق، ص 65.

2 - بونوة علي، مرجع سابق، ص 66.

3 - نفس المرجع، ص ص 66 - 68.

4. تتحدد طاقة الأفراد طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل.
5. للقيادة غير الرسمية دور في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم.
- ويتضح لنا أن لهذه الدراسات أهمية كبيرة في حل المشكلات الواقعية التي ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لا سيما السريعة التغير فيها.

2/ دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

بدأت أبحاث هوثورن في عام 1924 بالولايات المتحدة الأمريكية، تحديدا في منظمة western Electric، حيث درس الباحثون أثر العوامل المادية كظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل، واستمرت تلك الدراسات إلى غاية 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي الكبير، وعلى الرغم من أن الدراسات كانت حول الجانب المادي إلا أن متغيرا جديدا برز صدفة وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان، وهذا المتغير يؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية. وقد مهد ذلك فيما بعد الطريق لما سمي بمدرسة العلاقات الإنسانية.

لقد مهدت هذه الدراسات لما يسمى الآن بالسلوك التنظيمي، وكذلك نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة ومساهماته الفاعلة وحاجاته ومطالبه الإنسانية في قضايا الإبداع، والابتكار والتفوق والتحدي، والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموارد البشرية ومنحها حريات أكبر في العمل. (1)

(1) - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن 2015، صص 39-40.

2/ المدرسة السلوكية:

أ/ نظريات الحاجات:

- نظرية الحاجات لبراهام ماسلو:

من أهم دراسات ومتابعات وتقصي دوافع وحاجات العاملين ما جاء به براهام ماسلو حيث قسمها إلى خمسة أقسام من الأسفل إلى الأعلى كما يلي: (1)

أ. الحاجات الفسيولوجية.

ب. حاجات الأمان.

ت. الحاجات الاجتماعية.

ث. حاجات احترام الذات.

ج. حاجات تحقيق الذات.

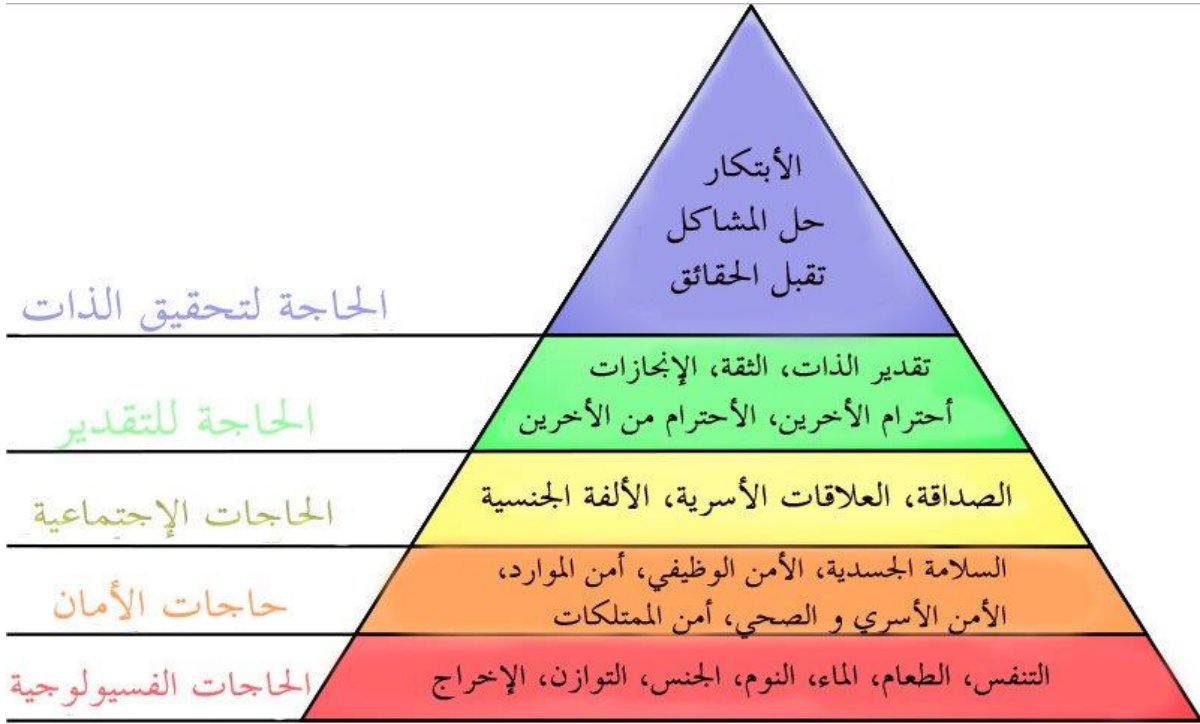
والعامل ينطلق في تحقيق حاجاته بهذه النقاط وفق هذا الترتيب.

إن تقصي هذه الحاجات أدى إلى دراسة القضايا التي تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحفيزهم وتحمل المسؤولية والاندماج في جماعات العمل وغيرها من القضايا الحديثة في أدبيات ومفاهيم الإدارة الحديثة وفي مقدمتها مفهوم تمكين الموارد البشرية. (2)

(1) - نفس المرجع، ص 41.

(2) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 31.

شكل رقم (04) هرم ماسلو: يمثل التدرج البياني لنظرية الحاجات لبراهام ماسلو



المصدر: محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سابق،

ص 32.

- نظرية آدرفر (Alderfer) (الحاجات المعدلة أو الوجود والترابط):

قلص كلايتون آدرفر الحاجات إلى ثلاث مجموعات، وهي كما يلي: (1)

1. حاجة الوجود: ويتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجر، وظروف العمل وهي

تمثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

2. حاجة الارتباط (البقاء): ويتم إشباعها بواسطة تبادل العلاقات الاجتماعية مع

الآخرين وهي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

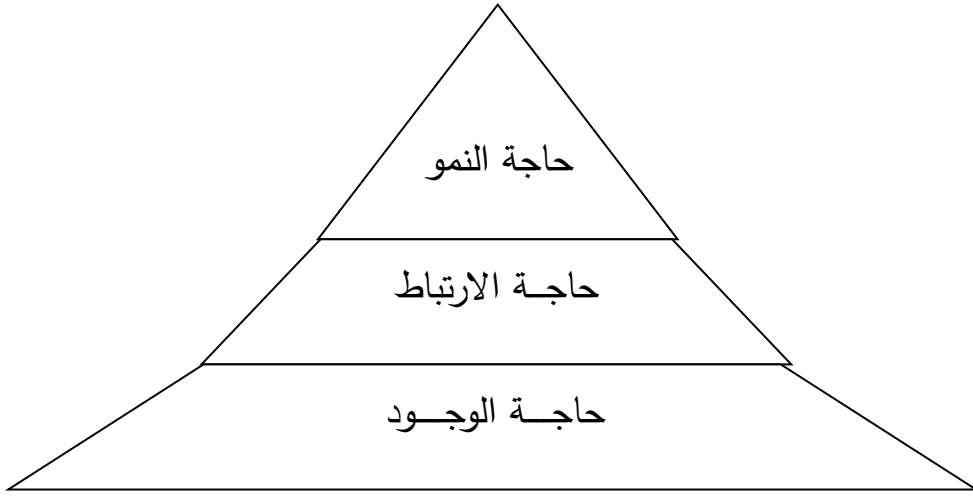
3. حاجة النمو: ويتم إشباعها من خلال العمل الإبداعي، وهي تمثل حاجات الاحترام

والتقدير وتحقيق الذات عند ماسلو.

ويمكن تمثيل هذه النظرية من خلال الشكل التالي:

(1) - محمود العميان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 296.

شكل رقم (05): يوضح نظرية آدرفر للحاجات.



المصدر: صبرينة صيدي الصالح : دراسة مقارنة بين العمل الاداري في اطار نظرية كلينتون آدرفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد ، اطروحة دكتوراه جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، 2016/2015 ص 101.

وتتضمن نظرية آدرفر بعض الارتداد، لأنه في الوقت الذي يفترض ماسلو أن الفرد سوف يبق ساعيا لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها، فإن آدرفر يشير إلى أن إحباط الحاجات العليا يؤدي إلى زيادة الرغبة في إشباع حاجات دنيا بدلا من تلك التي لم يتمكن من إشباعها. (1)

وعند مقارنة حاجات آدرفر مع حاجات ماسلو فإننا نلاحظ بأن حاجة الوجود تناظر الحاجات الفيزيولوجية والفيزيائية، وحاجة الانتماء تقابلها الحاجات الاجتماعية والأمنية، وحاجة النمو تقابلها حاجات الاحترام وتقدير الذات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

(1) – عطية حسن أفندي، مرجع سابق، 2003، ص 102

جدول رقم (08): يوضح مقارنة بين حاجات ماسلو وحاجات آدرفر

أبراهام ماسلو		كلايتون آدرفر
الحاجات الفسيولوجية	↔	الحاجة إلى البقاء
الحاجة إلى الأمان الحاجات الاجتماعية	↔	الحاجة إلى الانتماء
الحاجة إلى التقدير الحاجة إلى تحقيق الذات	↔	الحاجة إلى النمو

المصدر: إعداد الطالب بناء على النظريتين السابقتين

- نظرية العوامل الثنائية (ذات العاملين):

رائدها ومطورها فريديريك هزربرج الباحث في مجال مشكلات الدافعية والتحفيز وأضاف حلولاً تركز على (الإثراء الوظيفي)، والإثراء الوظيفي هو زيادة المسؤوليات والصلاحيات. وتوجد علاقة كبيرة بين نظرية هزربرغ وهرم ماسلو للحاجات، وحسب هزربرج فإن تلبية الحاجات العليا في هرم ماسلو غير المشبعة تجعل الدوافع تؤدي عملها كاملاً⁽¹⁾ كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): يوضح الدوافع والعوامل الصحية عند هزربرغ.

العوامل الصحية	الدوافع (العوامل المحفزة)
سياسات الشركة	الإنجاز

(1) - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ص 340.

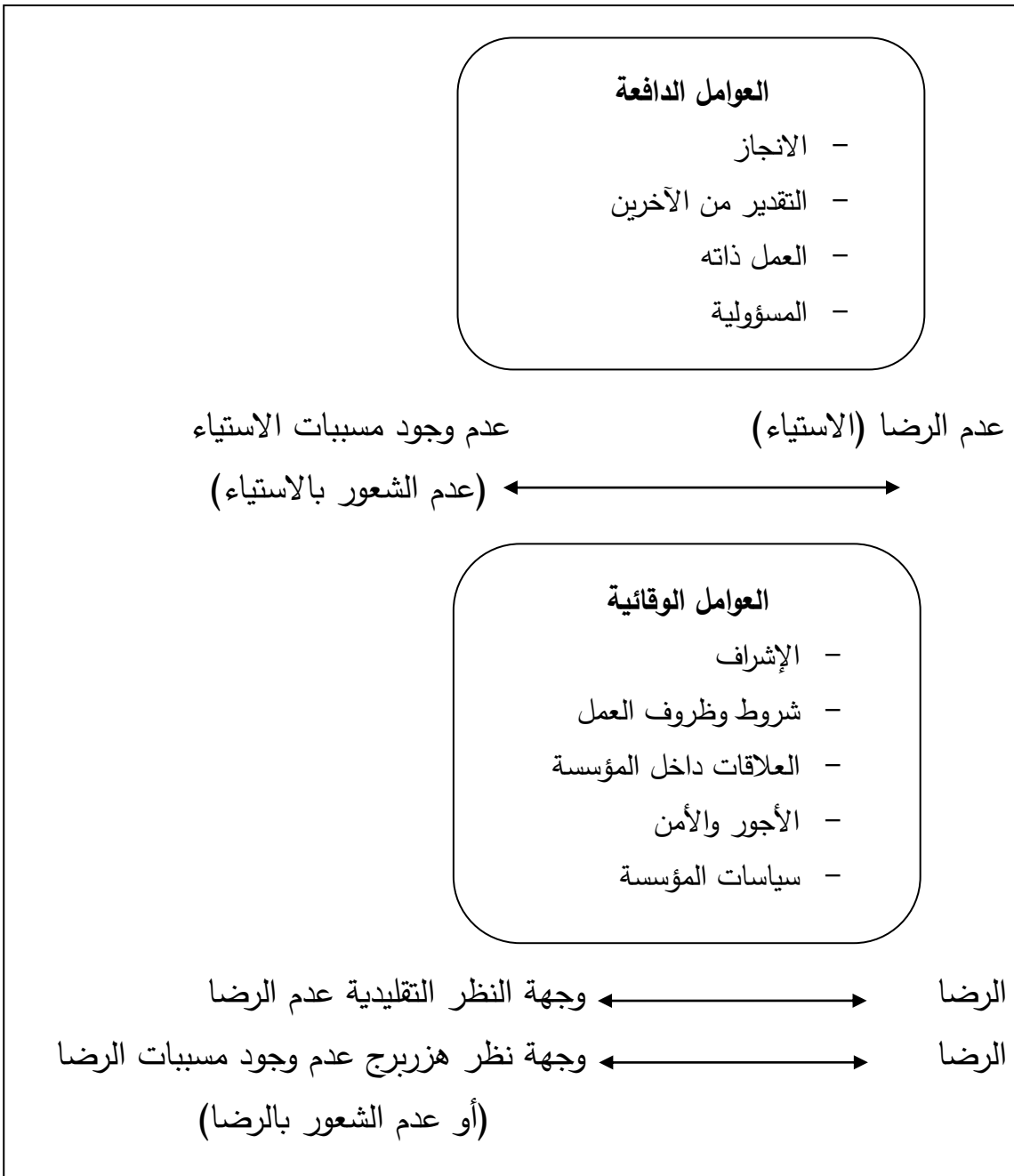
الإشراف الفني	التقدير
العلاقات الشخصية	التقدم
الراتب	العمل نفسه
الحياة الشخصية	النمو
ضمان الوظيفة	المسؤولية

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،

ص 21

والشكل الموالي يوضح نظرية العاملين

شكل رقم (06): نظرية ذات العاملين لهزبرج.



Source : Rick, W, Griffin, gregory. Moorhead, organizational behaviourmanaging people and organization, 6thedition, USA, 2001, P279

(بتصرف)

العوامل الثنائية ترتبط جوهريا ببعده التحفيز والمشاركة في صناعة القرارات ومنه ترتبط بتمكين الموارد البشرية.(1)

- نظرية الحاجة للإنجاز:

رائدها الباحث ماكلند، ويرى أن ما يحفز السلوك الإنساني ويحركه هو الحاجات الرئيسية التالية: (2)

أ. الرغبة في الإنجاز: وهي الرغبة في تحقيق الأهداف التي تتحدى قدراته.

ب. الرغبة في الانتماء: وهي حاجة الفرد إلى تكوين علاقات شخصية إنسانية مع الآخرين.

ت. الرغبة في القوة والنفوذ: وهي حاجة الفرد إلى التحكم في سلوك الأفراد الآخرين.

وحسب ماكلند فإن هذه الحاجات تحدث في تماسك دون تسلسل وهي متواجدة لدى الإنسان بدرجات متفاوتة.

- نظرية X، Y لدوجلاس ماكغريغور:

كان لأفكار ماسلو ودراسات هاوثورن تأثير على دوجلاس ماكغريغور (Douglas McGregor) حيث كتب كتاب "الوجه الإنساني المشروع" الذي أبرز فيه نظريته التي سماها نظرية X و Y، حيث جعل لكل من X و Y افتراضات، وفي الوقت الذي يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل طرعا افتراضيا مغايرا تماما فيرى أن العامل محب للعمل وروح المبادرة والرقابة والقدرات الخلاقة وحب التميز. (3)

إن ما يميز هذه النظرية مهم للغاية وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فيتصرف أنصار X بطرق ذات

(1) - Rick, W, Griffin, Gregory. Moorhead, organizational behavior managing people and organization, 6th edition, USA, 2001, P279

(2) - طارق السويدان، محمد العدلوني، مبادئ الإبداع، ط3، سلسلة مهندسو الحياة، د ب ن، 2004، ص ص21-22.

(3) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 32.

مستويات عالية من السيطرة بشكل لا يدع لمؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهؤلاء القادة ينتجون موظفين سلبيين لا يعملون إلا بما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y يتصرفون بأكثر ديمقراطية، ويمنحون فرص المشاركة وحرية التصرف مما يسمح للمؤوسين بالإبداع والابتكار والتفوق وإثبات الذات. ويتصرف العاملون في انسجام مع توقعات المديرين منهم، فيشعرون بالقيمة الحقيقية لقدراتهم وحرية التصرف والتمكين، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين لأن هذه الثقة هي التي تصنع الانتماء والولاء. (1)

2/ النظريات المعرفية:

- نظرية التوقع:

رائدها فيروم، وتستند إلى أربعة مفاهيم: (2)

أ/ قوة الرغبة: الفرد يعتقد بأن الجهد المبذول في العمل يؤدي إلى الانجاز المطلوب ويعني ذلك أن الرغبة تحقيق الفوائد المتوقعة من الأداء.

ب/ التوقع: ذلك التقدير الشخصي لقوة العلاقة بين المجهودات المبذولة ومستوى الأداء المتوصل إليه.

ج/ الوسيلة: وهي طريقة تحقيق النتائج.

د/ النتائج: وهي كل ما يحصل عليه الفرد جراء الجهد أو الأداء.

ويمكن الاستنتاج من خلال التوضيحات السابقة بأن قوة التحفيز عند بذل الجهد تعتمد

على مدى التوقعات التي يصل إليها الفرد. (3)

وهذه النظرية تتطابق تماماً مع مؤشرات بعد الحوافز لعملية التمكين. والشكل الموالي

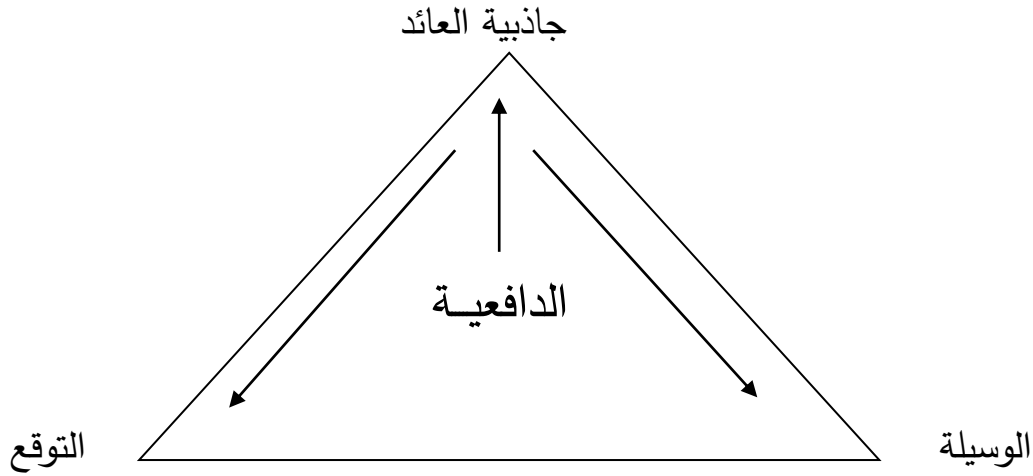
يوضح تكون نظرية فيروم من عناصر متفاعلة فيما بينها:

(1) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 32.

(2) - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 82.

(3) - علي غربي، بلقاسم سلاطينية، وإسماعيل قره، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 215.

شكل رقم 07: عناصر نظرية التوقع



Source : Nicole Aubert, diriger et motiver : art et pratique des management, édition d'organisations, 2^{eme} édition, Paris, 2003, P 38⁽¹⁾

-نظرية العدالة والمساواة:

بينت هذه النظرية على مسلمة أن الأفراد يرغبون دوماً في الحصول على معاملة عادلة، ومن خلال مقارنة الفرد نفسه مع الآخرين فإذا شعر بعدم العدالة في المعاملة فإنه يسعى لإزالة هذا الشعور بكل الوسائل ليحقق الشعور بالعدالة وتتشكل عملية إدراك العدالة لدى الأفراد وفق أربع خطوات:⁽²⁾

1. تقييم الموقف على أساس المدخلات إلى المؤسسة وما يحصل عليه من نتائج.
 2. تقييم المقررات الاجتماعية بالآخرين على أساس مدخلاتهم ونواتجهم.
 3. مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المدخلات والمخرجات.
 4. ممارسة الشعور بالعدالة أو اللاعدالة.
- ويقصد بالمدخلات: التعلم - الجهد - الولاء ...
والنواتج: الأجور - تقدير الآخرين - العلاقات الاجتماعية - المكافآت المعنوية...

(1) -Nicole Aubert, diriger et motiver : art et pratique des management, édition d'organisations, 2eme édition, Paris, 2003, P 38

(2) - مهدي صالح، وآخرون، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، عمان، 2008، ص 498.

وقد حدد آدامز (رائد هذه النظرية) ستة طرق يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة وهي: (1)

1. بذل مجهود أقل في الأداء.
2. المطالبة بتغيير المكافآت.
3. ترك الوظيفة.
4. تغيير إدراك الآخر.
5. تغيير محور المقارنة.
6. تغيير الإدراك الذاتي.

وهذه النظرية أيضا ترتبط ببعد التحفيز (التمكين) والاستمرارية في المؤسسة (الولاء).

4/ الشخصية البالغة لدى كريس أرجيس:

إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دوما تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" بشكل واضح ومحدد، فالمجهودات التي قام بها كريس أرجيس في نقض النظريات التقليدية هو تعبير عن التوجه لفكر التمكين خاصة من خلال كتابه "المؤسسة والشخصية".

ويؤكد كريس أن الممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، كما يرى أن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، كما يؤكد أيضا أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى أنسانا اعتماديا وسلبيا فاقدا للسيطرة على مقومات العمل، ويرى أن مبادئ "فايول" لا تؤدي سوى للقصور الذاتي للعاملين بسبب نظام وحدة العمل ووحدة التوجيه. يذهب كريس إلنوجوب توسيع نطاق حرية العاملين وصلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. (2)

عملت المدرسة السلوكية على تقديم إطار نظري ملائم لفهم السلوك الفردي والجماعي داخل التنظيمات. يتضح لنا مما سبق مدى أهمية المدارس السلوكية ومساهمتها في تطوير

(1) - علي غربي، وآخرون، مرجع سابق، ص 217.

(2) - نفس المرجع، ص 33.

التنظيمات لا سيما تفاعل الأفراد وسلوكهم التنظيمي في حل المشكلات التي تواجه عمليات الإنتاج ونوعية الخدمات داخل التنظيم.

ثالثاً: الأساليب الحديثة في الإدارة:

1/ نظرية النظم:

النظام مجموعة من الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها المشتركة، وقد ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين الى المنظمة من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية والأهداف المشتركة، مما كرس مبادئ التنسيق والتعاون والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون، وزادت بذلك أهمية عمل الفريق المتعاون القادر على المساهمة الفاعلة، المتسلح بالمعرفة والقدرة على الإبداع والمبادرة والتطور وتقديم قيمة إضافية ونوعية للمنظمة. (1) وكل هذه المؤشرات متوفرة في عملية التمكين.

2/ النظرية الظرفية أو الشرطية:

مبدأ هذه النظرية هو التكيف مع المتغيرات الظرفية التي تواجه المنظمة، وبالتالي عدم تعميم أي مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. ويعني هذا أنه لا توجد أي نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار النظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة في واقعها.

وتتطلب هذه النظرية التفكير قبل المبادرة بتطبيق فكرة معينة، ونتيجة لتسرع بعض المنظمات في تطبيق فكرة إدارية جديدة يؤدي إلى الفشل لعدم مواءمتها أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

تعتبر هذه النظرية مجالاً واسعاً ومناسباً للتفكير الإبداعي الخلاق وعدم التسرع وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها. (2) وهو مبدأ جوهري في عملية منح مزيد من السلطة في اتخاذ القرار أي عملية التمكين.

(1) - حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 42.

(2) - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 140.

3/ حركة الجودة والتميز:

بعد الثمانينات من القرن الماضي بدأت حركة الجودة تتخذ أهميتها وتتبلور، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المنظمة بشكل مستمر، وظهرت منظمات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها مثل شهادة "الإيزو" وجائزة "مالكوم بالدريج"، وظهرت أفكار متعلقة بسلسلة القيمة والتميز في الأداء مما أدى الى تزايد الاهتمام بمفهوم الجودة من أبعاد شتى بما في ذلك جودة المنتجات والخدمات وأداء العاملين. (1)

وعملت حركة الجودة والتميز بشكل كبير في إبراز مفهوم الميزة التنافسية وذلك في تركيزها على جودة الخدمات وجودة الأداء كأهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، وقد سعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب عاملها وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية.

إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في تحسين تلك الجودة من خلال تحمل المسؤولية وخاصة في قطاع الخدمات، فركزت على أدبيات الإدارة لأن المدير لا يمكنه تحقيق الجودة الشاملة بمفرده دون تفاني الموظف وانتمائه وولائه لفكر الجودة وقناعاته الداخلية ببرنامج الجودة وتعاونه مع المنظمة. (2) وهذه الصفات بأكملها محتواة في عملية التمكين.

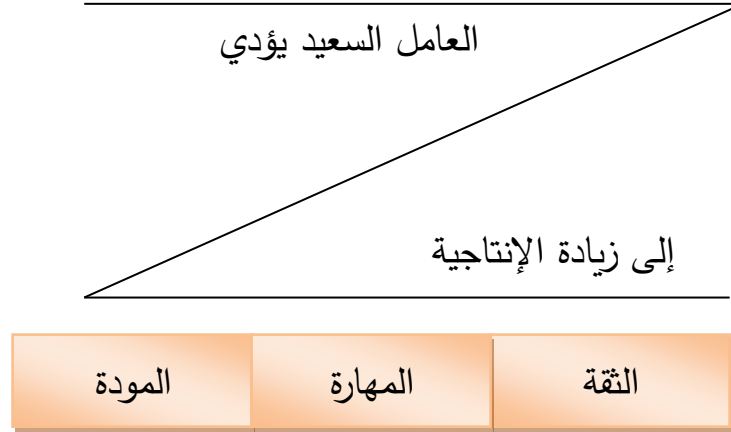
4/ نظرية Z:

هي نظرية يابانية أمريكية قدمها William Ouchi و Richard Tanner تقوم هذه النظرية على العامل الإنساني وروح الجماعة بالمؤسسة وإشراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الحيوي الأسري في المؤسسة، وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بروح المسؤولية والرقابة الذاتية، وعدم الفصل عن العمل مدى الحياة، والشعور بالملكية لكل

(1) - حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 44.

(2) - رعد حسن الصرف، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2001، ص 25.

المؤسسة، وأهمية السعي لتحقيق الولاء والانتماء والإخلاص ومن أهم المفاهيم ومواضيع الدراسة التي تطرحها نظرية Z هي: الثقة، المهارة والألفة والمودة. (1) وهذه الركائز أساسية أيضا في عملية التمكين والولاء التنظيمي. شكل رقم (08): نموذج نظرية (Z)



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو نبغة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، 2001، ص 09.

5/ المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير وتتطور وتتقدم بشكل مستمر ودائم من خلال التعلم من تجاربها وخبراتها وأعضائها، وترتكز على المقومات الأساسية التالية:

1. المعلومات وأهميتها في التعلم.
2. روح الفريق وأهميتها في التعلم الجماعي.
3. التمكين وهو تحرير العامل من قيود المنع عن التعلم.
4. المشاركة في عملية التعلم.
5. القيادة ذات الرؤية نحو مؤسسة قوامها العلم والتطور باستمرار.

(1) – منال البارودي، مرجع سابق، ص 32.

ويجمع أصحاب النزعة الى هذه المنظمة أنه في وقتنا الحالي كل منظمة لا تتجدد فهي تتبدد، أي أن المنظمات التي لا تواكب عملية التغيير والتطوير والتجديد فمصيرها الزوال، وذلك نتيجة العولمة وما تحمله من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية لا ترحم الجامد أو من يرضى بحالة الاستقرار أو من لا يريد التغيير أو التطور.(1)

ومما تقدم نلاحظ أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه إلى إدارة الموارد البشرية بشكل التعاون والمشاركة وروح الفريق وبالتالي نحو تمكين العاملين.

رابعاً: أساليب التمكين المعاصرة:

تطرقت الكتابات المعاصرة إلى العديد من الاتجاهات والأساليب في عملية التمكين.

1/ أسلوب القيادة:

تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، ويقوم هنا دور المدير القائد في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى إمكانية هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، وتتضمن أيضاً صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل. ويعتمد هذا الأسلوب على تمكين المديرين من القيادة الفعالة في المنظمات وعلى تفويض السلطات.(2)

2/ أسلوب تمكين الأفراد:

ويسمى هذا الأسلوب أيضاً "تمكين الذات" وهو أسلوب يتمحور جوهرياً حول الفرد، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، كما يمتلك الموظفون الممكونون مستويات كبيرة من السيطرة والتحكم، وقدرات أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

(1) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 36.

(2) - حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 163.

يركز هذا الأسلوب على الفرد ويهدف لتمكين الفرد من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، كما يندرج تحت هذا الأسلوب كل التجارب التي تساهم في جعل الفرد يتحمل المسؤولية الكاملة عن أعماله داخل التنظيم. (1)

3/ أسلوب تمكين فرق العمل:

يرى بعض الباحثين أن للمجموعة أهمية كبرى، بل وتتجاوز أهمية الفرد، لما للعمل الجماعي من فوائد، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي.

ويؤكد Torrington أن عمل الفريق يستخدم كأسلوب لتمكين العاملين، ويعمل به لتطوير قدراتهم وتعزيز أدائهم التنظيمي، إن منح التمكين لفريق العمل يعطيه دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. وكل مساهمة نوعية يقدمها عضو من أعضاء الفريق تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي، بدلاً من الاعتماد على الرأي المنفرد المعرض للخطأ والقصور. (2)

4/ مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

تمثل فلسفة إدارة الجودة الشاملة ثورة ثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة التكنولوجيا المعلوماتية، وفي ذات الوقت في ثقافة تنظيمية وثورة جديدة شاملة يستلزم تطبيقها توافر العناصر البشرية والمادية والتقنية وبناء مؤسسا خاصا.

ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال المشاركة الفاعلة للجميع في عملية التطوير وتحسين الجودة.

(1) - حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 164.

(2) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 41.

ويرى Goelsh بأن إدارة الجودة الشاملة هي كالاتي: تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع أفراد المنظمة على التحسين المستمر للسلع والخدمات ويمكن إيجاز إدارة الجودة الشاملة كالتالي: (1)

- هي عبارة عن ثقافة تنظيمية جديدة.
- مدخل فكري جديد متطور يقود لثورة شاملة.
- تحسين مستمر يعتمد المشاركة الخارجية ودعم كامل من طرف الإدارة.
- تحول من السيطرة على العيوب إلى تجنب العيوب.
- تحقيق رضا المستهلك.

كما يمكن تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة كالاتي: (2)

- زيادة القدرة التنافسية والتميز على المنافسة.
- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية.
- زيادة مرونة المنظمة وتجنب الأخطار والمعوقات.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

وهذه الأهداف هي نفسها تقريبا ما يرمي إليه التمكين، مما يعني أن التمكين يقود إلى استكمال النواحي التي دعا إليها خبراء إدارة الجودة الشاملة، بل يمكننا الإدعاء أن عملية التمكين هي المفهوم الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة، و ما لها من ترابط إيجابي من حيث مشاركة العاملين ورضاهم.

(1) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص45.

(2) - نفس المرجع، ص46.

ركائز ونماذج التمكين:

ركائز التمكين:

يهدف التمكين إلى توزيع السلطة وحرية التصرف للمرؤوسين وبالتالي تكريس اللامركزية في أي منظمة، وهذا يستوجب توطيد بعض المقومات الأساسية التي تتمثل أساسا فيما يلي: العلم والمعرفة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة والحوافز.

1/ المعرفة والمهارة:

إن التطور التكنولوجي والمعرفي في هذا العصر استدعى تغيرات في الأنماط الإدارية وتغيير في إدارة الموارد البشرية وفي شكل العلاقات في النطاق الاقتصادي من مديريين ومساهمين وعاملين وزبائن... الخ مما أنتج هامشا جديدا من المصطلحات والمفاهيم المعاصرة مثل إدارة المعرفة، وعامل المعرفة... وغيرها.

• أهمية المعرفة وإدارة المعرفة:

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسباً للتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمنظمة في الوقت الحاضر، فثقافة العامل كانت أقل ودوافعه مادية، وانتماء الموظف للثقافات كان أمراً ضرورياً، وبيروقراطية ماكس فيبر كانت ضرورية وإيجابية، وتقسيم العمل كان أساسياً وجوهرياً. وبالرغم من وجود الكثير من المنظمات المحافظة على النظام الكلاسيكي بعد حوالي مائة سنة، إلا أن هناك فرق واضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث، حيث تتبنى منظمات القرن الواحد والعشرين المعرفة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات وغيرها من المفاهيم المعاصرة، وحيث أصبح الأمر حتمياً على مؤسسات اليوم المعيشة لعصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية أن تتغير في إدارتها لمواردها البشرية وهيكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، وتمد موظفيها لفرصة استخدام قدراتهم ومعرفتهم وتمكينهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسساتهم. وبالتالي هناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة في

تحقيق التغيير والتطوير كما هو الأمر تقليدياً، وبين مشاركة جميع أفراد المؤسسة واستخدام مواهبهم وعقولهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية خاصة في زمن رأس المال البشري الفكري والإبداعي.⁽¹⁾

• مستقبل الإدارة:

إن التحول نحو المعرفة يستدعي قطعاً تغيير مستقبل الإدارة والممارسات الإدارية، حيث أصبحت الممارسات المعاصرة تتبلور في بناء مناخ مناسب للمعرفة من أجل احتضان رأس المال البشري في المؤسسة الحديثة (مؤسسة القرن الواحد والعشرين). وهذه التحولات تعتبر ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية، فموظفو المعرفة يرغبون في العمل بشكل مستقل وتمكن دون إشراف أو مراقبة مباشرة، ودور الإدارة يتحدد في تمكين العاملين من المشاركة في المعرفة والمهارة، وتخليصهم من الوظائف الروتينية المملة.

وسر نجاح المؤسسات الكبرى الحديثة يكمن في القدرات الإدارية الفائقة في استقطاب المواهب النادرة والمحافظة عليها بالمؤسسة، وعدم التفريط فيها بسهولة.

ومن هذا المنطق يتوقع الكثير من علماء الإدارة أن تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة والكفاءات وموظفي المعرفة الذين يعملون أو يودون العمل في بيئة مناسبة تعمها الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار، وهذا أمر طبيعي فكلما زادت خبرة ومهارة الفرد ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على حسن الأداء بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر.⁽²⁾

2/ الاتصال وتدفق المعلومات:

بالإضافة إلى عنصر المعرفة والمهارة، ودوره في تمكين الموارد البشرية فإن عنصر الاتصال وتدفق المعلومات لا يقل أهمية، حيث تعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وحل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فمن غير المعلومة

(1) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص ص 57، 59.

(2) - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2012، ص ص 70، 72.

الصحيحة والمتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه سيكون فاقدا للثقة في تصرفه مترددا، وخائفا من وقوعه في الخطأ.

• أنظمة الاتصال غير الرسمية:

عملية الاتصال غير الرسمية تتم بشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وتتشكل لديهم دافعية ورغبة لحل المشاكل التي يواجهونها نتيجة الشعور بالمسؤولية والتمكن، ورغم أن هذه الأنظمة تبدو مثالية إلا أنها قابلة للتجسيد إذا ما توفر لها المناخ التنظيمي المناسب المشجع على روح الإبداع وروح الفريق والتوازن في الأهداف، وعدم قمع المحاولة والسماح بالمحاولة. (1)

• الإدارة بالمكشوف:

وهو مدخل إداري حديث حيث يرتبط هذا المفهوم أيضا بتعريف المعلومات وتداولها داخل المؤسسة، ويساهم تطبيقه بمستوى عال في دعم مشروع التمكين في المؤسسة. ويتلخص مبدأ الإدارة بالمكشوف في فتح سجلات المنظمة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات ومشاكل المؤسسة مما يساعدهم على الأداء الفردي وأداء الفريق، وتفهمهم لأهداف المؤسسة وغاياتها.

وتهدف عملية المصارحة في المنظمة إلى ما يلي: (2)

- الشعور بالتمكين، وحرية التصرف والشعور بالملكية.
- زيادة الوعي لدى أعضاء الفريق العامل بالمنظمة.
- تحقيق التكامل والترابط والتنسيق بين المستويات الإدارية.

• الاتصال العفوي:

عندما يتاح الاتصال العفوي، من غير حواجز أو معوقات بكل حرية وتلقائية فإن ذلك يصنع نتائج مذهلة من الأداء النوعي والكفاءة الإنتاجية العالية، والثقة العمياء، بشرط أن

(1) – محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ص ص 72 – 73.

(2) – يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 72.

تكون هناك رؤية جماعية مشتركة؛ إن توافر هذا العنصر بالمنظمة يساهم في تعزيز دور التمكين في الإدارة، وزيادة مستوى الولاء، والانتماء التنظيمي لدى العاملين بذات المنظمة، مما يرفع من الإنتاج ويضمن تحقيق الأهداف المسطرة. (1)

3/ الثقة:

ويقصد بها الثقة بين المدير والمرؤوسين، وهذا مقوم جوهرى وحيوي للتمكين. والثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم وصدقهم وأمانتهم واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم. فالثقة سلاح قوي وهي رأس مال مهم. وشعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، والاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو شركاء فيها. ورغم أن الثقة كاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة فإنها ضرورية وغاية في الأهمية بالنسبة لمؤسسات القرن الواحد والعشرين لضمان التفاعل والولاء بين أعضاء المؤسسة عاملين أو مديرين، (2) وهذا يتطلب عوامل أخرى لتعزيزها، أهمها:

- دعم روح المبادرة وتشجيعها.
- الشعور بالسعادة في العمل.
- رفع مستوى حماس العاملين.
- دعم روح المبادرة وتشجيعها:

روح المبادرة مهمة حتى في المنظمات البيروقراطية، فتجاوز بعض القواعد الصارمة لا يعني عدم الالتزام بالضوابط، بل يعني ذلك زيادة في العناية والتكيف وتحمل المسؤولية والإبداع، وخلق أفكار جديدة، وهذا مهم للغاية لكل المنظمات في هذا الوقت. إن هذا الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير يحتاج إلى الدعم والمساندة من طرف الإدارة أو القيادة، لاستمرار

(1) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 74.

(2) - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص 86، 87.

المبادرة وتجدها وذلك من خلال بناء مناخ مناسب، والبداية بخطوات صغيرة وبسيطة حتى تصل إلى المبادرات الكبيرة، وهذا مهم جدا في خلق نظام منج وثقة بالنفس، ولبناء صرح الثقة في المنظمة يستوجب على جميع أعضاء المنظمة المشاركة في صياغة المبادرات بشكل شامل. (1)

الشعور بالسعادة في العمل:

من الصعب على العامل أن يحافظ على حماسه لمنظمة لا تبادل له نفس الحماس والدافعية، فيحدث كثيرا على أرض الواقع أن الكثير من المديرين يتوقعون من المرؤوسين أن يكونوا متحمسين ومدفعين للعمل بكل نشاط، ولكن في أول مناسبة يحدث فيها تراجع في المنظمة يعمد المديرون إلى التخلص من الموظفين من خلال برامج التسريح المختلفة، فتتغير طريقة العامل معهم بشكل جذري ويصبحون تكلفة زائدة ينبغي التخلص منها. فكيف تتوقع الإدارة إن تستمر دافعيتهم وحماسهم بنفس المستوى وهم مهددون بالطرد؟ وكيف سيهتمون بمن لا يهتم بهم؟ (2)

العقبات والصعوبات التي تعيق الأداء تعد أيضا من الأمور الأخرى التي تدمر الحماس مثل نقص التدريب أو عدم توافر الوسائل والأجهزة والإمكانيات المناسبة أو ظروف العمل غير المناسبة أو بسبب الظروف البيروقراطية الجامدة التي تبطئ الإجراءات وتؤخر عملية اتخاذ القرار. كما يعد الصراع أيضا من المشاكل التي تقوض الدافعية والفخر والحماس وتلهي العاملين بدلا من تحسين أدائهم، فالصراعات والتوترات بين الأفراد تعد من أخطر العوامل التي تهدد امن واستقرار واستمرار المنظمة وبقاء العامل بها. (3)

إن الشركات والمنظمات التي تهتم بالمحافظة على معنويات مواردها البشرية تتجنب مثل هذه الأمور لأن كثيرا من السلوكيات ورغم بساطتها فهي تغذي الكراهية، وتبث الفوارق

(1) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص ص 80، 81.

(2) - نفس المرجع، ص 90

(3) - نفس المرجع، ص 91.

بين العاملين وتزيد في تعكير صفو ظروفهم وتبعد شعورهم بالسعادة وبالتالي تقلص في مردودهم المهني.

• رفع مستوى حماس العاملين:

يمكن رفع مستوى الحماس عن طريق الأمان الوظيفي، وتسريح العاملين يكون آخر حل بيد الإدارة، وليس أول ما تقوم به. كما أن استقلالية العامل، وعملية تدوير العاملين تقلل من الحاجة إلى البيروقراطية وتزيد في حماسهم. كما أن لتقدير العامل دور في رفع معنوياتهم، فالعامل لا ينتظر من المدير أن يحبه ولكنه يرغب أن يقدر عمله وينظر إلى انجازاته باحترام، وأفضل أسلوب للتعامل مع العاملين هو أن تتعامل معهم الإدارة على أنهم شركاء وليسوا أعداء أو مستخدمين.

وقد يقوض الحماس لدى العاملين عندما يتخذ المدير قرارات تؤثر على العاملين بشكل سلبي، وتؤثر على عملهم وحياتهم؛ عندها لا يمكن أن نتجنب هبوطاً في الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، وبعض المديرين يعتقدون بأن على المرؤوس ألا يشعر بروح معنوية عالية لكي لا يتمرد ولا يمتلكه الغرور فتصعب السيطرة عليه بعد ذلك، وهذه ذهنية تعمل بشكل واضح ضد مبدأ حماس المرؤوسين، وضد رفع الروح المعنوية لديهم، بل تعمل على هزيمة تلك الروح من الداخل، وهذا يتناقض مع أي إمكانية لتطبيق منهج التمكين الذي من مقوماته الأساسية وجود حماس ودافعية وروح معنوية عالية لدى العاملين، فلا يمكن لفرد أن يتصرف بتمكين وثقة وحرية من غير حماس ودافعية قوية نحو العمل. (1)

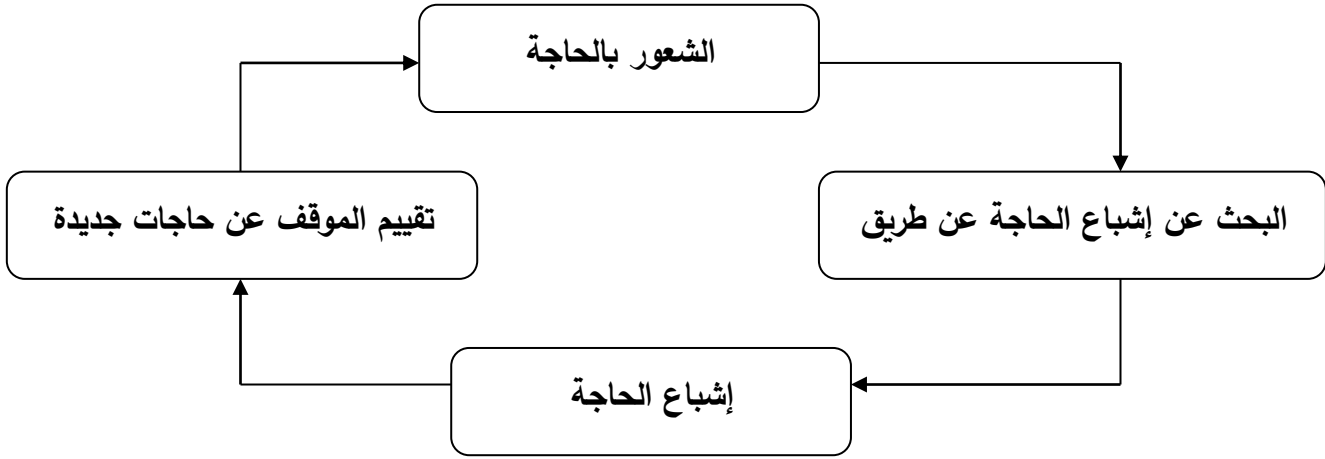
4/ الحوافز:

الحوافز هي عنصر مكمل للمقومات السالفة، والتمكين ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع فإن أيضاً مشاركة في المخاطر وتحمل المسؤولية. وبما أنه كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز

(1) – محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص 107، 108.

مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين؛ أي أن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، ويؤدي هذا بطبيعة الحال إلى التنافس بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.⁽¹⁾

شكل رقم (09): يبين عملية التحفيز عند الأفراد.



المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 171.

وتنقسم هذه الحوافز إلى قسمين: حوافز مادية وحوافز معنوية.

حوافز مادية:

هي تلك الحوافز المرتبطة بالأداء، وتكون عبارة عن تكريمات مادية أو زيادة في الأجر أو المنح وغالبا ما تكون نقدية. ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل، والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل وكذلك بالنسبة للعمل الجماعي فالتحفيز المادي يكون مكافأة لاستعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.⁽²⁾

حوافز معنوية:

(1) - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص 112، 113.

(2) - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 99.

إذا أردنا فعلا تمكين العاملين، فيجب أن نركز بصفة خاصة على الحوافز المعنوية، هذه الأخيرة تعزز السلوك وتقويه، فأعطاء العامل التقدير والترقية والرفعة والتشريف كفيل بأن يعزز لديه روح المبادرة والاستمرار على النهج الذي بدأ به والبناء عليه، والشعور بالانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية لديه وزيادة إثراء المؤسسة والولاء لإدارتها والرضا التنظيمي الكامل بوجوده بها والبقاء فيها. (1)

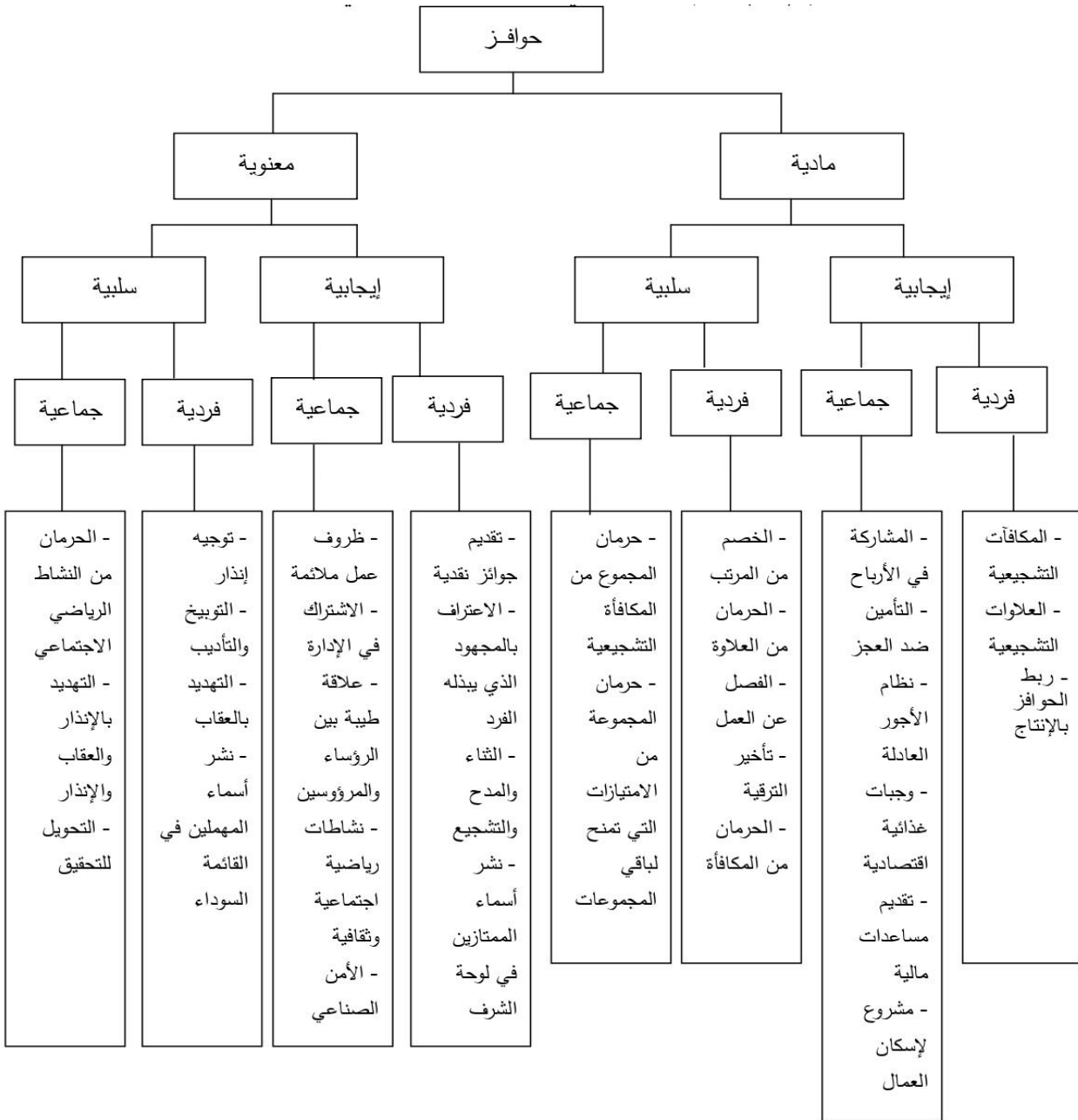
ويلاحظ مما سبق أنه كلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدراته على تأدية مهامه بكفاءة واستقلالية أكبر، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسة الناجحة وتدفق المعلومات يعزز الإبداع والابتكار.

كما أن الثقة والحوافز تنتجان قوة إيجابية تدفعان العميل بالشعور بالفوز وعدم التراجع، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وخلق الجودة والتميز.

ومنه فإن ركائز التمكين تعد أساسية في عملية الرقي وتطوير المؤسسة.

(1) – يحيى ملحم، مرجع سابق، ص ص 99، 100.

شكل رقم (10): أهم الحوافز التي يستفيد منها العمال في مختلف المنظمات



المصدر: أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص ص 92-93

نماذج التمكين الإداري:

ترتكز فكرة التمكين الإداري على منح العاملين الحرية في أداء العمل، ومنح فرصة المشاركة الواسعة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والوعي بمعنى العمل الذي يقومون به. (1)

ولاقتراب من بلوغ التمكين تحتاج المنظمات إلى فهم التمكين وفق ظروفها وبيئتها. ويبرز الدارسون أمثلة لنماذج التمكين يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، حيث تسهم هذه النماذج في مساعدة العاملين على الضبط والرقابة الذاتية، وتنمية إسهاماتهم كأفراد وكأعضاء فريق عمل في المنظمات التي يعملون بها، ومساعدتهم أيضا لاقتناص الفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي. (2)

وتختلف نماذج التمكين التي تحاول المؤسسة من خلالها تفسير وتحليل مفهوم التمكين، ومنها:

1/ نموذج Conger and Kanungo 1988: (3)

طرح الباحثان مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور للفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". كما قدما مماثلة بين التمكين والقوة من خلال زاويتين:

• التمكين تحفيزي (ما جاء في تعريف الباحثين).

• التمكين كمركب اتصالي (تفويض السلطة).

وقد حدد الباحثان خمسة مراحل لعملية التمكين:

- المرحلة الأولى: تحديد الظروف التي تقف وراء إحساس المرؤوسين في المؤسسة بانعدام السلطة.

(1) - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 27.

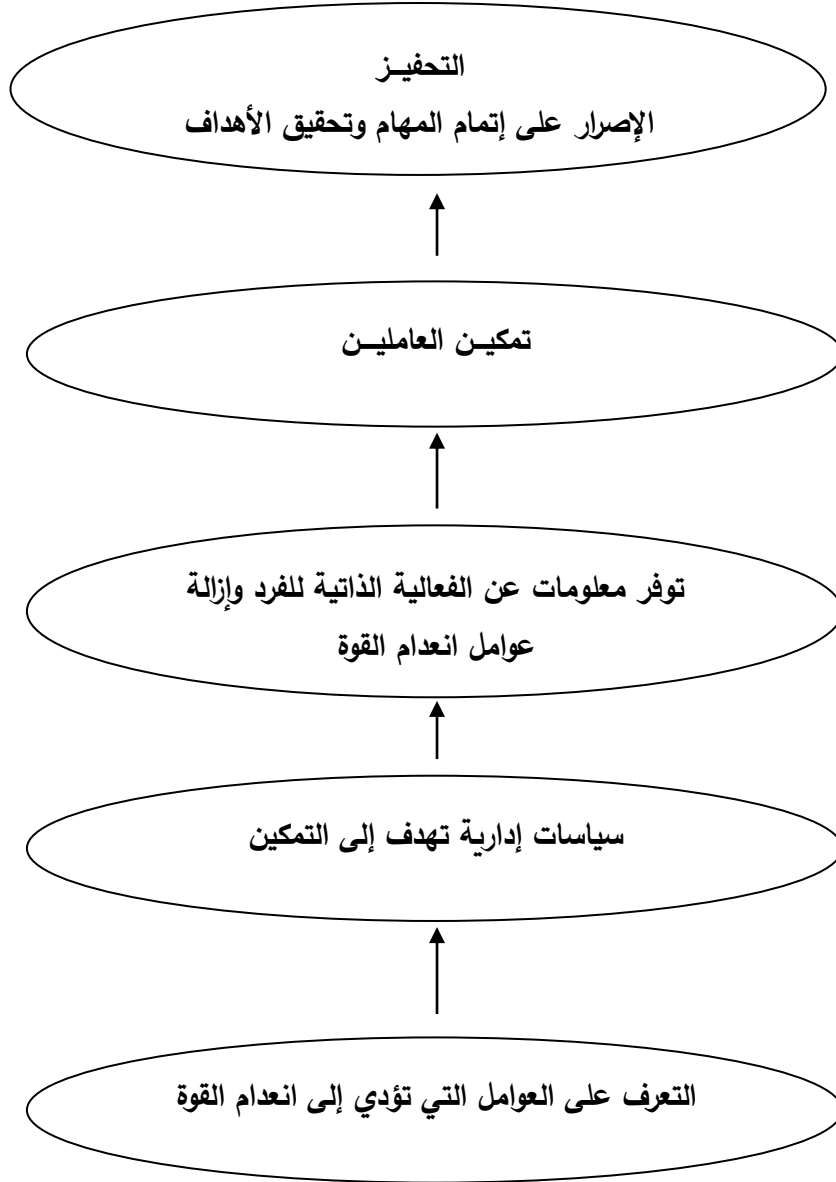
(2) - حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 29.

(3) - برني لطيفة، مرجع سابق، ص 51 - 52.

- المرحلة الثانية: استخدام استراتيجيات التمكين من طرف المديرين.
- المرحلة الثالثة: توفير المعلومات للمرؤوسين عن الفاعلية الذاتية.
- المرحلة الرابعة: شعور المرؤوسين بالتمكين.
- المرحلة الخامسة: التأثيرات السلوكية للتمكين.

وبناء على هذا يرى الباحثان أن التمكين هو "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". فالتمكين يعني السعي لتقوية اعتقاد الفرد بفاعليته أو العمل على إضعاف اعتقاد الفرد بفقدان القوة.

شكل رقم (11): يوضح نموذج Conger & Kunungo.



المصدر: أيوب حجاب بن نحييت، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 30.

2/ نموذج thomas and velthouse (1)

أكمل thomas and velthouse العمل الذي أنجزه conger and kanung خلال بناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرف التمكين كزيادة في التحفيز للمهام الداخلية والتي

(1) – برني لطيفة، مرجع سابق، ص ص، 52، 54.

تتضمن الظروف العامة للفرد، التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز.

وأكد أن التحفيز يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. و يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة الى العالم الخارجي. أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة. وحدد الباحثان أربعة أبعاد نفسية لتمكين العاملين

1- التأثير الحسي أو الإدراكي:

والتأثير بالنسبة ل thomas and velthouse هو الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل فارقا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة. و هو اعتقاد الفرد بأنه بإمكانه التأثير على عمله، وأن الآخرين يستجيبون لأفكاره. والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة بشكل كاف.

2- الكفاءة

هي ثقة الفرد في قدرته على القيام بعمله بشكل جيد، و قد عرفها thomas and velthouse أنها الدرجة التي يؤدي فيها الفرد عند المحاولة مهمة ما بمهارة عالية.

3- إعطاء معنى للعمل

هي شعور الفرد بأهمية عمله ومدى حبه القيام به، وانطواء معنى العمل على رعاية الفرد لذاتية مهمة معينة.

4- الاختيار

وهو شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى لديه وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الوضع يوفر شعورا بالحرية وإحساسا بالقدرة على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

إن رؤية thomas and velhouse للتمكين كنموذج إدراكي انطلقت مما اصطلحنا عليه من خلال تقييم المهمة والأحكام الشخصية والتي يفترض قربها من الدوافع الذاتية وتحقيق الرضا.

هذا ما يؤثر حتما على السلوك سواء من ناحية التعزيزات أوديناميكيات التوقع، فهي تخلق المشاعر الايجابية لدى العاملين لتعزز جهود عملهم، كما تشكل لهم في المستقبل مصدرا لاكتساب الخبرة حول تلقى المكافآت الفعلية، وهنا يتمكن العاملون من تحديد درجة تمكنهم.

4/ نموذج إدارة عملية التمكين لـ Dennis c. Kinlaw: (1)

يتكون نموذج Dennis c. Kinlaw الذي قدمه لإدارة عملية التمكين، من مجموعة من الخطوات المتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تؤدي إلى تطوير مستمر في عملية التمكين وحدد ست خطوات رئيسية يجب إتباعها، وهي:

- تعريف التمكين وتوصيل مفهومه لكل عامل بالمؤسسة.
- تحديد الاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظم للعامل.
- تدريب العاملين لأداء مهامهم وأدوارهم الجديدة بطرق تتسجم مع أهداف المؤسسة.
- تعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة الإدارة، والحد من البيروقراطية وضمان الاستقلالية الذاتية وحرية التصرف.
- تعديل أنظمة المؤسسة من ناحية التخطيط والرواتب والحوافز، والتسويق والتدريب، من أجل دعم تمكين العاملين.
- تقييم وتحسين عملية التمكين بقياس التحسينات الجارية ومعرفة وإدراك أفراد المؤسسة للعملية.

(1) – برني لطيفة، مرجع سابق، ص ص 55، 56.

ومن خلال هذا النموذج يمكن أن يتعرف المسيرين والمرؤوسون على الخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودون من خلاله، بمعلومات مشتركة لمناقشتها، كما يساعد هذا النموذج المسيرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية تستوجب التطوير والتحسين باستمرار. كما يزيد من وعيهم بالمعارف اللازمة لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها بالمؤسسة.

5/ نموذج Tom Peters: (1)

يقوم هذا النموذج على عنصرين رئيسيين هما:

أ. إشراك العاملين في كل شيء.

ب. استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

ولكي تتمكن المنظمة من تنمية المشاركة وزيادة مستوى الفعالية لدى الفريق، يجب أن

تتوفر مجموعة العوامل الآتية:

- الاستماع الجيد للعاملين.

- تقدير جهود العاملين والاعتراف والاحتفاء بهم.

- منح الأهمية الكبيرة لعملية استقطاب العاملين.

- الاهتمام بالتدريب ورسكلة التدريب.

- توفير حوافز، ونظم الأجور المحفزة.

كما يستوجب هذا النموذج رغبة الإدارة في تطبيق عملية التمكين، وإدراك أهمية ضرورة الآراء والمساهمة الفعلية للعاملين من خلال أفكارهم واقتراحاتهم، وعلى الإدارة أن تهيئ المناخ المساعد على بروز الأفكار الجديدة، وتشجع الأفراد على النجاح وعدم الخوف من الفشل، والاستماع إليهم ومنحهم كل الوقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بتقديم آرائهم بكل حرية مهما اختلفت أو تضاربت مع أفكار المسيرين.

(1) - برني لطيفة، مرجع سابق، ص 56.

ومن أجل نجاح هذا النموذج، يؤكد Peters على التلخص من:

- الهياكل التنظيمية المعقدة والجامدة.
- القواعد البيروقراطية والضوابط المهنية التقليدية.
- عدم وضوح دور الإدارة الوسطي.

والملاحظ في النماذج المقدمة، أنها تتكامل وتتفق في أغلب خطواتها ومراحلها، وتتميز بتغيرات طفيفة، من التركيز أكثر على عنصر معين، أو إضافة خطوات أو تغيير في ترتيبها، وتتفق حسبها في عملية التحفيز وضرورة المشاركة المعلوماتية والمسؤولية الجماعية (فرق العمل)، وتقويم عملية التمكين، والمكافأة، كما تتفق أيضا في إشراك العاملين في صياغة القرارات و تحديد إستراتيجية معينة لتطبيق التمكين. مما يعني أن أصحاب هذه النماذج يتفقون إلى حد كبير في مفهوم التمكين وأساليب تطبيقه في المنظمات.

و نلخص نماذج التمكين في الجدول التالي:

جدول رقم (10): نماذج التمكين حسب الباحثين.

الرقم	النموذج	مبادئه	مضمونه
01	Conger & Kanungo	<ul style="list-style-type: none"> - التمكين يدل ضمنا على تفويض القوة - التمكين يدل ضمنا على أكثر من الشراكة في السلطة 	<p>يمر التمكين بالمراحل التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد الظروف بالمنظمة المسببة للشعور بفقدان القوة والتفكير في وضع إستراتيجية لإزالتها - استعمال الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي - تزويد العاملين بالمعلومات المفصلة - الاعتقاد بالفاعلية الذاتية - التغيير في السلوك

<ul style="list-style-type: none"> - التأثير الحسي أو الإدراكي في عمل الآخرين - الكفاءة التي يحس بها الفرد - شعور الفرد بقيمة ومعنى عمله - حرية الاختيار بين البدائل 	<ul style="list-style-type: none"> - التمكين يزيد في تحفيز الفرد - التمكين يبدأ من الذات 	<p>Thomas & Velthouse</p>	<p>02</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توصل مفهوم التمكين لكل العاملين - تحديد استراتيجيات المكونة للإطار المنظم للعاملين - تدريب العاملين - تعديل الهيكل التنظيمي لتحقيق حرية التصرف والاستقلال الذاتي - تقييم وتحسين عملية التمكين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفاعل العناصر التي تؤدي إلى التطوير المستمر - التمكين عبارة عن عملية تستوجب التطوير باستمرار - زيادة الوعي لتطوير عملية التمكين 	<p>Denis & Kinlew</p>	<p>03</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الاستماع إلى العاملين - تقدير جهود العاملين - الاستقطاب الجيد للموارد البشرية - التدريب الجيد - توفير أجور محفزة 	<ul style="list-style-type: none"> - مشاركة العاملين - استخدام فرق العمل 	<p>Tom Peters</p>	<p>04</p>

المصدر: إعداد الطالب بالاستناد إلى أدبيات الدراسة.

5/ رأس المال البشري وتمكين العاملين:

يرتبط تمكين العاملين بمفهوم رأس المال البشري، حيث يعتبر هذا الأخير المحرك الحقيقي لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها.

المشاركة:

الإدارة في المؤسسات والمنظمات الناجحة تعامل موظفيها على أساس من الثقة التي تعتمد على التمكين والحوافز والمعلومات والمعرفة والخبرة وغيرها، الأمر الذي يساهم في

إشراك العاملين في التسيير واتخاذ القرارات، سواء من حيث شراء العتاد، أو اقتراح البرامج، أو إضافات أفكار تخدم المنظمة من حيث تطوير العتاد أو الخدمة أو المنتج. في هذه الشركات أو المؤسسات تعتمد الإدارة على الأسلوب الديمقراطي المباشر في الحوار والمساءلة مما يتيح للعامل حرية في التعبير وثقة في النفس والاندماج مهنيًا في فريق العمل. (1)

أهداف تمكين الموارد البشرية وأسباب فشل تطبيقه:

أهداف تمكين الموارد البشرية:

أ/ أهداف خاصة بالموظف:

أهداف التمكين في الغالب ايجابية للموظف نذكر منها: (2)

/تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة انتماء الموظف للمهام التي يقوم بها

وزيادة انتمائه للمؤسسة والفريق الذي ينتمي إليه.

• **المشاركة الفعالة:** يساهم التمكين في رفع مستوى مشاركة العاملين بفاعلية عالية ايجابية وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة.

• **تطوير مستوى أداء العاملين:** تحسين رفع مستوى العاملين ورفع مستوى الرضا هي قوة دافعية ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، وهي عامل من عوامل النجاح.

• **اكتساب المعرفة والمهارة:** الدورات والندوات وورش العمل والمؤتمرات تكسب العامل معرفة ثمينة ومهارات عالية، وهي نتيجة مؤكدة لبرامج التمكين.

• **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** المؤسسات والمنظمات الناجحة لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة، فالموظف المكتسب للمعرفة والمهارة وحسن

(1) - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص 252 - 253.

(2) - مرجع نفسه ، ص ص 130 - 132.

التدبير وحسن اتخاذ القرارات يصبح ثروة هامة لدى المؤسسة ولا يمكن التخلي عنه بسهولة لمنظمة أخرى منافسة.

• **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** يدرك الموظف الممكن قيمة العمل بشكل أفضل من غيره، وخاصة عندما يستشعر قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويحس بأنه عنصر هام، وأهمية مساهمته في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بشكل شامل وليس فقط من زاوية محدودة وبالتالي يتغير بالنسبة له معنى العمل ويصبح أوسع وأشمل وهذا يساهم قطعاً في تحقيق الذات وتحقيق التميز.

• **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو أهم المزايا والتبعات الناجمة عن تمكين العاملين، فالشعور بالحرية والاستقلالية في التصرف والمشاركة والإبداع في العمل يؤدي إلى رضا العاملين وشعورهم بالسعادة واستمرارهم الايجابي بالمنظمة.

ب/ أهداف خاصة بالمنظمة:

من الطبيعي جداً أن ينعكس مردود تمكين العامل على المنظمة من خلال جديته وإيجابيته وتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي: (1)

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: العامل الممكن، الذي يشعر بالحرية في العمل، يدرك بأن هذه الحرية جزء من العلاقة الايجابية والصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا يزيد من مستوى الولاء للعمل والانخراط فيه بصفة ايجابية.
- تحسين مستوى إنتاجية العامل: العامل الممكن يزيد في فعالية الأداء، ورفع مستوى الإنتاج والإنتاجية كما ونوعاً.

(1) – محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص 133 – 135.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: وهي نتيجة تشجيع العاملين وحثهم على المبادرة والتفكير الخلاق.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: العامل الممكن، أكثر رغبة في التغيير وهو أقل مقاومة لعملية التغيير، حيث لا توجد لديه مخاوف من التغيير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ويظهر ذلك من خلال الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة، وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين العاملين: يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين العاملين أو أعضاء الفريق فيما بينهم، حيث يؤدي إلى تغيير جوهري في نظرة العامل لزميله في العمل.

ج/ أهداف خاصة بالزبائن:

هناك دراسات تؤكد أن الزبائن كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات كبيرة من الرضا، وهذا دليل على العلاقة الطردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين.

هذا وتجدر الإشارة إلى موضوع هام ومعاصر في العلاقات التسويقية يسمى التسويق بالعلاقات وينبثق عن هذا الموضوع بشكل خاص مفهوم معاصر أيضا وهو إدارة العلاقات مع الزبائن. (1)

إن النظرة التقليدية للزبائن لا تترك أمام المنظمة أو الموظف سوى التعامل بطريقة تبادلية مادية مجردة، وبالتالي تصبح السلوكيات جافة وجامدة ومقيدة، خالية من الجانب

(1) - محمود حسين الوادي، المرجع السابق، ص ص 135 - 136.

العلاقاتي الذي هو فترة من كينونة الإنسان الذي يتميز بخصائص المرونة والتكيف والاستجابة.

وهنا يأتي الدور الهام لتسويق العلاقات الذي ينسجم انسجاما تاما مع مفهوم التمكين المعاصر، بمعنى يكون الموظف المباشر هو الذي يحتك بصفة مباشرة مع الزبائن. وبالتالي يصبح التمكين مساهما في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن بمعنى أن الموظف الممكن هو من يحافظ على علاقات طيبة مع الزبائن أكثر من الموظف الذي لا حول له ولا قوة في أمور وظيفته، وخاصة عندما تكون عملية التمكين مناسبة في ذلك السياق، وعندما يحسن الموظف استخدامها. (1)

هذا ومن ناحية أخرى فإن احترام وتقدير الزبائن للبائع أو العامل المباشر يمنحه تعزيزا وتشجيعا في ممارسة التمكين، هذه العلاقة التبادلية تؤكد أن معاملة الزبائن للموظف لها دور في تقديم خدمات أجود ورعاية أفضل، والمنظمة الناجحة هي التي تشجع موظفيها على ممارسة علاقات طيبة مع الزبائن، وهذا التشجيع يعد مؤشرا على تمكين الموظفين. (2)

جدول رقم (11): يوضح الأهداف المترتبة على تطبيق مفهوم التمكين على الموظف

والمنظمة معا.

أهداف خاصة بالموظف	أهداف خاصة بالمنظمة
1. زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها ولفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها.	1. زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
2. رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.	2. تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.
3. تحسين وتطوير مستوى أدائه.	3. زيادة فرص الإبداع والابتكار.
	4. عدم مقاومة الموظف للتغيير وبالتالي مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.

(1) - نفس المرجع، ص ص 137 - 138.

(2) - نفس المرجع، ص 139.

<p>5. تحقيق نتائج أداء جيدة.</p> <p>6. تحسين العلاقة بين العاملين.</p> <p>7. وكل هذه النتائج السابقة تؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية والعالمية.</p>	<p>4. اهتمامه بالدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة.</p> <p>5. تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته ومهاراته ومعارفه.</p> <p>6. يدرك قيمة عمله (وظيفته) من خلال سيطرته على مهام العمل، ورؤيته للأمور بنظرة شاملة يرى فيها أن ما يقوم به حلقة من حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف المنظمة.</p> <p>7. تحقيق الرضا الوظيفي بما يحقق له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له</p>
---	---

المصدر: عطية أفندي، مرجع سابق، ص 11.

أسباب فشل تطبيق التمكين:

- يعود فشل تطبيق عملية التمكين بالمنظمة للعديد من الأسباب منها:
- تقصير الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم ومراكزهم.
- عدم وعي الإدارة لفائدة التمكين في تحقيق أهداف المنظمة.
- عدم إدراك الإدارة بكفاءات وقدرات العاملين، وعدم معرفتها بميولاتهم ومؤهلاتهم.
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، مما يحد من حرية اتخاذ القرار لدى العاملين.
- عدم إزالة المعوقات والحواجز التي تواجه العاملين أثناء عملية التمكين.
- عدم إدراك الإدارة بأن عملية التمكين هي إستراتيجية إدارية لتنمية مهارات وقدرات الموظفين.
- شعور العاملين بالقلق وعدم الاستقرار والاطمئنان جراء عدم اهتمام الإدارة بهم.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استعراض مفهوم التمكين في الفكر الإنساني من خلال الدراسة والتحليل، كما استعرضنا رؤية الإسلام له، ورؤية أدبيات الإدارة العربية والغربية له، وبناء إطار معرفي يتكامل له من خلال جملة التعريفات والمقاربات المختلفة، وفك الارتباط بينه وبين المصطلحات المقاربة له.

وخلصنا إلى صعوبة الحصول على تعريف محدد لاشتغال جملة من العلوم عليه، وتجاذبه من طرف العديد من تيارات الفكر الإداري.

وتطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى أسباب ومبررات وأبعاد وأهمية التمكين التي جعلته محل لفت نظر المنظمات الحديثة والمعاصرة، بالإضافة إلى الإحاطة بكل جوانبه الأساسية الأخرى من ركائز وخطوات ونماذج مفسرة، ومراحل أساسية ونظريات سوسيولوجية وإدارية. لنستشف من هذا الفصل أن تمكين الموارد البشرية هو دعوة صريحة وصادقة للمشاركة في صنع القرارات وتحفيز قوى العاملين في إطار جماعي من أجل تكريس طاقاتهم لخدمة المنظمة واستمرارهم بها وشعورهم بمدى المسؤولية المنوطة بهم.

الفصل الثالث:

الولاء التنظيمي

- ❖ تمهيد
- ❖ مفهوم و أنواع الولاء التنظيمي
- ❖ العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية
- ❖ أهمية و أبعاد الولاء التنظيمي
- ❖ خصائص الولاء التنظيمي ومؤشراته
- ❖ المظاهر والعوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي والنماذج المشتركة له
- ❖ مصادر جذب العاملين والمراحل والعوامل المساعدة على
- تشكيل الولاء التنظيمي
- ❖ أهداف وأسباب ضعف الولاء في التنظيم
- ❖ خلاصة

تمهيد:

ارتبط لفظ الولاء قديماً بالسلطة والحرب، وحديثاً بالبيئة والقيم والأخلاقية وبمشكلات كثيرة تتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليه، وقد بحث فيه علماء الاجتماع الأوائل باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي بالطبع، تفرض عليه صفات ومشاعر الانتماء والولاء لبيئته ومجتمعه، حيث يشير كثير من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي يعد امتداداً للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائه للجماعة أو المنطقة التي يتواجد فيها.

ويعد الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة لمنظمات الأعمال، إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة على إنتاجية العاملين وأدائهم واستقرارهم.

ويعود الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وإلى أن أهمية الفرد تفوق أهمية وسائل الإنتاج الأخرى، وأن نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها مرتبط قطعاً وبشكل جوهري بمدى إيمان العاملين بتلك الأهداف.

وفي هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على مفهوم الولاء التنظيمي من خلال التطرق لتعاريفه وأنواعه وأبعاده ومراحله... وكل ما يتبعها من تأصيل نظري.

مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته:

مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء بمعناه العام الانتماء والانتساب والإخلاص.⁽¹⁾

تعريف الولاء لغة: المحبة والنصرة والصدقة⁽²⁾، كما يقصد به الإخلاص والوفاء.⁽³⁾

تعريف الولاء اصطلاحاً:

تتوعدت تعاريف الولاء التنظيمي وفق رؤى الباحثين والدارسين حيث:

يعرفه (العطية) بأنه: "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها

ورغبته في المحافظة على عضويته فيها.⁽⁴⁾

كما يعرفه علي عبد الوهاب بأنه: "حالة عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب

المؤسسة التي يعمل بها، ويرغب في الاستمرار فيها".⁽⁵⁾

ولقد عرفه (بورتير Porter) وأصحابه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه

بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة يكون لديه

الصفات التالية:⁽⁶⁾

أ. رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية.

ب. استعداد لبذل جهد متواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ت. رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.

(1) خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 86.

(2) – المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1984، ص 919.

(3) – رتيبة سلامة، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 38.

(4) – عبد الفتاح صالح، خليفات ومنى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد 3 و4، سوريا، 2009، ص 292.

(5) – علي عبد الوهاب، ثقافة المؤسسات الرائدة، وتنمية ولاء الموارد البشرية، ورقة عمل في الملتقى الثاني للمؤسسات الرائدة، دبي 2004، ص 05.

(6) – منال البارودي، مرجع سابق، ص 76.

ث. الميل لتقويم المنظمة تقويما ايجابيا.

وعرفه (كانتور Kantor) على أنه استعداد الفرد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم. (1)
وجاء في تعريف Shellon أنه "التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه". (2)

وفي تعريف Herbinick & Alluto: "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية وكذلك صداقات الزمالة المهنية". (3)

كما جاء أيضا في تعريف Mowday, poter & steers: "الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد واندماجه داخل تنظيم معين". (4)

أما Buchanan فعرفه على أنه: "ذلك الارتباط العاطفي والحزبي للأفراد، الذي يمثل علاقة الارتباط بين الأهداف والقيم للمنظمة". (5)

وعرفه Beker بأنه "ينشأ (الولاء التنظيمي) عندما يستفيد الفرد من المزايا المرتبطة بالعمل بحيث يعتبر أداة للربط بين اهتمامات الفرد الخارجية ومجال معين من الأعمال". (6)
وأضاف كل من Marsh & Mannan: "الموظف المالك للولاء التنظيمي يعتبر بقاءه في التنظيم أمرا أخلاقيا دون احتساب إمكانيات الرضا والتقدم الوظيفي المقدمان له من طرف التنظيم". (1)

(1) طلال بن عايد الاحدي، فهمي خليفة، صالح الفهداوي، التنظيم وأداء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 12.

(2) راشد العجمي، تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، مجلد 20، عدد 72، مسقط، 1998، ص 75.

(3) - نفس المرجع، ص 75.

(4) Mowday, R.T, Poter, L.W, Steers, R.M, Organisatonna linkagers the psychology of Commitment, Absenteism and turnover. Academic press San dieg.CA. 1982.P 27.

(5) Buchanane (Bruce), Building Organizational commitment : the socialisation of managers in work organisations, Administrative science of quarterly, Vol 19 N° 4 (Dec 1974) cornell University, P 533.

(6) Becker. H. S, (1974), Notes p, the concept of commitment the american journal of sociology, Vol 66, N° 1, P 32

كما أضاف كل من Meyer & Herslovitch: "بأن الولاء هو تلك القوة التي تربط الفرد مع مسار معين من العمل ذو صلة مع هدف معين أو عدة أهداف".⁽²⁾

ويمكن توضيح الولاء في المنظمة عندما يصبح الفرد العامل بها يتكلم باسم الجماعة (نحن) وليس (أنا) والدفاع عنها في حالة النقد وغيرها.⁽³⁾

وتتفق التعاريف السابقة في أن الولاء حالة توحد وتطابق العامل مع المنظمة، مع الرغبة في تحقيق أهدافها والرغبة في الاستمرار والوفاء لها.

ويسجل بعض الاختلاف بالتعاريف السابقة حيث جاء في بعضها، حالة توحد مع المنظمة، وفي بعضها قوة التطابق والارتباط وفي البعض الآخر الرغبة في المحافظة على العضوية والاستقرار أو لبذل الجهد.

التعريف الإجرائي:

الولاء عبارة عن حالة توحد عاملي القطاع الصحي بعين التوتّمع مؤسستهم وتطابقهم معها، ورغبتهم القوية في الاستمرار في عضويتها، والمحافظة على استمرار قوتها والاستعداد الدائم لبذل كل الجهد من أجل تحقيق أهدافها.

أهمية الولاء التنظيمي:

يعود الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى تأثيره الجلي على سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات على المنظمة والأفراد، ويفترض أن يكون الولاء التنظيمي أولى سلوكيات التنظيم، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية بالغة في وجود المنظمات وتحقيق أهدافها بشكل مريح.

وتتلخص أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي: ⁽⁴⁾

(1) Meyer, J.P. Allen, N.J. (1997) commitment in work place ; theory, Research, and Application. Vol 2, Sage Publication, London, United Kingdom, 2007 ,p150.

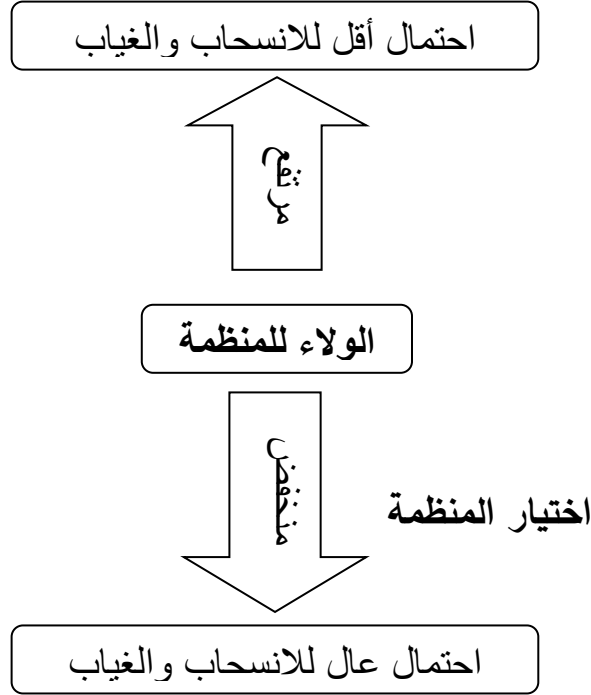
(2) Jaros, S '(2007). Meyer and Allen, Model of organizational commitment : Measurement issues, the LCFAI journal of organizational Behaviour, Vol 6, N° 4, P 08.

(3) – نورد الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 239.

(4) – منال البارودي، مرجع سابق، ص 78.

1. الولاء التنظيمي يمثل عنصرا هاما في الربط بين العاملين والمنظمة لا سيما حين تغيب الحوافز الملائمة لدفع الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
2. يعتبر الولاء التنظيمي عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقاء العاملين في عملهم أو تركهم له والتوجه للعمل في منظمات أخرى.
3. الولاء التنظيمي يزيد العاملين في المنظمة إيمانا بأن تطور المنظمة يعود عليهم بالخير.
4. يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة.
5. يعد الولاء التنظيمي عاملا هاما في ضمان النجاح للمنظمة واستمرارها وزيادة إنتاجها.
6. يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات.
7. شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه مرؤوسيه، ويعمق الشعور بالثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

شكل رقم (12): يبين أهمية الولاء التنظيمي.



المصدر: محمد سرحان المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، العدد 02، سورية، 2001، ص 196.

أنواع الولاء التنظيمي:

هناك العديد من أنواع الولاء، أهمها: (1)

1/ **الولاء الشخصي:** وهو ولاء الفرد لنفسه، وأفكاره وثقافته وفلسفته وميولاته وتوجهاته، مثل ولائه للفريق الرياضي الذي ينتمي إليه، ويسمى هنا الولاء الرياضي، أو الحزب الذي ينتمي إليه ويسمى هنا الولاء السياسي.

2/ **الولاء الديني:** وهو ولاء الفرد للدين الذي يؤمن به ويعتقه، ويزداد هذا الولاء كلما طبق الفرد تعاليمه والتزم بمبادئه.

(1) - فايضة رويم، مرجع سابق، ص ص 118 . 119.

3/ **الولاء الوطني:** وهو الولاء للوطن الذي ينتمي إليه الفرد، فيزداد هذا الولاء كلما كان الفرد مواطناً صالحاً، خدوماً للوطن، مستعداً للتضحية من أجله، وكلما زاد اعتزازه بانتمائه إليه وبتاريخه وهويته.

4/ **الولاء المهني:** وهو ولاء الفرد للوظيفة التي يشغلها، يدل على قوة هذا الولاء، الإخلاص في العمل وإتقانه والمساهمة في تحقيق أهداف هذه الوظيفة في إطار الالتزام بقيمتها وأخلاقياتها.

5/ **الولاء التنظيمي:** وهو الحالة التي يتمثل فيها الفرد (العامل) قيم وأهداف المنظمة والرغبة في المحافظة على عضويته فيها وتحقيق أهدافها.

6/ **الولاء للعملاء:** وهو ولاء العامل لجمهور المنظمة المنتسب لها أو المتعامل معها، والتودد له من خلال السلع والخدمات من أجل استمرار العمل.

أبعاد الولاء التنظيمي:

رغم اتفاق غالبية الباحثين أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، فقد حدد "ستاو Staw" وسلانيك Slanik أبعاد الولاء التنظيمي باتجاهين: الولاء الإتجاهي: ومقصود به ذلك الذي تتطابق فيه أهداف الفرد والمنظمة معاً، أما الولاء السلوكي: فمقصود به العمليات التي تجعل الفرد يرتبط بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فيمسك الفرد بالعضوية في المنظمة نتيجة الوقت والجهد المبذول داخل المنظمة.

ويرى "كيدرون Kidron" أن الولاء الأدبي: يقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واحتسابها جزءاً من قيمه وأهدافه، كما يرى أن الولاء المحسوب يقصد به رغبة الموظف في الاستمرار بالوجود والعمل بالمنظمة، رغم الإغراءات التي قد تعرض عليه بمنظمة أخرى".⁽¹⁾

(1) - طلال بن عايد الاحدي، فهيمي خليفة صالح الفهداوي، مرجع سابق، مصر، 2010، ص ص 18- 19.

أما "مير Meyer" و "ألن Allen" و "سميث Smith" فقد حددوا ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي:⁽¹⁾

أ/ الولاء العاطفي (الشعوري):

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله المتمثلة في استقلاليته وأهميته والمهارات المطلوبة فيه، وإرشادات وتوجيهات المشرفين، كما يشعر ويتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس العامل بمدى ما تسمح به البيئة التنظيمية من مشاركة فعالة في عملية اتخاذ القرارات.

ب/ الولاء الأخلاقي:

وهو إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء بالمنظمة ويعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة من خلال السماح للموظفين بالمشاركة والتفاعل في المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة.

ج/ الولاء المستمر:

وفي هذه الحالة تحكم درجة ولاء الفرد للمنظمة بالقيمة الاستثمارية التي قد يحققها الفرد لو استمر في التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الانتقال إلى جهات أخرى.

خصائص الولاء التنظيمي ومظاهر ولاء العاملين:

خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بخصائص تتمثل في:

1. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الأفراد لبذل أقصى الجهود لصالح المنظمة ورغبتهم الشديدة في البقاء بها. ومنه قبولهم وإيمانهم بأهداف وقيم المنظمة.
2. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.

(1) - نفس المرجع، مرجع سابق، ص 19

3. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العاملين في التنظيم.
4. الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم. مستوى التنظيم قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
5. يستغرق الولاء التنظيمي وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
6. يتأثر الولاء بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

مظاهر ولاء العاملين:

- يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال السلوكيات الجلية في عدة مظاهر منها⁽¹⁾
1. تجلي احترام المنظمة وإدارتها وبذل الجهد الكبير لتحقيق أهداف المنظمة وكسب ود ورضا الإدارة.
 2. التضحية بالجهد والوقت الإضافي والوقوف إلى جانب إدارة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية ورفع سعة المنظمة أمام المنظمات الأخرى.
 3. المحافظة على أسرار المهنة وزيادة الكفاءة الوظيفية.
 4. الاستعداد والعمل على تطوير الذات وتقديم أفضل الأعمال لخدمة المنظمة والعاملين.
- ويترتب على تحقيق الولاء من قبل العاملين، قيام المنظمة بمنح امتيازات لهم كرد فعل لإخلاصهم وتفانيهم وسعيهم لرفع قيمة المنظمة وزيادة مستوى الأداء وتجاوز الأزمات الصعبة.

(1) - منال البارودي، مرجع سابق، ص 82.

ومن هنا يكون الدور مشتركاً بين العاملين وأصحاب الأعمال لتحقيق الولاء التنظيمي، إذ لا يمكن أن يتجاهل العاملون أو ينكروا الجميل من المؤسسة التي تقدر العمل الجيد والجهد المستمر، لأن العامل الكفء المخلص يكنّ للمنظمة المستخدمة كل الولاء تماماً مثلما يكنه لعائلته.

مؤشرات الولاء التنظيمي:

يمكن الاستدلال على درجة ولاء العامل للمنظمة من خلال المؤشرات التي قدمها "محمد أبو النصر" وهي: (1)

- العضوية الفعالة في النقابة المهنية.
- التعاون الجيد مع الزملاء.
- الاحترام المتبادل بين الزملاء.
- الالتزام التام بقيم وأخلاقيات المهنة.
- الممارسة الصحيحة للمهنة.
- الذود عن المنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها.
- الحفاظ على سر المهنة.
- المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الكاملة للمنظمة.

هذه السلوكيات، وهذه ذ تبين بوضوح قوة الانتماء للمنظمة وتفاعل العامل مع أنشطتها وحرصه على الحفاظ عليها، والعمل على تحقيق أهدافها المسطرة وحبها لها كونه جزء لا يتجزأ منها.

هذا ويضيف "محمد أبو نصر" بعض المؤشرات الدالة على الولاء التنظيمي وهي: (2)

- احترام العملاء.
- دوام الاتصال مع العميل.

(1) - فائزة رويم، مرجع سابق، ص ص 122 - 123.

(2) - نفس المرجع، ص 123.

- مصداقية الوعود.
 - تطوير الخدمات والسلع.
 - مراعاة الفروق الفردية.
 - عدم التمييز بين العملاء في المعاملة.
 - دراسة مقترحات العملاء وإتباع برامج مكافأتهم.
- أسباب الضعف و العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي:

أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

- غياب عوامل تساعد تطوير الولاء يعد سببا رئيسيا في ضعف مظاهر الولاء التنظيمي، ويمكن ذكر أسباب أخرى لضعف الولاء في التنظيم كما يلي: (1)
- ضعف وتقشير الإدارة في توضيح وإقناع عاملها بأهمية عملهم.
 - عدم وضع الفرد في مكانه المناسب وفق قدراته وميولاته وتخصصه ومؤهلاته ينتج لديه شعور بالقلق وينعكس ذلك سلبا على درجة ولائه.
 - شعور الفرد بقله أهميته لدى إدارة المنظمة، وعدم اهتمام هذه الأخيرة به، ورعايته وهذا يولد لديه شعورا بعدم الاطمئنان.
 - عدم ترقية العامل كفيلا بإشعاره بعدم الولاء للمنظمة التي يعمل بها.

العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي:

يرتبط بالولاء بعدة عوامل مشجعة لتقوية أواصره، نذكر منها: (2)

- 1- احتواء الولاء على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي، وتمتلك قدرة التأثير في الآخرين بما يحقق طموح العاملين ورغباتهم الشخصية إلى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بأمانة ومهارة وكفاءة.

(1) - محمد نجيب عناصري، مرجع سابق، ص 86.

(2) - احمد السيد كردي، السلوك التنظيمي، ص 41، 2018/12/23، 23:30، <http://kenanaonline.com>

2- رقي أهداف المنظمة، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى فكما كان التخطيط جدياً لتحقيق أهداف واقعية للمنظمة كان ذلك دافعاً لتمسك العاملين بوظائفهم.

3- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة، فلا يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى معين إلا عندما يحبون أعمالهم التي تحقق أهداف المنظمة.

4- الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الفرد والمنظمة.

عندما تضع المنظمة لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل فهي تعمل في البداية على المحافظة على العاملين ذوي الكفاءة والمهارة، لأنهم بذلك سيشعرون بالولاء والانتماء لها ويوظفون كفاءاتهم لتحقيق تطوير العمل، وتحقيق أهداف المنظمة، مثلما حققت المنظمة النجاح لهم وتسجل فخرها بقدراتهم وفعاليتهم وبالتالي بوفائهم وولائهم لها.

إن المنظمة التي ترغب في ولاء عامليها من غير كفاءتهم أو مهارتهم، فهي كمن ينفخ في رماد ولا تجني سوى الخسارة في الوقت والجهد.

النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

اتجه الباحثون لتفسير الولاء التنظيمي من خلال نماذج مختلفة أهمها:

1/ نموذج اتزيوني Etzioni: (1)

يعبر هذا النموذج عن الرأي المسند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة، ويكون نتيجة اندماج الفرد مع المنظمة، كما يأخذ الأشكال التالية:

- **الولاء المعنوي:** وهو يمثل الاندماج الفعلي بين الفرد والمؤسسة، النابع من إيمان وقناعة العامل بأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها.

- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد بالمؤسسة، كما يتجدد بمقدار الحاجات التي تستطيع المؤسسة أن تلبّيها للفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها، فالعلاقة إذن تكون علاقة نفع متبادلة بين الطرفين.

(1) - هيجان عبد الرحمن احمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص ص 35 - 36.

- الولاء الاغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث يكون اندماج الطرفين في الغالب خارج إرادة الفرد، نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها عليه المؤسسة.

2/ نموذج ستيرز Steers: (1)

يرى ستيرز Steers من خلال نموذجه أن الخصائص الشخصية تتفاعل مع خصائص العمل، وخبرات العمل كمدخلات، وتكون ميلا للفرد للاندماج والتوحد بالمؤسسة ومشاركته فيها وإيمانه القوي بأهدافها ومعاييرها، ومن ثم يكون ستيرز قد تبنى في تعريفه للولاء التنظيمي المدخل التبادلي، أي أن الفرد يستمر في المؤسسة إذا كانت عوائده بتلك المؤسسة مرضية ومن ثم يرغب في بذل مزيد من الجهد والعناية لتحقيق الأهداف وعدم التفكير في تركها.

وكان ستيرز قد بنى نموذج انطلاقا من دراسته التي قام بها على عينتين لمؤسسات مختلفة، الأولى تحتوي على عمال تنفيذيين وتقنيين والثانية تحوي إداريين وتقنيين متخصصين، وخلص إلى أن ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي وهي: (2)

أ. مجموعة الخصائص الشخصية: وتحتوي على السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحاجة للإنجاز.

ب. مجموعة الخصائص المتعلقة بالوظيفة: وتحتوي على طبيعة المهام، وضوح الدور، فرص التقدم، إمكانية التعلم واكتساب الخبرة الجديدة بفعل التغذية العكسية.

ج. مجموعة خبرات العمل: وتشمل كل ما تحصل عليه الفرد أثناء مدة خدمته في المؤسسة من شعور بالأهمية، و انضمامه لجماعات العمل.

(1) -أيمن عودة المعاني ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، المجلد 21، العدد 78، مسقط، عمان، 1999، ص 30.

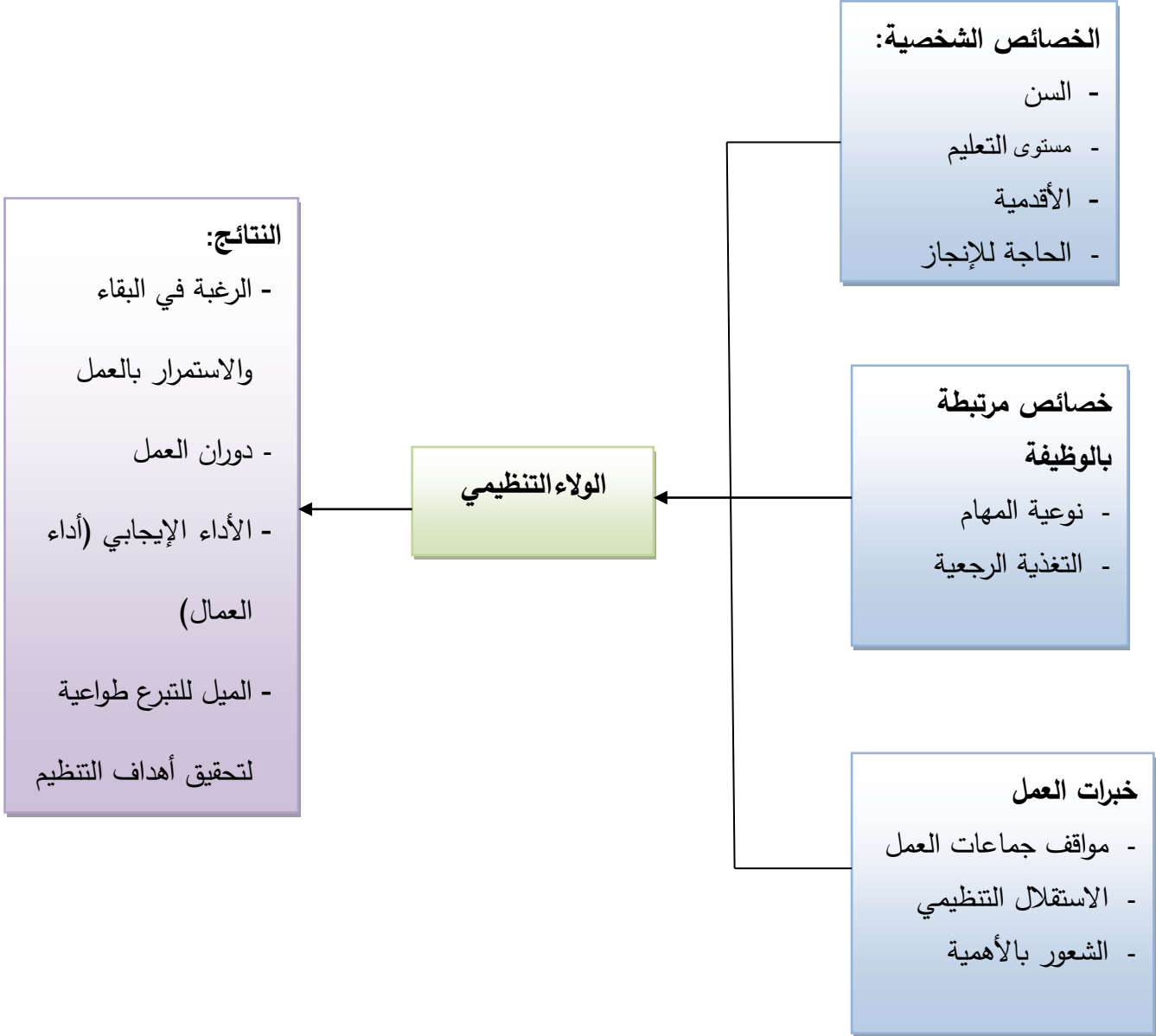
(2) - Paul M. Muchnsky, Sycologie applied to work the dorsey press, 1983, P 308

وخلص ستيرز إلى وجود علاقة إيجابية بين مجموع هذه المتغيرات وبين مستوى الولاء التنظيمي، كما بين أيضا أهمية كسب ولاء العمال من خلال تطرقه لمختلف النتائج الايجابية التي تعود على المؤسسة مت خلال كسب ولاء العمال وتتمثل هذه النتائج في:

- التخفيض في معدلات الغياب.
 - الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ارتفاع معدلات الأداء.
 - زيادة الرغبة في الاستمرار في العمل بالمؤسسة.
- وبهذا يمنح ستيرز نظرة شاملة لموضوع الولاء التنظيمي من جانب المحددات ومن جانب النشأة.

شكل رقم (13): يوضح نموذج ستيرز للمجموعات المؤثرة على مستوى الولاء

التنظيمي.



Source :Mostapha Bettache, les déterminants de la loyauté organisationnelle, étude effectuée au milieu hospitalier Québécois, mémoire présenté à la faculté des sciences (MISC) en relation industrielle université de Montréal, Juin 2000, P 33.

3/ نموذج ستاو و ستانيك (Staw and Stanick): (1)

قام الباحثان ببناء نموذج، حيث حددا شكلين أساسيين من الولاء التنظيمي، وأكدوا على ضرورة التفريق بينهما:

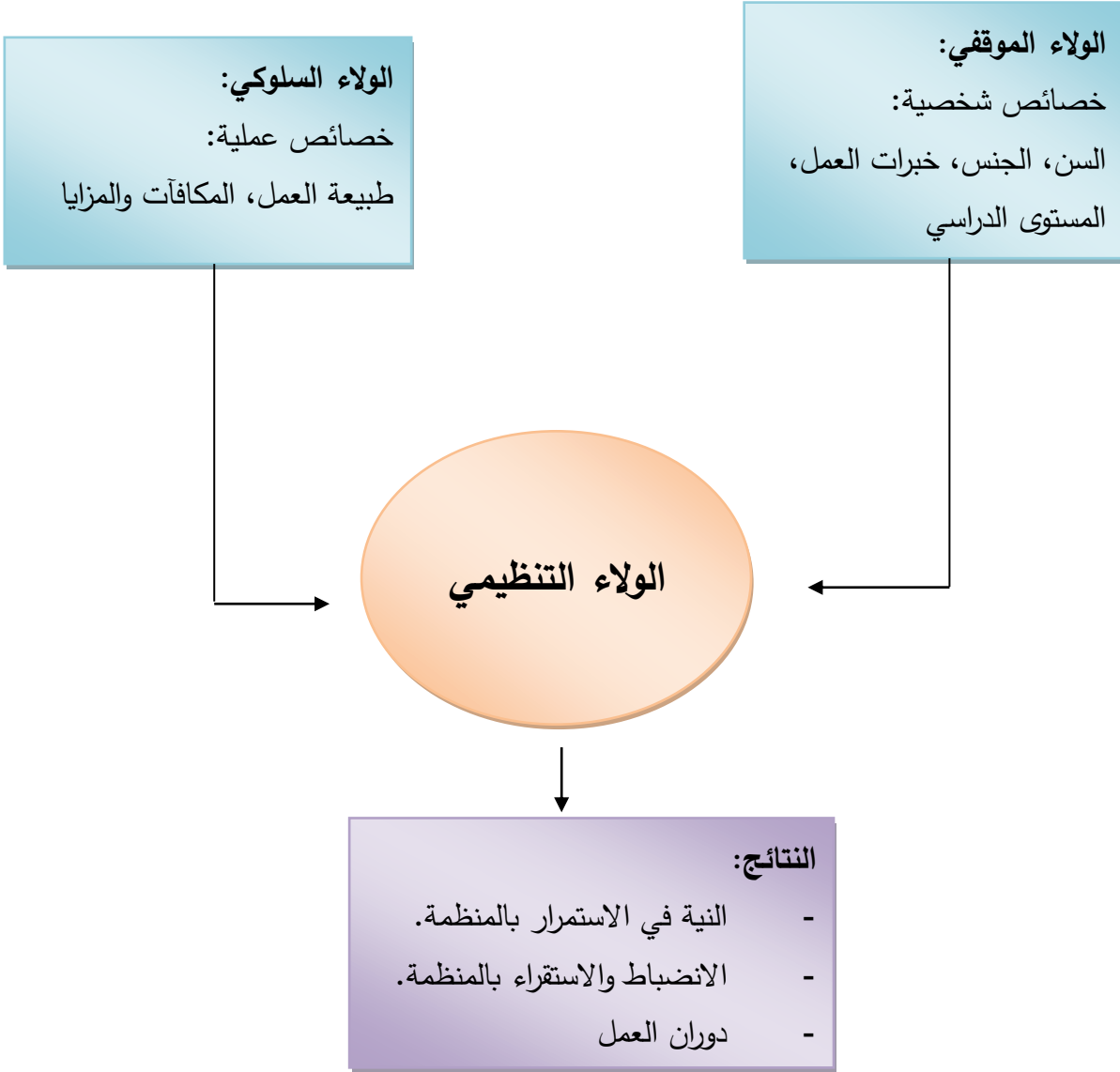
- **الولاء الموقفي:** ويمثل هذا النوع وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، حيث ينظر إليه على أنه مثل الصندوق الأسود، ومحتويات هذا الصندوق تتضمن مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية كخصائص الدور الوظيفي، والسمات الشخصية والخصائص التنظيمية وخبرات العمل. بالمقابل فإن مستوى الولاء الناتج عن هذه الخصائص يحد سلوك الأفراد في المؤسسة من الدور الوظيفي أو التسرب أو الجهود المبذولة في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسستهم.

- **الولاء السلوكي:** ويعكس وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم الفكرة هنا على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي على تطوير علاقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، ويصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرفات داخل المؤسسة، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت مما ينتج لديهم الخوف من فقدان المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

وهذا النموذج يتفق مع نموذج ستيرز من حيث خصائص الفرد واتجاهاته وخبراته التي تكون مصدرا للسلوك المؤدي للولاء التنظيمي، ويكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا. ويتفق إلى حد كبير مع نموذج إترينيوني في جانب الولاء المعنوي حيث اندماج الفرد والمؤسسة وقيمها، وفي جانب الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة حيث العلاقة المتبادلة النفع بين الفرد والمنظمة.

(1) - هيجان عبد الرحمن احمد، مرجع سابق، ص 36.

شكل رقم (14) نموذج ستاو و ستانيك للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر: عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 37.

4/ نموذج ستيفنز Stevens ورفقاؤه:

قاموا بتقديم نموذج لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا مفهومه إلى اتجاهين نظريين:

- الاتجاه التبادلي: وينظر هذا الاتجاه إلى مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المؤسسة والأفراد، والتركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لمستحقات الفرد من مزايا ومنافع الحماية المتبادلة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها.

ومن خلال هذا الاتجاه فإن انتماء الفرد للمؤسسة يزداد مع زيادة ما يحصل عليه من حوافز. (1)

- **الاتجاه النفسي:** اعتبر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنه نشاط ايجابي نحو المؤسسة وأهدافها، مما يعطي أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي، ومن خلال هذا المنظور يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، فالعاملون الذين يهتمون بأهداف المؤسسة يشعرون بالانتماء لها، ويرغبون في العمل بها، ويظهرون إيماناً كبيراً بقيمتها. (2)

يفرض هذا النموذج علاقة وثيقة بين العمال والمنظمة ويجعل من هذه العلاقة التبادلية جوهر وأساس تحقيق أهداف المنظمة لأن الولاء ليس هدفاً نهائياً بل هو نتيجة تتحول إلى وسيلة تحقيق غايات المنظمة.

5/ نموذج انجل وبيري Angel And Perry: (3)

يصنف كل من انجل وبيري النماذج إلى نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي:

- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يرى هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد، باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه بحيث يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وتطوعياً. وفقاً لهذا النموذج دائماً، فإنه ينظر إلى خصائص الفرد (العمر والتعليم والخبرات السابقة) على أنها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، وعليه فهذا النموذج يركز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصية إلى المؤسسة إلى جانب الممارسات داخل المؤسسة والتي يتحدد على إثرها ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها.

(1) - خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، ص 88

(2) - العضالية علي محمد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 06، الأردن، 1995، ص 17.

(3) - عبد الفتاح صالح، خليقات ومنى خلف الملاحمة، مرجع سابق، ص 291.

- نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: ينظر هذا النموذج إلى الفرد على أساس أن لديه أهداف واحتياجات يحضرها معه إلى المؤسسة، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع في أن يسخر مهاراته وطاقاته للمؤسسة في مقابل أن تقوم المؤسسة بتلبية حاجاته وأهدافه، بمعنى أن العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وجوهر هذا التبادل هو العقد النفسي الذي يتضمن جملة من الالتزامات المحددة أو غير المحددة بالنسبة للفرد والمؤسسة، مع وجوب وجود ركن الرضا بين الطرفين وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في الأساس تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

تساعدنا النماذج السابقة على فهم وتفسير سلوك الولاء التنظيمي، بالرغم من أن جهود الباحثين لم تتوصل إلى نموذج شامل.

كما يساعدنا هذا الاختلاف في المرونة على الاستفادة من قصور البحوث في الاتفاق من عدم التقيد بنموذج دون غيره من النماذج السابقة.

6/نموذج كانتر Kantar: (1)

يحتوي هذا النموذج على ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي بحيث تتجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد، وهي كالاتي:

- **الولاء المستديم:** وفيه يمثل الولاء حالة من التفاني والإخلاص نتيجة حالة الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل أو الانسحاب من التنظيم مستحيلا.

- **الولاء الرقابي:** ويقصد به الارتباط بمعايير المنظمة التي توجه سلوكيات الأفراد، حيث تعد هذه المعايير بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل المنظمة، ويصبح الانحراف عنها مصدر قلق وإحباط.

(1) - محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009، ص 44.

- **الولاء التجانسي:** ويشير هذا النوع إلى التقارب والتفاعل بين عناصر جماعة العمل، حيث أن مستوى التجانس يرتبط بمستوى الدافعية للبقاء ضمن الجماعة. وهذه الأنواع الثلاثة يمكن وجودها معا في نفس المنظمة من نفس الوقت.

7/ نموذج ألين ومايير Allen and Mayer:

ويتمثل هذا النموذج من خلال عناصره الثلاثة:

- **الولاء المستمر:** شبيه بالمستديم عند "كانتر" من حيث المبدأ، فولاء الفرد في هذه الحالة مرتبط بالقيمة التي يمكن أن يحققها في حالة الاستمرار في المؤسسة مقابل القيمة التي يمكن أن يخسرها في حالة تركه للمؤسسة والتوجه إلى مؤسسة أخرى، بمعنى أن الارتباط مصلحي يقوم غالبا على المنفعة والانتهازية. (1)
 - **الولاء العاطفي:** ويعني بقاء الفرد بالمؤسسة نتيجة دعمها له، منحه فرصة المشاركة والتفاعل الايجابي، لا سيما في وضع الأهداف وتخطيط الاستراتيجيات ورسم السياسة العامة للمنظمة. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق التقييم الذاتي لمتطلبات ظروف العمل، ويكون مستوى الارتباط وفق ما تقدمه المؤسسة. (2)
 - **الولاء المعياري:** في ضوء هذا النوع فإن الفرد يرغب في البقاء بمؤسسته، وهذا نابع من القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمؤسسة، أو بعد التحاقه بها، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يحس ويشعر به ويعتقد أنه أخلاقي. (3)
- وهذه المكونات للولاء التنظيمي تتأثر فيما بينها لتشكل رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية اجتماعية تعكس علاقة الفرد بالمؤسسة، وتختلف هذه الحالة باختلاف طبيعة الولاء، فالعامل الذي لديه ولاء عاطفي يبقى بالمؤسسة بدافع

(1) – سلطان أنور محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 209.

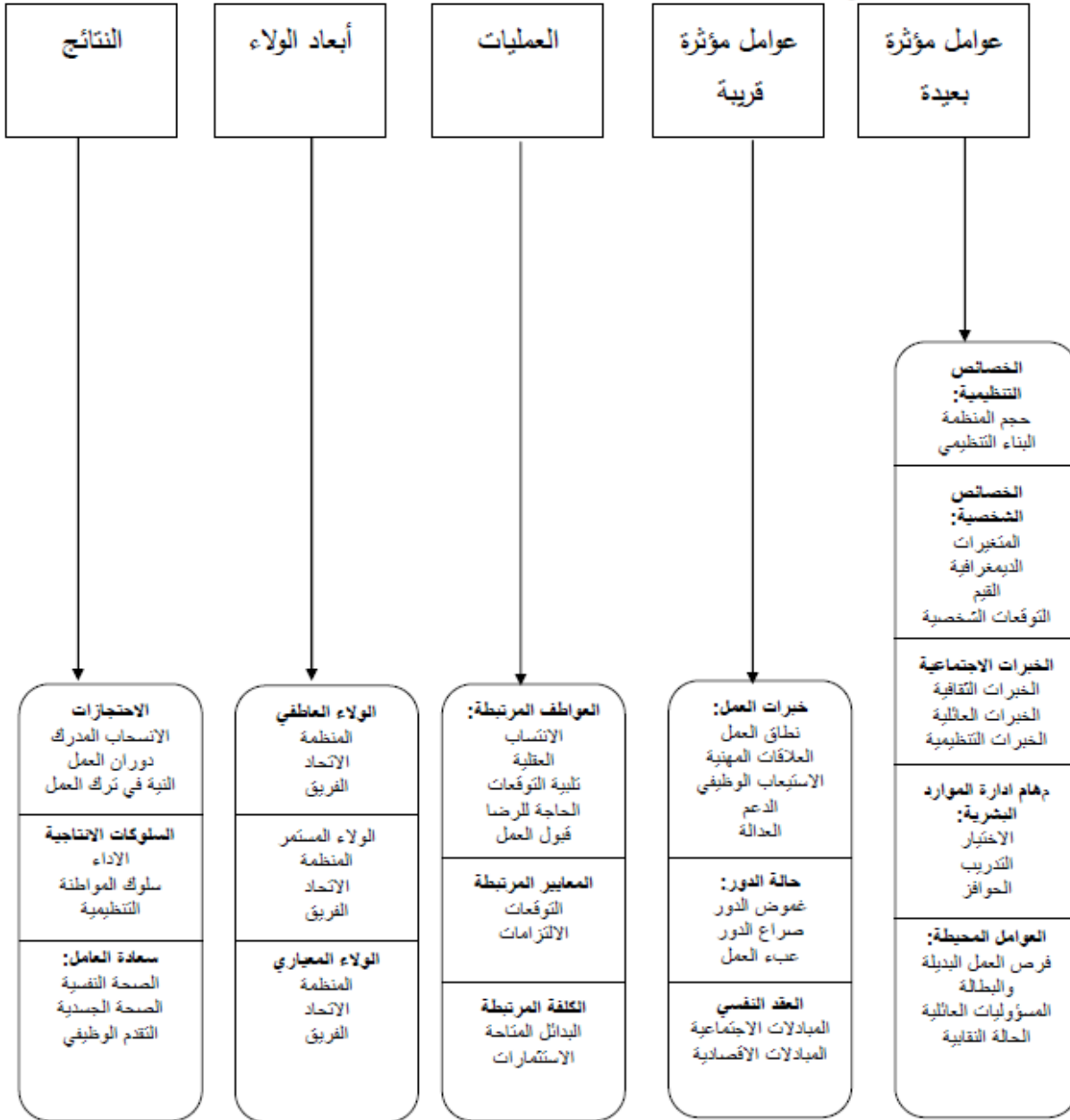
(2) – المرجع نفسه، ص 210.

(3) – سلطان أنور محمد سعيد، مرجع سابق، ص 211.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

الرغبة، أما صاحب الولاء المستمر يبقى بالمؤسسة لأنه يحتاج إليها، ويمكن أن يتحصل الفرد على تفهم أفضل لعلاقته بالمؤسسة عندما تجتمع لديه كل أنواع الولاء. (1)

شكل رقم (15): يمثل نموذج إلين و ماير (Allen & Mayer) للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.



Source : Al Quarashi S M : An investigation of antecedents and consequence of organisal commitment among gouvernement administrative employers in Saudi Arabia ; University of Brunel, England , 2009 p 38.

(1) – محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 46.

8/ نموذج كيدرون Kidron: (1)

وفي هذا النموذج يمكن تحديد بعدين للولاء التنظيمي وهما:

- **الولاء الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لأهداف وغايات وقيم ومعايير المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه، أي التطابق في الأهداف والقيم.
- **الولاء المحسوب:** ويقصد به بقاء الفرد بالمؤسسة واستمراره العمل بها، بالرغم من وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى بمزايا أحسن وأفضل.

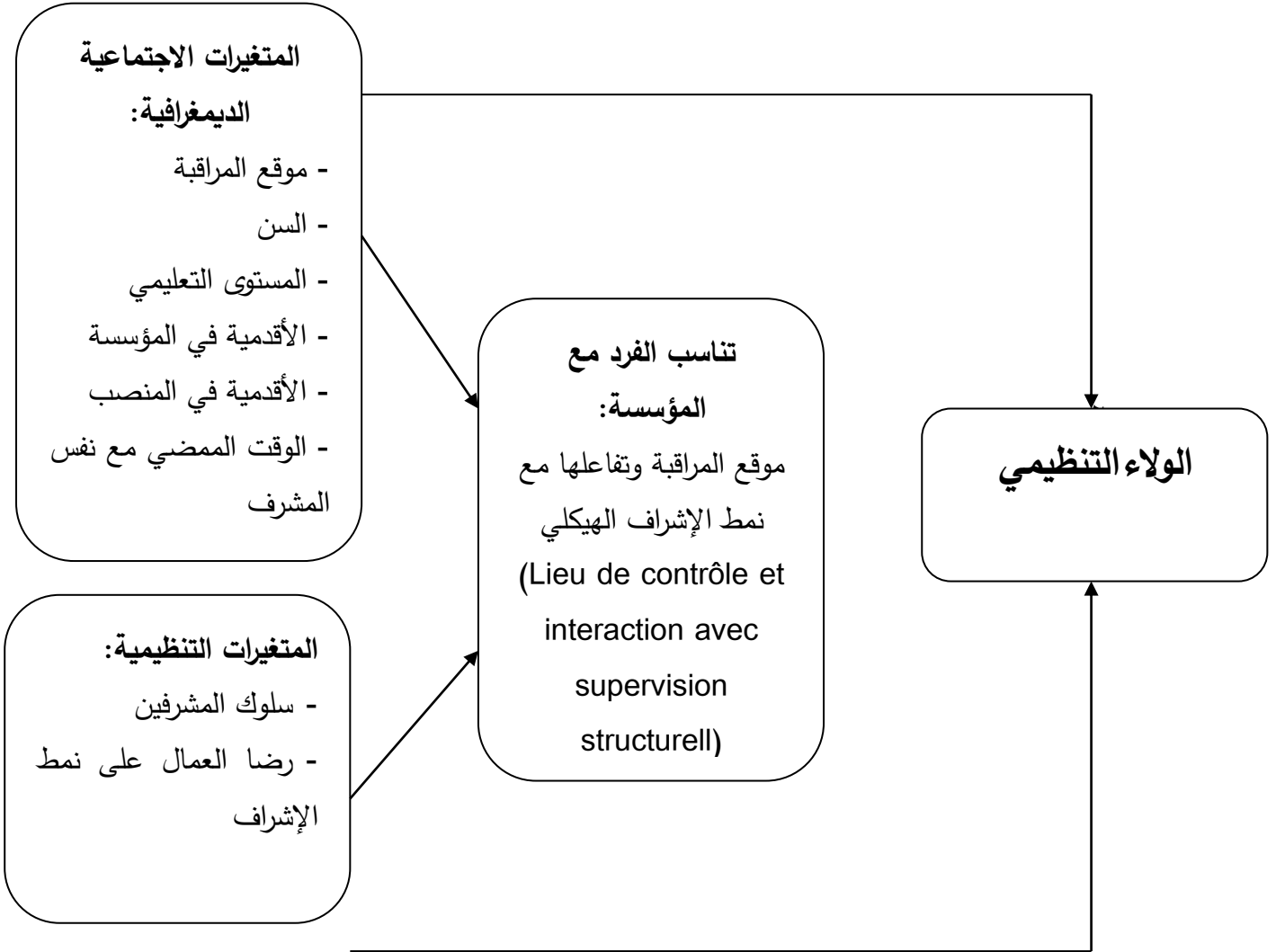
9/ نموذج وينر (Wiener):

حاول وينر بدوره تحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي، غير أنه لم يتطرق إلى انعكاسات الولاء التنظيمي على المؤسسة.

أجرى وينر دراسته على العمال الذين ينتمون إلى المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة في قطاعات متعددة، وقسم المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات، وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات السن، المستوى التعليمي، والأقدمية، مع الولاء التنظيمي، وأيضاً توصل إلى أن الفرد يحاسب نفسه بنفسه وأن الولاء التنظيمي مهم عندما يكون نمط الإشراف مباشراً، ومكان الرقابة خارجياً أي أن موقع الرقابة له تأثير مهم على مستوى الولاء التنظيمي وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

(1) – يوسف عبد عطية بحر، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين، 2014، ص 14.

شكل رقم (16): يوضح نموذج وينر المتغيرات المؤثرة في درجة الولاء التنظيمي.



Source : Mostapha Bettache, OP.CIT, P 37

10/ نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

قدمت هذه المدرسة الحديثة نمونجا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، حيث اعتبرت الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة التي تتمثل في مجمل قيم المديرين، المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد العاملين بتلك المؤسسة، والولاء التنظيمي في هذا الصدد يتمن توحيد الشخص مع المنظمة وقبوله لقيمها وأهدافها التي يشتغل بها كما لو أنها قيمه وأهدافه الذاتية. كما أن للفرد استعداد للدفاع عن سمعة المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يصبح الولاء التنظيمي عاملا أخلاقيا يتعدى الرضا عن العمل، بسبب الحوافز والمكافآت ويكون بذلك نابعا من الإحساس الذاتي للفرد المرتبط بالمظاهر التنظيمية مثل عدم التسرب الوظيفي أو الغياب، أو استغلال فرص الإجازات للابتعاد عن المؤسسة. كما يتصف العاملون بالدافعية والقابلية للمشاركة ويعد التزامهم هذا أخلاقيا أكثر من كونه قيما مهنيا أو إكراها. (1)

ولم يحدد هذا النموذج ماهية الأسباب التي تؤدي إلى هذا الولاء، حيث ركز فقط على تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، وبهذا يكون قد عالج جانبا واحدا من جوانب هذه الظاهرة. مصادر جذب العاملين ومراحل الولاء التنظيمي:

مصادر جذب العاملين:

إن المنظمة التي تحرص على النجاح تحرص على الاهتمام بتنمية شعور الولاء التنظيمي، أي اللجوء إلى مصادر جذب العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي، وتتمثل أهم هذه المصادر في: (2)

1. إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين:

يسعى العامل لإشباع حاجاته المتداخلة عن طريق التنظيم وعند إشباعها يتولد لديه شعور بالرضا والانتماء ومنه الولاء.

2. وضوح الأهداف:

كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كانت الأدوار دقيقة وازداد الولاء التنظيمي ارتقاء وفهم العاملون غاياتهم وقل الصراع.

3. وجود نظام مناسب من الحوافز:

وتعد أهم المصادر وطرق جذب العاملين للولاء التنظيمي، ومن هذه الحوافز ما هو مادي وما هو معنوي.

(1) – يوسف عبد عطية بحر، مرجع سابق، ص 16.

(2) – منال البارودي، مرجع سابق، ص ص 82 . 84.

4. تحسين المناخ التنظيمي:

يسعى كل من المنظمة والعاملين للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد، وقد بينت الأبحاث والدراسات أن البيئات المتسلطة اللامبالية وعديمة الحيوية تعد مشجعة على تسرب العاملين وتثبط عزيمتهم ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي.

5. تصميم العمل وبناء الهيكل الوظيفي:

تسعى المنظمات إلى توفير مستوى أعلى من الكفاءة الإنتاجية من أجل التميز وزيادة درجات الترابط الوظيفي بين العاملين ووظائفهم. ومنه يمكن القول أنها الطريقة التي يتم فيها التنسيق بين امتيازات ومواصفات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة في العاملين المرشحين لها. ويعتمد هيكل الموظف على المهارات والخبرات التي يحصل عليها الفرد خلال ممارسة مختلف الأعمال في حياته الوظيفية، منذ تعيينه إلى غاية نهاية الخدمة الوظيفية. ومن أهم العوامل المتحكمة في هيكل الموظف: المستوى العلمي والمؤهلات، مجموع الخبرات، والقدرة على تطوير الذات.

مراحل الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي لا يتكون بمجرد انتماء العامل للمنظمة، بل يتطور هذا التكوين عبر العديد من المراحل وقد حددها بعض الباحثين في المجال التنظيمي، ومن بينهم "بوشنان Bouchanan" في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل، بأنها تمر بثلاث مراحل متتالية وهي: (1)

1. مرحلة التجربة:

وهي المرحلة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة، وتمتد لفترة عام واحد، حيث يحاول العامل خلال هذه الفترة التكيف مع متطلبات العمل ومحاولة الحصول على الرضا

(1) - فاييزة رويم، مرجع سابق، ص 125.

من طرف مسؤول أو مدير المؤسسة. وخلال فترة التدريب هذه يحاول العامل بذل أقصى الجهد ليصل إلى البروز وتحقيق التميز، ومن أهم مظاهر التميز في هذه الفترة:

- تحديات العمل.
- تضارب الولاء.
- وضوح الدور.
- بروز الجماعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة.
- الشعور بالصدمة.

وفي هذه المرحلة الأولى يكون الدور مُجسِّدًا للنضج ومستكشفًا للأشياء والأشخاص ويكون هدفه التكيف مع هذه المستجدات، كما أن العامل في هذه الفترة يبذل أقصى الجهود لتحقيق رضا مسؤوليه، وجدارته بالوظيفة لذا تتميز هذه المرحلة بحرص العامل على الحضور وبروزه بفعالية كبيرة وتكوين صورة ايجابية عن نفسه، وانجاز المهام المسندة إليه على أكمل وجه وأفضل شكل.

تعد هذه المرحلة هي أصعب المراحل لأن المحيط يكون كله جديدا على العامل، وعلى هذا الأخير التأقلم بسرعة وتسجيل حضوره ضمن الثقافة التنظيمية الجديدة.

2. مرحلة البدء في العمل:

وهي مرحلة تلي مرحلة التجربة، وتمتد من سنين إلأربع سنوات، ويسعى العامل خلال هذه الفترة إلى تحقيق ذاته، والتأكيد على ما حققه من انجازات.

ويمر العامل خلال هذه الفترة ببعض الخبرات، كالأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء وقيم التنظيم، وفي هذه الفترة يكون العامل أكثر تكييفا وانسجاما مع عمله

وأكثر دراية من قبل بأمر عمله ولذلك تتغير انجازاته نحو الأحسن، مما يكسبه الأهمية والمكانة بالمنظمة، ويشعره ذلك بتحقيق ذاته وازدياد عملية الولاء لديه. (1)

وهذه المرحلة دقيقة وحساسة فهي مرحلة الانجاز وإثبات الذات، وهي المرحلة التي تحدد مدى قابلية ولاء العاملين للمنظمة.

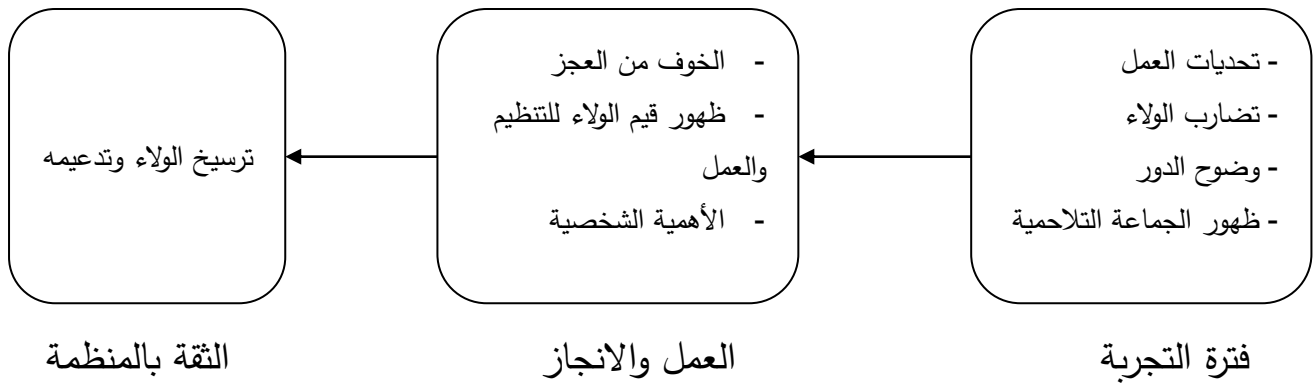
3. مرحلة الثقة بالمنظمة:

وتبدأ عموماً هذه المرحلة من السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعدها، وفيها يبدأ الإحساس بالحب والإخلاص للتنظيم وترسيخ اتجاهات الولاء التي تكونت في السنوات الماضية، فينتقل العامل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. كما تزداد خبرة العامل بحيثيات أمور العمل وتتوطد العلاقة بزملائه وتظهر أساسية دوره وأهميته داخل التنظيم مما يمنحه ثقة أكبر وحضوراً وتمكناً أكثر في العمل ومنه ولاء أرفع وأسمى للمنظمة.

وفي هذه المرحلة يتأكد العامل من توحده بالمنظمة وإيمانه العميق بمبادئها وأهدافها، ومدى تعلقه بالاستمرار في عضويته بها.

ويبرز الشكل الموالي تطور الولاء عند "بوشنان".

شكل رقم (17): يوضح مراحل تطور الولاء عند بوشنان.



المصدر: وافية صحراوي، مرجع سابق، ص 154.

(1) - فايذة رويم، مرجع سابق، ص 126.

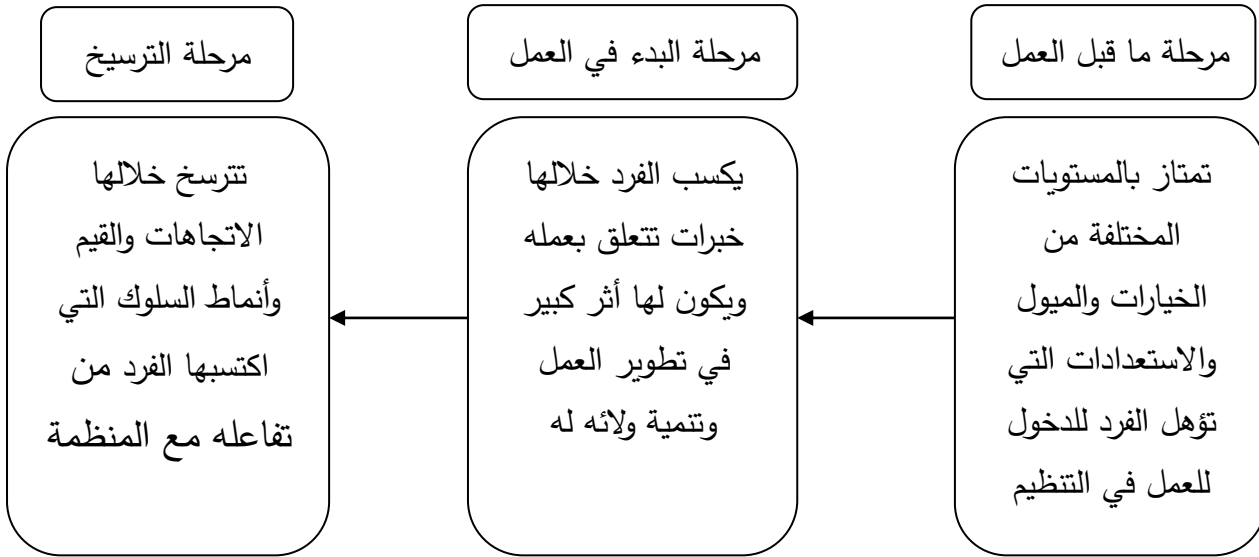
مراحل تطور الولاء التنظيمي عند Porter & Mowday:

وحسبهما يمر تطور الولاء التنظيمي بثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي⁽¹⁾:

- مرحلة ما قبل العمل.
- مرحلة البدء في العمل.
- مرحلة الترسخ.

وذلك وفق توضيح الشكل الآتي:

الشكل رقم (18): مراحل تطور الولاء التنظيمي عند Porter & Mowday.



المصدر: أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز

أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996، ص 25.

أما "ستيرز Stears" فقد حدد مراحل الولاء التنظيمي على النحو التالي:

1/ مرحلة الالتحاق بالمنظمة:

ويسمىها بمرحلة الاختيار، حيث يختار الفرد المنظمة التي ينوي العمل بها، كما تختار

المنظمة عاملها من بين المتقدمين للعمل.⁽¹⁾

(1) – أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط إنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 1996، ص

هذه المرحلة هي مرحلة التجربة، وبها يكون جس نبض العامل والتعرف بمحيطة الجديد.

2/ الولاء للمنظمة:

وفي هذه المرحلة يتجدد ارتباط العامل بالمنظمة على ضوء:

- مدى تقبل أهداف المنظمة.
- مدى قبول العضوية بالمنظمة.
- مدى العمل بشكل استثنائي من اجل تحقيق أهداف المنظمة. (2)

وفي هذه المرحلة يتحدد مدى ارتباط العامل بالمنظمة، وانخراطه بها، ومرونة التعامل مع بيئته التنظيمية.

3/ قرار البقاء أو الانسحاب:

وفي هذه المرحلة تتحدد درجة الولاء لدى العامل بدرجة احتمال بقائه أو مغادرته، فالمستوى العالي للولاء يوحي بقلة التغيب واحتمال أقل للانسحاب من المنظمة وكلما كان الولاء منخفضا كان ذلك مؤشرا لترك المنظمة والبحث عن العمل بمنظمة أخرى. (3)

وخلال كل هذه المراحل يكون العامل أمام العديد من الاختبارات، وتحت رقابة مسؤوليه مما يكسبه عبر الوقت مزيدا من التجربة والثقة بالنفس، ويولد لديه الشعور بالولاء، ولن يتأتى له ذلك إلا من خلال الصبر الطويل، وفهم أهداف المنظمة التي يعمل بها والاندماج في ثقافتها التنظيمية والتخلي بقيمها.

(1) – فايذة رويم، مرجع سابق، ص 127.

(2) – فايذة رويم، مرجع سابق، ص 127.

(3) – نفس المرجع، ص ص 127 - 128.

العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي:

أ/ السياسة الداخلية:

يوجد لدى الأفراد حاجات متداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لديهم في التنظيم. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيتها و سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات. ويترتب على ذلك نمط سلوك ايجابي يساعد على تكوين السلوك المتوازن الناتج آليا عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع حاجاته، ويتولد عن هذا السلوك شعور بالرضا والانتماء ثم الولاء التنظيمي. (1)

لذلك فإن المنظمة التي لا تعمل على إشباع الأمن والطمأنينة للفرد داخل التنظيم، فإن هذا الفرد حتما سيترك عمله بها ليبحث عن حاجاته في تنظيم آخر، وبالتالي ستعتبر هذه المنظمة فاشلة.

ب/ وضوح الأهداف والأدوار:

أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، أنه كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم كلما زادت درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، كما أن عملية تحديد الأدوار تعمل على خلق الولاء عند العاملين، لما يترتب عن ذلك من استقرار لديهم، فكل غموض في الأهداف أو الأدوار ينشأ عنه الصراع والخلاف وعدم الاستقرار. (2)

ج/ مشاكل العاملين:

تساعد مشاركة العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في مواقف جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق الأهداف.

(1) - اللوردي موسى، التطوير التنظيمي، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 126.

(2) - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص

إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين ويعتبرون أية مشكلة في العمل مشكلتهم فيرغبون في العمل الجماعي ويزداد شعورهم بالرضا وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما يزيد في درجة الأداء. (1)

د/ تحسين المناخ التنظيمي:

ويقصد بالمناخ التنظيمي درجة الثبات والاستقرار النسبي لمحيط المنظمة الداخلي يفهمها العاملون ويشعرون بها، فتعكس على قيمهم وسلوكهم واتجاهاتهم. فعدم تمكين العاملين، وغياب الاطمئنان والأمان الوظيفي لديهم يخلق عندهم توترا يؤدي إلى حالة اللا استقرار، وحالة تدهور للدافعية والحماس في أداء مهامهم، وبالتالي قتل روح المبادرة والإبداع.

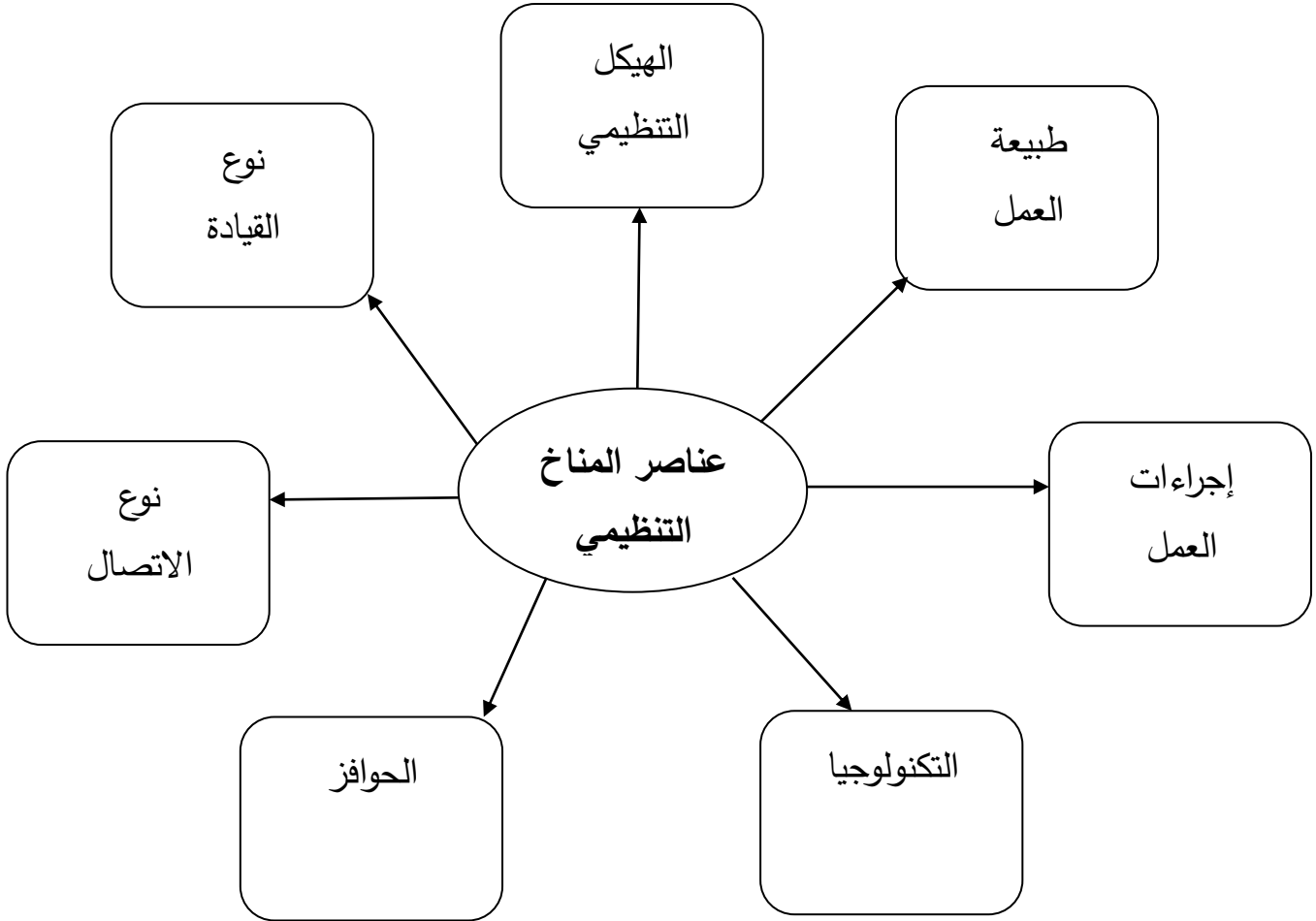
لقد أثبتت الدراسات في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئة التسلطية المحبطة لمعنويات العاملين تقلل من درجة الولاء المهني لديهم، وعليه لا بد للتنظيمات من العمل على إيجاد عناصر المناخ التنظيمي الجيدة، والاهتمام بالإنسان من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (2)

وتتضح عناصر المناخ التنظيمي وفق الشكل التالي:

(1) – زيد منير عبوي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006، ص 217.

(2) – محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 67.

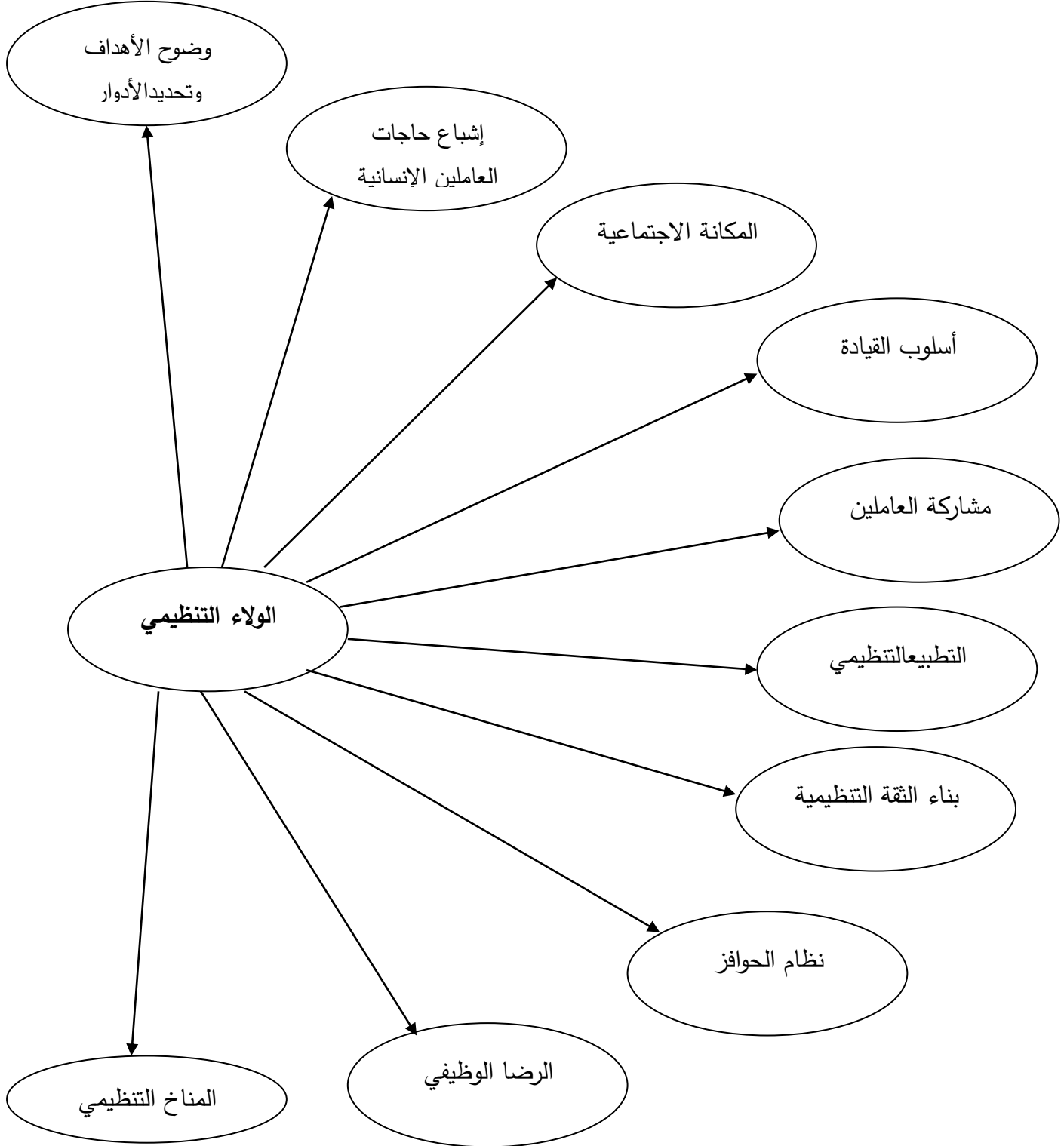
شكل رقم (19): يوضح عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

شكل رقم (20): العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.



المصدر: عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 219. (1)

(1) – زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 219.

أهداف الولاء التنظيمي:

ينجم عن الولاء التنظيمي عدة آثار تكون في غالبيتها سلوكيات ايجابية تعود على الأفراد ومؤسساتهم بالفائدة، ومن أهم هذه الآثار نذكر:

1/ أهداف الولاء التنظيمي للأفراد: (1)

وهي تمثل جملة النتائج التي تنعكس على الفرد ومجموعة السلوكيات من جراء الولاء التنظيمي التي يمكن إدراكها خلال العمل في نطاق المسار المهني للعامل، على النحو الآتي:

- خارج نطاق العمل:

للولاء التنظيمي تأثير على الفرد خارج نطاق العمل، سواء كان هذا التأثير ايجابيا أو سلبيا. ففي الجانب الايجابي فإن الولاء يقوي الرغبة في الاستمرار والبقاء بالمؤسسة ويجعله مستمتعا عند أداء العمل وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي وتبنيه لأهداف المؤسسة وانتماؤه لها. أما في الجانب السلبي لآثار الولاء على الفرد فيجعله يستثمر كل جهوده وطاقته، ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج وقت العمل.

- في مساره المهني:

تأثير الولاء التنظيمي ينعكس على التقدم الوظيفي للفرد، حيث يكون هذا الأخير عموما مجدا في عمله، وأسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر صوابا وإخلاصا واجتهادا في تحقيق الأهداف وتزداد ثقته في المؤسسة بأنها ستقدر مجهوداته، وأنها ستكافئه على إخلاصه والتزامه.

(1) – زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 220.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

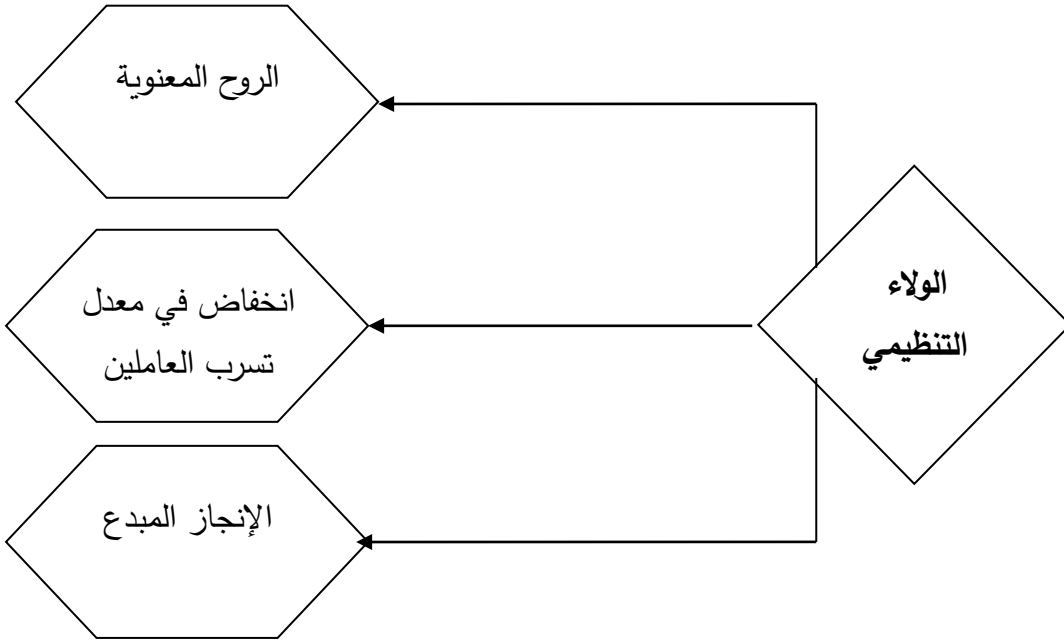
جدول رقم (12): يوضح أهداف الولاء على الفرد وجماعة العمل والمنظمة.

سلبية عند انخفاض مستوى الولاء	إيجابية عند ارتفاع مستوى الولاء	
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	الشعور بالانتماء والارتباط الأمان	1- الفرد
انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	الأهداف والاتجاه التصور الذاتي الإيجابي	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	المكافآت التنظيمية الجاذبية للعاملين المحتملين	
قلة التفكير الجماعي	ثبات العضوية	
انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	فعالية الجماعة	2- جماعة العمل
الصراع بين الجماعات	التماسك	
انخفاض القدرة على التطور والتكيف	زيادة الفاعلية ترجع إلى: - جهد الفرد - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض نسبة التأخير	3- التنظيم
	الجاذبية للأعضاء الموجهين خارج المنظمة	

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصدر

2005، ص 232.

شكل رقم (21): يبين الأهداف المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي.



المصدر: عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 220.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا جليا مفهوم الولاء التنظيمي وأهم العوامل التي تساهم في تحقيقه ونتأجه على مستوى العاملين، فهو أيضا من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي تسعى المنظمات المعاصرة لتحقيقه وتجسيده من أجل التميز والرقي، كما أنها ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات الاحترام والتقدير. ما من شأنه أن يوفر للمنظمة فرصة التغيير وتحقيق أهدافها المسطرة، وتقليل التكاليف والخسائر الناشئة عن سوء استغلال كفاءات وقدرات الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة.

الجانب التطبيقي

للدراصة

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

- ❖ تمهيد
- ❖ القطاع الصحي في الجزائر
- ❖ مجالات الدراسة
- ❖ الدراسة الاستطلاعية
- ❖ مبررات اختيار القطاع الصحي عين التوتة لإجراء الدراسة الميدانية
- ❖ الهيكل التنظيمي للقطاع الصحي - عين التوتة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة البحث
- ❖ أنموذج الدراسة
- ❖ المنهج المستخدم
- ❖ أدوات جمع البيانات
- ❖ خلاصة

تمهيد:

إن عملية إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على الواقع من خلال دراستنا الميدانية للقطاع الصحي عين التوتة تستلزم توفر إطار منهجي يحدد القواعد الأساسية التي ستجري على أساسها دراستنا الميدانية، وذلك من خلال اختيار مخطط وأداة يتوافق مع هدف الدراسة وظروف الباحث، ويتم ذلك بعيدا عن العشوائية والذاتية، والعمل على أسس صحيحة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية.

فبعد أن تعرفنا على موضوع الدراسة، وجزئياتها النظرية، واستكمال مراجعة الدراسات السابقة وملامستها لمتغيرات موضوعنا محل الدراسة، وجب علينا الانتقال إلى مرحلة البحث الإمبريقي، الذي يمدنا بالإجابات المباشرة لتساؤلات دراستنا، والتحقق من فرضياتنا المؤقتة تأكيدا أو نفيا.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل أن نقوم باستعراض الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة وذلك بتحديد المجتمع الأصلي وتحديد عينة البحث وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم نقوم بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، للتوصل إلى استنتاجات وحلول للإشكالية المطروحة وتعميمها.

القطاع الصحي في الجزائر:

المنظومة الصحية العمومية في الجزائر:

نصت المادة 04 من القانون رقم 85-05 المؤرخ في فبراير 1985 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها على أن: "المنظومة الوطنية للصحة هي مجموع الأعمال والوسائل التي تضمن حماية صحة السكان وترقيتها، وتعمل على كيفية توفر حاجيات السكان في مجال الصحة توفيراً شاملاً ومنسجماً وموحداً، في إطار الخريطة الصحية".⁽¹⁾

وجاء في المادة الخامسة من نفس القانون: "تتميز المنظومة الوطنية للصحة بما يلي:

- سيطرة القطاع العمومي وتطويره.
- تخطيط صحي، يندرج في السياق العام للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية.
- اشتراك القطاعات في إعداد البرامج الوطنية المحددة في مجال الصحة.
- تطوير الموارد البشرية والمادية والمالية المتطابقة مع الأهداف المحددة في مجال الصحة.
- تكامل أعمال الوقاية والعلاج وإعادة التكييف.
- مصالح صحية لا مركزية، قطاعية وسلمية قصد التكفل بكل حاجيات السكان الصحية.
- تنظيم مشاركة السكان النشيطة والفعالة في تحديد برامج التربية الصحية وتطبيقها.
- اندماج أعمال الصحة كيفما كان نظام ممارستها".⁽²⁾

تقسيم القطاع الصحي العام في الجزائر.

قسم القطاع الصحي في الجزائر إلى أربعة أنواع من المستشفيات، والجديد في هذا التقسيم ظهور المؤسسة العمومية للصحة الحوارية، والمؤسسة العمومية الاستشفائية بدلا للقطاعات الصحية، مع فصل مهامها وتخصصاتها.

(1) - الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون رقم 85/05 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، العدد 08، 17 فبراير 1985، ص 177.

(2) - نفس المرجع، ص ص 177-178.

1. المؤسسة الاستشفائية المتخصصة (EHS):

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 67-465 المؤرخ في 1997/12/02 والمحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها، حيث نصت المادة 02 من ذات المرسوم على أن: "المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتأسس بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية الموجود بها مقر المؤسسة، وتتكفل هذه المؤسسات بعلاج تخصصي معين ومحدد".

وقد نصت المادة 03 من نفس المرسوم على أنه: "تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من هيكل واحد أو هياكل متعددة متخصصة للتكفل بما يلي:

- مرض معين.
 - مرض أصاب جهازا أو عضوا معنيا.
 - مجموعة ذات عمر معين".
- وأسندت لهذه المؤسسات المهام الآتية:
- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي.
 - تطبيق البرامج الصحية، الوطنية، الجهوية والمحلية.
 - المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة.

2. المراكز الاستشفائية الجامعية:

أنشئت هذه المراكز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 1997/12/02 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية وتنظيمها وسيرها. (1)

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية، المرسوم التنفيذي رقم 467/07، المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية، المؤرخ في 1997/12/02.

وهي مؤسسة ذات طابع إداري يتم إنشاؤها باقتراح من الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي معا، ويمارس وزير الصحة الوصاية الإدارية عليها، بينما يمارس وزير التعليم العالي والبحث العلمي الوصاية البيداغوجية. وتكلف هذه المراكز بمهام التشخيص والعلاج والوقاية والتكوين، والدراسة والبحث بالتنسيق والتعاون مع مؤسسة التكوين أو التعليم العالي في الطب.

3. المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP):

أنشئت أيضا بموجب المرسوم رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19، حيث نصت المادة 06 منه على مايلي: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة ذات طابع إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال، وتوضع تحت وصاية الوالي".

وتتكون من مجموع عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج.

وحددت المادة 08 من المرسوم مهامها كالتالي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرضى.
- العلاج الجوارية.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ برامج الصحة والسكان.
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة ومكافحة الأمراض والآفات الاجتماعية.
- تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

4. المؤسسة العمومية الاستشفائية (HPH):

عرفها القانون الجزائري كالتالي: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

وحدد لها القانون المهام التالية:

- تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- التكوين الطبي وشبه الطبي⁽¹⁾.

مجالات الدراسة:

المجال الزمني: مرت الدراسة بعدة مراحل:

المرحلة الأولى: تم اقتراح موضوع الدراسة في أكتوبر 2014 بعد الاطلاع على جملة من المراجع المرشدة في تخصصنا (الإدارة والعمل)

المرحلة الثانية: تم تقديم مشروع البحث في مارس 2015 وتم قبوله من طرف اللجنة المختصة، وبدأ البحث عن المراجع، حيث أخذت منا هذه المرحلة وقتا كبيرا، وبدأنا في المجال النظري.

المرحلة الثالثة: الاستقرار بعد تردد على نطاق إجراء الدراسة الامبريقية وهي بالقطاع الصحي عين التوتة بمؤسسته: المؤسسة الاستشفائية العمومية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة.

وقد قمنا بالزيارة الأولى إلى إدارتي المؤسستين في ماي 2017، من خلال دراسة استطلاعية شاملة، تحصلنا من خلالها على التعرف على مهام ونشاطات المؤسستين وسير العمل هناك وعن مدى وجود متغيرات دراستنا بما تحمله من مؤشرات حسب ما تم تحديده في الدراسة الحالية (تمكين الموارد البشرية، الولاء التنظيمي) بالمؤسستين، ثم تم جمع كل

(1) - الجريدة الرسمية الجزائرية، مرسوم تنفيذي يتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية المؤرخ في 20/05/2007، ص ص 10-11.

البيانات الخاصة من أجل صياغة أسئلة الاستبيان في جانفي 2018، وإطلاع الأستاذة المشرفة عليها وتقيحها وتعديلها مرات عديدة.

المرحلة الرابعة: صياغة أسئلة الاستبيان في مارس 2018 وعرضها على المحكمين في ماي 2018.

المرحلة الخامسة: توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمعها في جوان 2018.

المرحلة السادسة: اختبار الفرضيات في أوت 2018.

المرحلة السابعة: النتائج والتوصيات.

الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية العتبة الأولى لكل عمل بحثي ميداني، وهي ضرورية للانطلاق في استقصاء التساؤلات وبحثها والتحقق منها، من أجل التعرف عن كثب عن المشكلة وكشف جميع جوانبها وحيثياتها وتذليل كل الصعاب التي تعترض سبل الباحث، والتعرف خاصة على محيط المجال المكاني الذي سيتم فيه البحث.

• **أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

- التعرف على العوائق التي يمكنها اعتراض الباحث عند مباشرته العمل الميداني.
- الاطلاع على كفاءة العينة على التجاوب والاستجابة لأسئلة أدوات الدراسة، خاصة الاستبيان والمقابلة.
- الاطلاع على أداء العاملين وتسجيل كل الملاحظات التي تفيدها في التحليل.

المجال المكاني:

وهو الحيز الذي تجري فيه الدراسة أمبريقيا، والمتمثل في القطاع الصحي بعين التوتة والذي تغير اسمه وأصبح الآن مقسم إلى قسمين: المؤسسة العمومية الاستشفائية، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

مبررات اختيار القطاع الصحي عين التوتة لإجراء الدراسة الميدانية:

إن السبب الرئيسي لاختيار القطاع الصحي عين التوتة كتنظيم لإجراء دراستنا الميدانية يعود أساساً لطبيعتها وظيفتها الحساسة في الحياة اليومية للمجتمع، والمتمثلة بشكل جوهري فيما يلي:

- الإجراءات الصحية للتكفل الدائم بالمرضى على مستوى المؤسسة الاستشفائية العمومية وللمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات الملحقة بها، ومراقبة تنفيذ تلك الإجراءات.

- الوقاية الصحية من كل أنواع الأمراض المترتبة بالأفراد والجماعات.

- سرعة رد الفعل عند الحوادث بأنواعها والعمل الاستعجال وفق ظروف الحال.

- التخصص في عمليات التكفل بأنواع المرضى من ناحية طبيعة المرض، أو عمر المريض أو حالته الخاصة.

- التعاون بين أقسام المنظمة وتخصصاتها، أو تخصصات أفرادها في عملية متكاملة ومتممة.

- التدخل العاجل والتنقل إلى منازل بعض أنواع المرضى للمتابعة والمرافقة العلاجية.

- توفير كل متطلبات الكشف والعلاج والمتابعة من عتاد ووسائل وأدوية وغيرها.

- الإعلام الدائم والمستمر على مدار السنة من أجل الوقاية أو التدخل.

- تنفيذ مخططات الإسعاف والمتابعة للحالات المسعفة أو الاستعجالية.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارات القطاع تسهر بشكل مستمر ودون انقطاع على حماية

ومعالجة، ومرافقة كل الحالات المرضية الحاصلة في الواقع أو المتوقعة أو المفترضة.

ويتطلب هذا العمل الدقيق نوعية خاصة من العاملين والإداريين من حيث تكوينهم

وتدريبهم ومشاركتهم في بعض القرارات فرادى أو جماعات عمل، أي أن يكونوا ممكنين

للتعامل مع شتى الظروف والحالات، وهذا سنسعى لاكتشافه واختباره والتحقق منه من خلال دراستنا الميدانية.

1. تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا وتوضع تحت وصاية الوالي، تشتمل على مستشفى وعيادة توليد بعين التوتة. أهم مهامها: (1)

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي، والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
 - ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
 - ضمان تحسين استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تُبرم مع مؤسسات التكوين.
- أ. المستشفى:

بدأت الخدمة بالمستشفى سنة 1991 بسعة 188 سرير موزعة كالتالي:

المصلحة	السعة	الوحدة
الجراحة العامة	34	استشفاء الرجال
		استشفاء النساء
الطب الباطني	58	استشفاء الرجال
		استشفاء النساء
		تصفية الدم
		طب الأورام
طب الأطفال	40	طب الأطفال
		حديثي الولادة

(1) - الجريدة الرسمية، الفصل الأول، العدد 33 المؤرخ في 03 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 20 مايو 2007م

الاستعدادات الطبية	12	الاستعدادات الطبية والجراحية
الاستعدادات الجراحية		

المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة.

ب. عيادة التوليد:

افتتحت سنة 2009 من أجل التكفل الجيد بالنساء الحوامل، سعة 44 سرير

الوحدة	السعة	المصلحة
أمراض النساء	44	طب أمراض النساء والتوليد
التوليد		

المصدر: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة.

2. تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا وتوضع تحت وصاية الوالي.

تغطي مجموعة من سكان دائرة عين التوتة ودائرة سقانة.

وتتمثل مهامها في: (1)

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارية.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- وتتكفل على الخصوص بما يلي:

(1) - الجريدة الرسمية، العدد 33، الفصل الثاني، المؤرخ في 03 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق 20 مايو 2007م

- المساهمة الفعالة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
 - المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- أ. عدد السكان:

يقدر عدد السكان ب: 84498 نسمة موزعين وفق الجدول التالي:

جدول رقم (13): يوضح عدد سكان دائرة عين التوتة

السكان	البلديات	الدائرة	
66344	بلدية عين التوتة	دائرة عين التوتة	
2836	بلدية معافة		
1724	بلدية بني فضالة		
1895	بلدية أولاد عوف		
6347	بلدية سقانة	دائرة سقانة	
3352	بلدية تيلاطو		
84498	06	02	المجموع

المصدر: بلدية عين التوتة.

ب. الهياكل: وفق الجدول التالي:

جدول رقم (14) يوضح توزيع العيادات وقاعات العلاج للصحة الجوارية لعين التوتة

الدائرة	البلديات	العيادات متعددة الخدمات	قاعات العلاج
دائرة عين التوتة	عين التوتة	1. ابن سينا (المركزية) 2. حمادة 3. يوغرطة	1. راس الماء 2. 250 مسكن 3. تمارة
	معافة	/	1. تاسرغينت 2. أوحاس 3. بارباط 4. مولية 5. معافةتافرننت
	بني فضالة	/	1. تيمحاجرت 2. تاينات
	أولاد عوف	/	1. أولاد عوف 2. تامساغيت 3. أولاد بشينة 4. كنزرية
	سقانة	سقانة	1. تازغت
	تيلاطو	تيلاطو	1. تيلاطو 2. متليلي 3. غاسرو
	المجموع	06	04

المصدر: مؤسسة الصحة الجوارية عين التوتة.

ج. الصحة المدرسية:

عدد التلاميذ	المؤسسات	القطاع UDS	
9589 تلميذا	- ثانوية: 02 - متوسطة: 05 - ابتدائية: 11 - ابتدائية نائبة: 05	ثانوية معاش ابراهيم (23 مؤسسة)	
8921 تلميذا	- ثانوية: 03 - متوسطة: 03 - متوسطة معافة: 01 - ابتدائية: 09 - ابتدائية نائبة: 12	متوسطة حمادة (28 مؤسسة)	
2227 تلميذا	- ثانوية: 01 - متوسطة: 02 - ابتدائية: 06	متوسطة سقانة (09 مؤسسات)	
20737 تلميذا	- ثانوية: 06 - متوسطة: 10 - متوسطة نائبة: 01 - ابتدائية: 26 - ابتدائية نائبة: 17	03 قطاعات	المجموع
		60 مؤسسة	

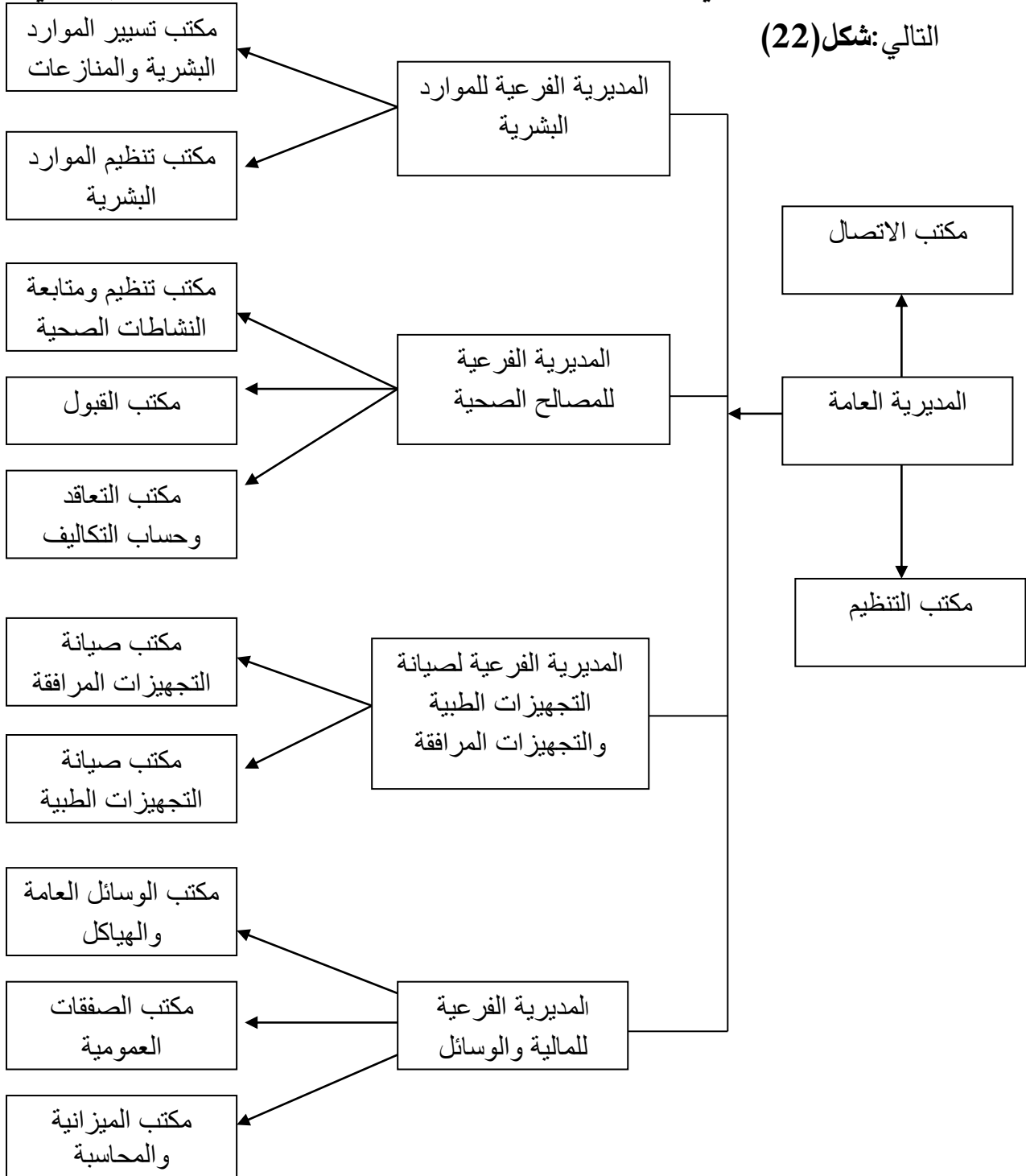
المصدر: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة.

الهيكل التنظيمي للقطاع الصحي عين التوتة:

1/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة حسب الرسم البياني

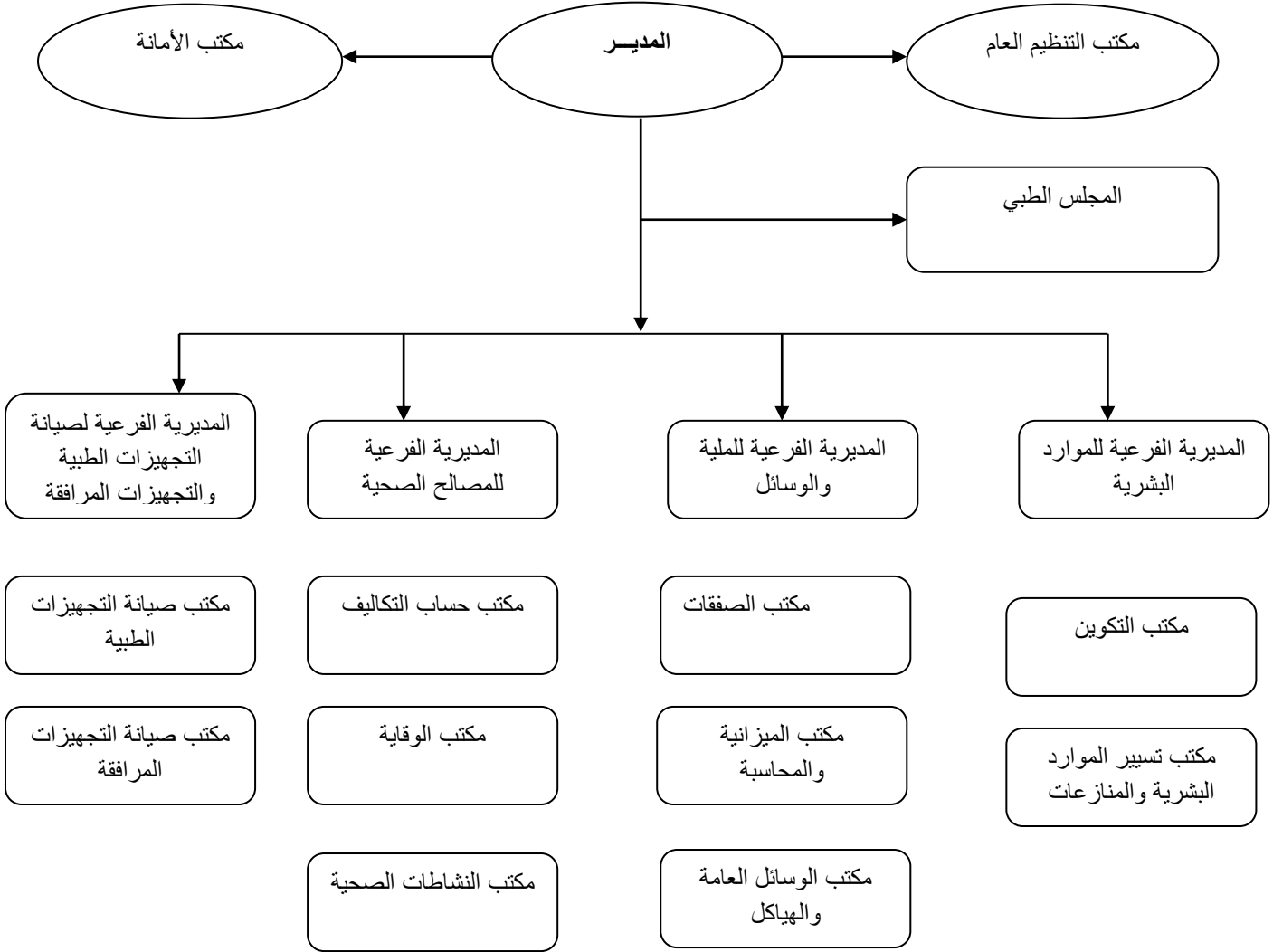
التالي: شكل (22)



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق إدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة.

2/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة:

شكل رقم (23) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ع ت



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق إدارية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة.

المجال البشري:

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة.⁽¹⁾

فهي مجموعة العناصر التي تتمتع بالخاصية موضوع الدراسة، ويسعى الباحث ليعمم عليها نتائج دراسته.⁽²⁾

شمل مجتمع الدراسة كل العاملين في القطاع الصحي بعين التوتة حيث بلغ عدد المؤسسات (02) تمثلت فيما يلي:

- المؤسسة الاستشفائية العمومية، وتضم أيضا عيادة التوليد، عدد العمال الإجمالي بها (381).

- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وتغطي كل من دائرة عين التوتة ودائرة سقانة، وتضم 04 عيادات متعددة الخدمات و18 قاعة علاج وعدد العاملين بها (274).

وبالتالي العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسستين (مجتمع الدراسة هو: 655).

غير أننا استبعدنا العمال المتعاقدين والمؤقتين ليصبح عدد مفردات مجتمع الدراسة 558، مقسم وفق الجداول الآتية:

1. المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة:

تضم المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة الموارد البشرية وفق الجدول التالي:

(1) - عبد الكريم بوحفص، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 13.

(2) - محمود بوسنة، علم النفس القياسي، المبادئ الأساسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 189.

جدول رقم (15) يوضح توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ع ت

متقاعدين 2017	توظيف 2017	المجموع	
/	/	/	مستشفى جامعي
/	2	2	طبيب مختص
/	2	38	طبيب عام
/	/	0	صيدلي مختص
/	1	3	صيدلي
/	/	1	جراح أسنان مختص
/	1	16	جراح أسنان
/	19	149	ممرض
/	1	4	طبيب نفسي
/	2	23	الموظفون الإداريون
/	/	4	الموظفون التقنيون
/	/	5	الموظفون المهنيون
/	/	29	موظفون متقاعدون
/	/	0	آخرون
0	28	274	المجموع

المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة.

أغلبية العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة من الممرضات مع غياب صيدلي مختص، ولا يوجد إلا طبيب مختص واحد وطبيبة مختصة واحدة، وأربعة أخصائيين نفسانيين، وجراح أسنان مختص واحد.

2. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة:

تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة الموارد البشرية وفق الجدول

التالي:

جدول رقم (16) يوضح توزيع الموارد البشرية ب: م ع ص ج لعين التوتة

متقاعدين 2017	توظيف 2017	المجموع	
/	/	/	مستشفى جامعي
/	4	19	طبيب مختص
/	9	28	طبيب عام
/	/	0	صيدلي مختص
/	/	3	صيدلي
/	/	0	جراح أسنان مختص
/	/	4	جراح أسنان
6	28	198	ممرض
/	/	2	طبيب نفسي
/	8	40	الموظفون الإداريون
/	1	14	الموظفون التقنيون
3	/	5	الموظفون المهنيون
1	2	68	موظفون متعاقدون
/	/	0	آخرون
10	52	381	المجموع

المصدر: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة.

أغلب العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين التوتة من فئة الممرضين (198)، بينما أقل عدد للعاملين هو للطب النفسي (02)، وغياب جراح أسنان مختص وصيدلي مختص.

عينة البحث و أسلوب اختيارها:

العينة هي مجموعة جزئية تمثيلية لمجتمع البحث، ولها نفس الخصائص للمجتمع الذي تنتمي إليه، والغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع حيث أنها تكون نموذجا مصغرا للمجتمع الأصلي، ويشترط فيها موضوعية الاختيار وعدم الانحياز لفرد معين أو فئة معينة دون غيرها، وهي نوعان: عينات احتمالية وعينات غير احتمالية.

وقد استخدمنا في دراستنا العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم العينة مائة وإحدى عشر (111) من عمال وموظفي المؤسسة الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لدائرة عين التوتة.

وقد تم توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة، وبعد 17 يوم تم استرداد 97 استبانة وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 02 استبانات، نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 95 استبيانا أي ما نسبته 17.02% من مجموع الاستبيانات.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كمايلي:

جدول رقم (17): يوضح فئات العينة المبحوثة مع النسبة

العدد	النسبة % بالنسبة للعينة الطبقية العشوائية	العدد			الفئة	رقم
		المجموع	م ع ص ج (**)	م إ ع (*)		
04	4,2	21	19	02	طبيب مختص	01
13	13,2	66	28	38	طبيب عام	02
01	1,2	06	03	03	صيدلي	03
00	0,2	01	00	01	جراح أسنان مختص	04
04	4	20	04	16	جراح أسنان	05

(*) - م إ ع: المؤسسة الاستشفائية عين التوتة.

(**) - م ع ص ج: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

69	69,4	347	198	149	ممرض	06
01	1,2	06	02	04	طبيب نفسي	07
13	12,6	63	40	23	الموظف الإداري	08
04	3,6	18	14	04	الموظف التقني	09
02	2	10	05	05	عامل	10
111	111,6	558				

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف مؤسستي القطاع

الصحي عين التوتة.

$$x = \frac{\text{عدد الفئة} \times 20}{100} \text{ ومنه في كل مرة } \leftarrow \%100$$

$$X \leftarrow \%20 \text{ حيث } X = \text{عينة الفئة}$$

المصدر: إعداد الطالب.

جدول رقم (18): يوضح أهم الإحصائيات المتحصل عليها بتوزيع الاستبيان وعملية

استرجاعها.

النسبة (%)	التكرارات (ك)	
100	558	المجتمع الكلي
20	111	الاستبيانات الموزعة
2.50	14	الاستبيانات التي لم ترجع
17.38	97	الاستبيانات التي جمعت فعليا
0.35	02	الاستبيانات الملغاة
17.02	95	الاستبيانات المقبولة

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على الاستبانة.

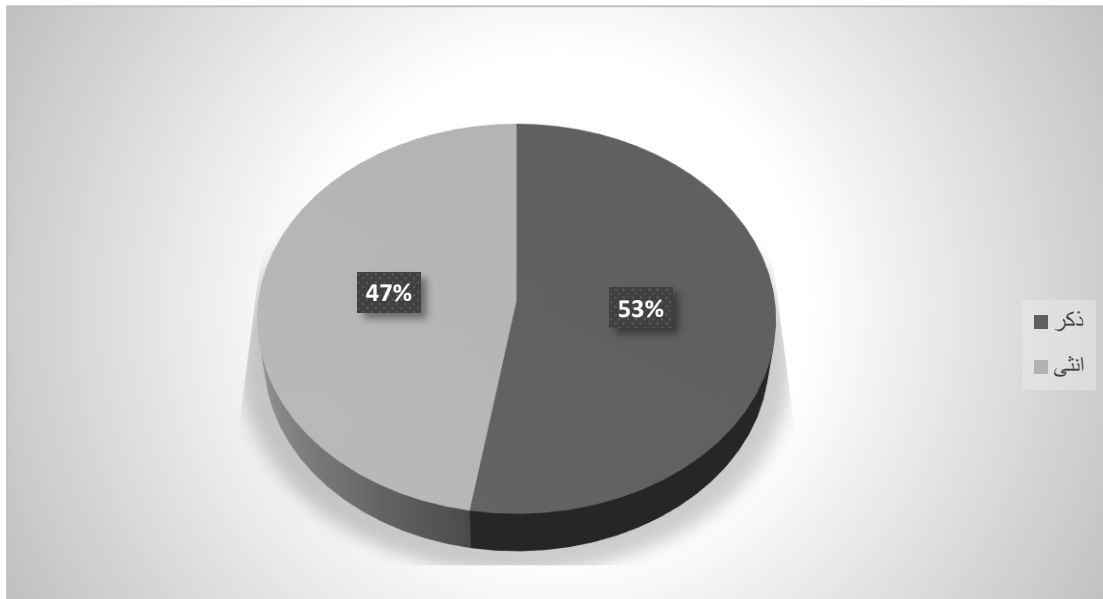
وزعت 111 استمارة استبيان، أي بعدد أفراد العينة، واسترجعنا 97 استمارة تقدر بـ

17.38%، ولم نسترجع 14 استمارة أي بنسبة 2.50%، واستبعدنا 02 استمارتين أي

بنسبة 0.35%، وذلك لعدم التزام أفراد العينة بالاستجابة الصحيحة للاستبانة، مما يعني أن الاستبانات المقبولة لدراستنا هي 95، أي بنسبة 17.02%.

جدول رقم (19): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية %	تكرار		
52.6	50	ذكر	الجنس
47.4	45	انثى	
100.0	95	المجموع	



رسم بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 95 موظفاً، نلاحظ أن 45 موظف يمثلون حجم الإناث بنسبة بلغت 47.40%، أما حجم الموظفون الذكور فقد بلغ 50 موظف بنسبة قدرت بـ 52.60%، وهذا ما يبين أن أفراد العينة من جنس الذكور يقترب من جنس الاناث.

وكملاحظة فإن هذا التقارب في النسبة المئوية بين الجنسين، يعني أن القطاع الصحي لعين التوتة يجذب اهتمام الجنسين الذكر والأنثى على حد سواء، وأنه لا يوجد فروق في القدرة على الأداء لديهما، وأن طبيعة العمل تتلاءم معهما.

جدول رقم (20): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية%	تكرار		
46.3	44	20-30 سنة	العمر
32.6	31	31-40 سنة	
16.8	16	41-50 سنة	
4.2	4	أكبر من 50 سنة	
100	95	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 95 موظفاً، نلاحظ أن 44 فرداً يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة بلغت 46.30%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة وكان عددهم 31 فرداً بنسبة بلغت 32.60%، في حين حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة كان عددهم 16 فرداً بنسبة بلغت 16.80%، وفي الأخير بلغ حجم الذين بلغت أعمارهم أكبر من 50 سنة فقد كان عددهم 04 موظفاً بنسبة بلغت 04.20%، وعليه يتبين أن أفراد العينة من الفئة العمرية 20 إلى 30 مما يعني أن غالبية العاملين في القطاع الصحي بعين التوتة من الشباب ولا يزال مستقبلهم الوظيفي ممتداً إلى سنوات أخرى وأنهم في حاجة إلى التطوير.

كما أن قطاع الصحة في السنوات الأخيرة شهد زيادة معتبرة في التوظيف، وهذا ما لمسناه من تصاريح رئيسي الموارد البشرية للمؤسستين محل الدراسة.

جدول رقم (21): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية%	تكرار		
28.4	27	أعزب	الحالة الاجتماعية
66.3	63	متزوج	
5.3	5	مطلق	
100.0	95	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 95 فرداً، نلاحظ أن 63 فرداً ذوو الحالة الاجتماعية متزوج بنسبة بلغت 66.30%، أما ذوو الحالة الاجتماعية أعزب فقد بلغ عددهم 27 فرداً بنسبة قدرت بـ 28.40%، وإما ذوو الحالة الاجتماعية مطلق فقد بلغ عددهم 05 فرداً بنسبة قدرت بـ 5.30%، وعليه يتبين أن أفراد العينة من ذوي الحالة الاجتماعية المتزوجون مما يؤشر على نوع من الاستقرار الوظيفي والنفسي لدى العاملين بالقطاع الصحي بعين التوتة، بينما النسبة القليلة من العزاب تستعد للزواج قريباً وهذا ما صرح به بعض العاملين الذين حاورناهم في هذا الجانب.

جدول رقم (22): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	تكرار		
1.1	1	ابتدائي	المؤهل العلمي
1.1	1	متوسط	
22.1	21	ثانوي	
67.4	64	جامعي	
8.4	8	دراسات عليا	
100.0	95	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 95 موظفاً، نلاحظ أن 64 فرداً ذوو المستوى جامعي بنسبة بلغت 67.40%، أما ذوو المستوى الثانوي فقد بلغ عددهم 21 فرداً بنسبة قدرت بـ 22.10%، أما مستوى دراسات عليا فقد بلغ عددهم 08 موظفاً بنسبة قدرت بـ 13.80% فرداً بنسبة قدرت بـ 8.40%، وفي الأخير فئة ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط والبالغ عددهم 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 1.10%، وهذا ما يبين أن جل أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

وهذا أمر منطقي بالنظر إلى ما يستلزم منصب العمل وحساسية هذا القطاع من مستوى تعليمي وكفاءة معرفية عالية.

بالإضافة إلى تسهيل عملية مواصلة الدراسات الجامعية مما يسمح به قانون الوظيفة العمومي، وهذا وفق تصاريح العاملين ومسؤولي القطاع الذين حاورناهم في هذا الشأن.

جدول رقم (23): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
طبيب مختص	01	1,05
طبيب عام	09	9,47
صيدلي	02	2,10
جراح أسنان	01	1,05
ممرض	63	66,31
طبيب نفسي	02	2,10
موظف إداري	12	12,63
موظف تقني	03	3,15
عامل مهني	02	2,10

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 95 موظفاً، نلاحظ أن 63 فرداً يشغلون منصب ممرض بنسبة بلغت 66.31%، يليها

منصب موظف إداري المقدر عددهم بـ 12 موظف أي بنسبة 13.63%، ثم طبيب عام بعدد أفراد يقدر بـ 09 أفراد ما نسبته 9.47%، ثم موظف تقني المقدر بـ 03 أفراد أي نسبة 3.15%، تليها الوظائف صيدلي وطبيب نفسي وعامل مهني بعدد فردين (02) لكل وظيفة أي ما نسبته 02.10%، لتأتي في الأخير كل من وظيفة طبيب مختص وجراح أسنان بفرد واحد (01) لكل منهما ما يعادل نسبة 01.05% لكل منهما.

وعليه يتبين أن أغلب العاملين في قطاع الصحة بعين التوتة من فئة الممرضين، وهو أمر طبيعي، فالممرضون يقومون بكثير من الأعمال المختلفة ويساعدون كل المختصين ويقومون بالمناوبة الليلية، ولا بد أن يكون عددهم هو الأكبر بالمؤسسة الصحية.

جدول رقم (24): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (الأقدمية)

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
34,73	33	أقل من 05 سنوات
41,05	39	من 05 إلى 10 سنوات
7,36	07	من 11 إلى 15 سنة
16,84	16	من 16 سنة فأكثر

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 95 موظفاً، نلاحظ أن 39 فرداً لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 41.05%، يليها عدد أفراد يقدر بـ 33 فرداً ممن لديهم خبرة أقل من 05 سنوات ما يعادل نسبة 34.73%، ثم 16 فرداً ممن لديهم خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة بلغت 16.84%، ليأتي في الأخير 07 أفراد ممن لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة بلغت 7.36%.

وعليه يتبين أن أغلب العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة يحوزون خبرة متوسطة (من 05 إلى 10 سنوات) وهي كافية لأن تجعلهم يدركون طبيعة وخفايا عملهم، ويتحكمون

في آليات مهنهم. وهي دلالة على نوعية الاستقرار والاستمرار بالعمل بمؤسساتهم الصحية بعين التوتة مما يجعلهم يدلون بأرائهم بثقة كافية وإدراك كامل لما حولهم.

أنموذج الدراسة:

تهدف الدراسات عموماً إلى تحديد العلاقات التي تربط بين المتغيرات وأهم هذه المتغيرات: المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

وتحظى المتغيرات التابعة باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين يسعون إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أي أن المتغير التابع يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص، بينما المتغيرات المستقلة تمارس التأثير (السلبى أو الإيجابى) على المتغير التابع، أو ببساطة المتغير المستقل يمثل السبب والتابع يمثل النتيجة. (1)

والمقصود بأنموذج الدراسة، تحديد تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث وتتشكل دراستنا هذه من متغيرين:

المتغير المستقل: تمكين الموارد البشرية.

المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

بالإضافة إلى العوامل الضابطة المتمثلة في المتغيرات الشخصية (الوظيفة وسنوات الخبرة). ولقياس متغيرات الدراسة لابد من تحديد الأبعاد التي تعبر عن كل متغير.

1/ أبعاد تمكين الموارد البشرية (المتغير المستقل):

سنحاول بناء أنموذج خاص بعد تحليل مجموعة من النماذج ذات العلاقة، ونوضح أهمها من خلال الجداول الآتية:

(1) - Sekaran, U, Research methods for business : A skill building approach, 4th Ed, IDIA : Wiley India Edition, 2007, P P 88-89.

جدول رقم (25): يوضح أبعاد التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات الغربية:

أبعاد التمكين	الدراسة
المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.	Cook & al
المعلومات، المهارات، المعرفة، المكافآت.	Daft
التركيز على الزبون، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، التدريب، علاقة زملاء العمل، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة	Bonder
المشاركة، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.	Mulin
الحرية والاستقلالية، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.	Halvarson
المشاركة بالمكافآت، المشاركة بالقوة، تصميم الوظائف.	Chelladurai
المكافآت، المشاركة بالمعلومات، القوة، المعرفة	Gupta
عمل الفريق، تحديد المهمة، الثقة، الثقافة، الالتزام، القوة، الأهلية	Lashely & Mc Goldrick
فرق العمل، التفويض	Gregorey
فرق العمل، الهيكل التنظيمي	Lloyd
إدراك العدالة، تشجيع فرق العمل، تحمل المخاطر، المسؤولية عن حل المشكلات، وضوح الأهداف، القرارات بشأن العمل والعمليات، المسؤولة عن الجودة، المسؤولية عن النجاح	Herrenkohl & al
فرق العمل الذاتية	Blanchaed
تبادل المعلومات، توسيع الوظيفة، فرق العمل الذاتية، اللامركزية، التدريب، الاستقلالية وتفويض الصلاحيات	Ozaralli
اتخاذ القرار، التقييم الذاتي، الاستقلالية، الثقة، التدفق الحر للمعلومات، زيادة المعرفة، تحسين المركز الوظيفي.	Matthes & Cole
حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل المهام، تشكيل الاتجاهات، التدريب، التطوير، الإدارة الذاتية.	Greasley & al

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (25) يمكن القول بأن الدراسات الغربية التي تناولت موضوع التمكين ركزت على العديد من الأبعاد أهمها: المشاركة في اتخاذ القرارات و فرق العمل، وبدرجات أقل المعلومات، التدريب وتفويض السلطات.

جدول رقم (26): يوضح أبعاد التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات العربية.

أبعاد التمكين	الدراسة
فرق العمل، القيادة	عارف
فرق العمل، الوسائل التكنولوجية، التعليم	الفياض
التحفيز والمكافآت، المشاركة في المعلومات، المعرفة، الثقة	ملحم
التحفيز، السلطة، المسؤولية، الثقة	ابن نحيت
فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، حفز العاملين	المعاني
الحوافز المادية والمعنوية، الشفافية، تفويض السلطة، الاتصال، التدريب.	الحموري
مشاركة المعلومات، الحوافز، المشاركة، التأثير، التدريب	صلاح
حل المشكلات من أسفل إلى أعلى، استقلالية المهام، تكوين الاتجاهات، الإدارة الذاتية، مشاركة المعلومات.	ماركو
تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.	القطار
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.	عبود وعباس
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، والتحفيز	راضي
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	الياسري ومحمد
وضوح الغرض، الأخلاقيات العادلة، الإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة.	المغربي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (26) يمكن القول بأن الدراسات العربية ركزت أكثر على بعد التحفيز. وقد حاول بعض الدارسين والباحثين ترتيب أبعاد التمكين وفق أهميتها، بناء على مدى تكرارها في الدراسات السابقة كما هو الحال في دراسة (علوان وعبد الرحمان) التي نوردتها كمثال في الجدول الآتي:

جدول رقم (27): تحليل الأهمية النسبية لأبعاد التمكين حسب دراسة (علوان وعبد الرحمن 2011):

الأبعاد الدراسات	المعلومات	المعرفة	القوة	المشاركة	الحرية	فرق العمل	الرفاهية	الجودة	الملاحظات	تفويض	الموارد	الهيكل التنظيمي	التدريب والتنمية	دعم المنظمة	المكافآت	تقليل الرسمية
Dowen 1992	X	X	X													
Brown 1996	X							X	X	X						
Ivencevich 1997	X					X						X				
Robbins 1998			X	X		X			X							
Ersted 1999				X		X			X				X			
Ugboro 2000														X	X	
Daft 2001	X		X			X	X	X	X	X			X			X
النسبة المئوية (%)	57.14	14.28	42.85	28.57	14.28	57.14	14.28	28.57	57.14	14.28	14.28	14.28	28.57	14.28	14.28	14.28
الرتبة الترجيحية	1	4	2	3	4	1	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4

المصدر: شندي أحمد علوان وعبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، جامعة البصرة، العدد 27، المجلد 7، 2011، ص 114.

من خلال الجدول رقم (27) يبدو لنا أن كل من فريق العمل، والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات تأتي في صدارة الأبعاد.

وعليه سنعتمد في دراستنا قياس تمكين الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية:

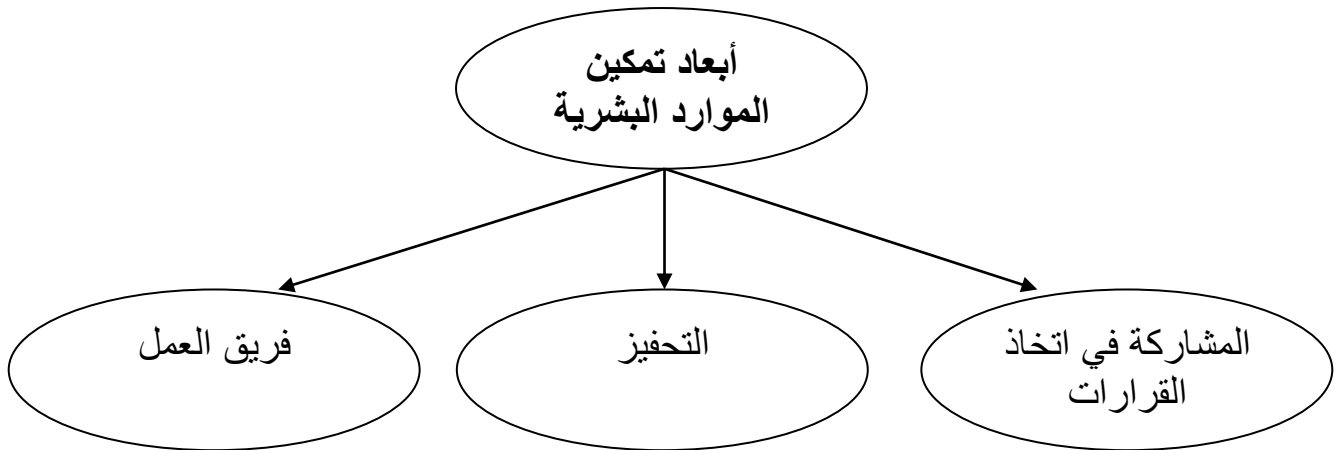
1. المشاركة في اتخاذ القرارات.

2. التحفيز.

3. فريق العمل.

وهذا ما نوضحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (24) أنموذج خاص لأبعاد تمكين الموارد البشرية.



المصدر: إعداد الطالب.

2/ أبعاد الولاء التنظيمي (المتغير التابع):

سنحاول بناء أنموذج خاص بعد تحليل عدد من النماذج ذات العلاقة، حيث نوضح

أهمها من خلال الجداول الآتية:

جدول رقم (28): يوضح أبعاد الولاء التنظيمي من خلال أدبيات بعض الدراسات الغربية.

أبعاد الولاء التنظيمي	الدراسة
محور الولاء المستمر، محور الولاء التلاحمي، محور الولاء المنضبط	Kantor

الولاء الاتجاهي، الولاء السلوكي	Salanick & Staw
الولاء الأدبي، الولاء المحسوب	Kidron
الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي	Allen & Meyer
الإيمان العميق بأهداف المنظمة، الاستعداد التام لبذل الجهد لتحقيق مصلحة المنظمة، الرغبة في البقاء بالمنظمة.	Lamsa & Savolainen
أخلاقيات العمل، الاندماج في العمل، الولاء الوظيفي، الولاء المستمر، الولاء العاطفي.	Freund & Carmeli
الولاء المعنوي، الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة، الولاء الاغترابي	Etzioni
الاتجاه التبادلي، الاتجاه النفسي	Stevens & al
الفرد كأساس للولاء التنظيمي، المنظمة كأساس الولاء التنظيمي	Angel & Perey
الخصائص الشخصية، خصائص العمل، خبرات العمل	Steers
الاستقلالية في العمل، المكانة الاجتماعية، تماسك العاملين، الرضا عن العمل	Robert march & manari

المصدر: إعداد الطالب بناء على أدبيات الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (28) يمكن أن نقول أن الدراسات الغربية ركزت في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي على العديد من الأبعاد، أهمها: الولاء الأخلاقي، الولاء الشعوري (العاطفي) والولاء المستمر.

وما يجدر ملاحظته هو أن الدراسات العربية اتبعت منوال الدراسات الغربية وتبنت نفس الأبعاد.

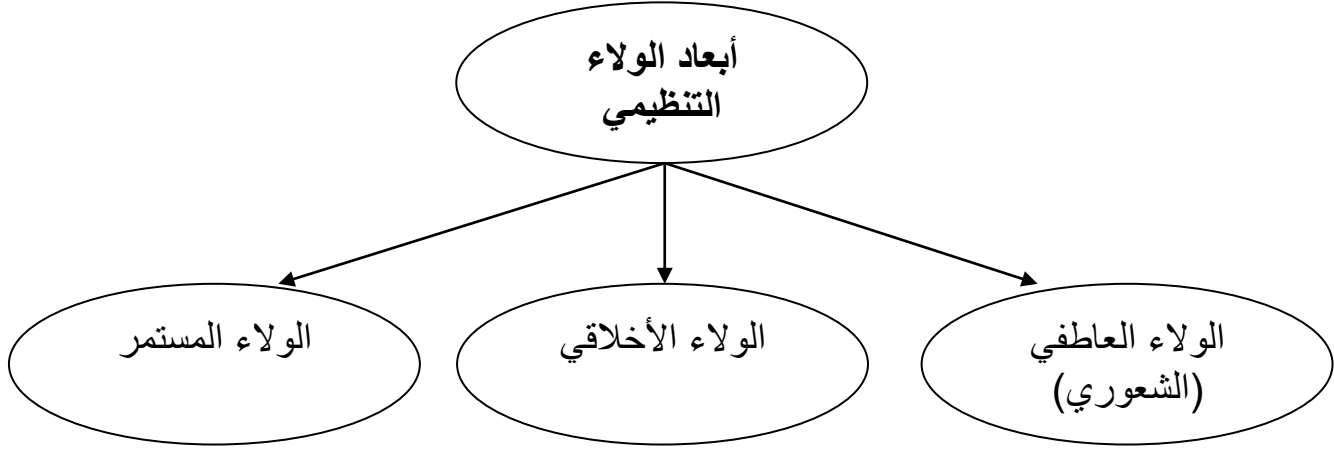
وعليه سنعمد في دراستنا قياس الولاء التنظيمي من خلال الأبعاد التالية:

1. الولاء الأخلاقي.
2. الولاء الشعوري (العاطفي).

3. الولاء المستمر.

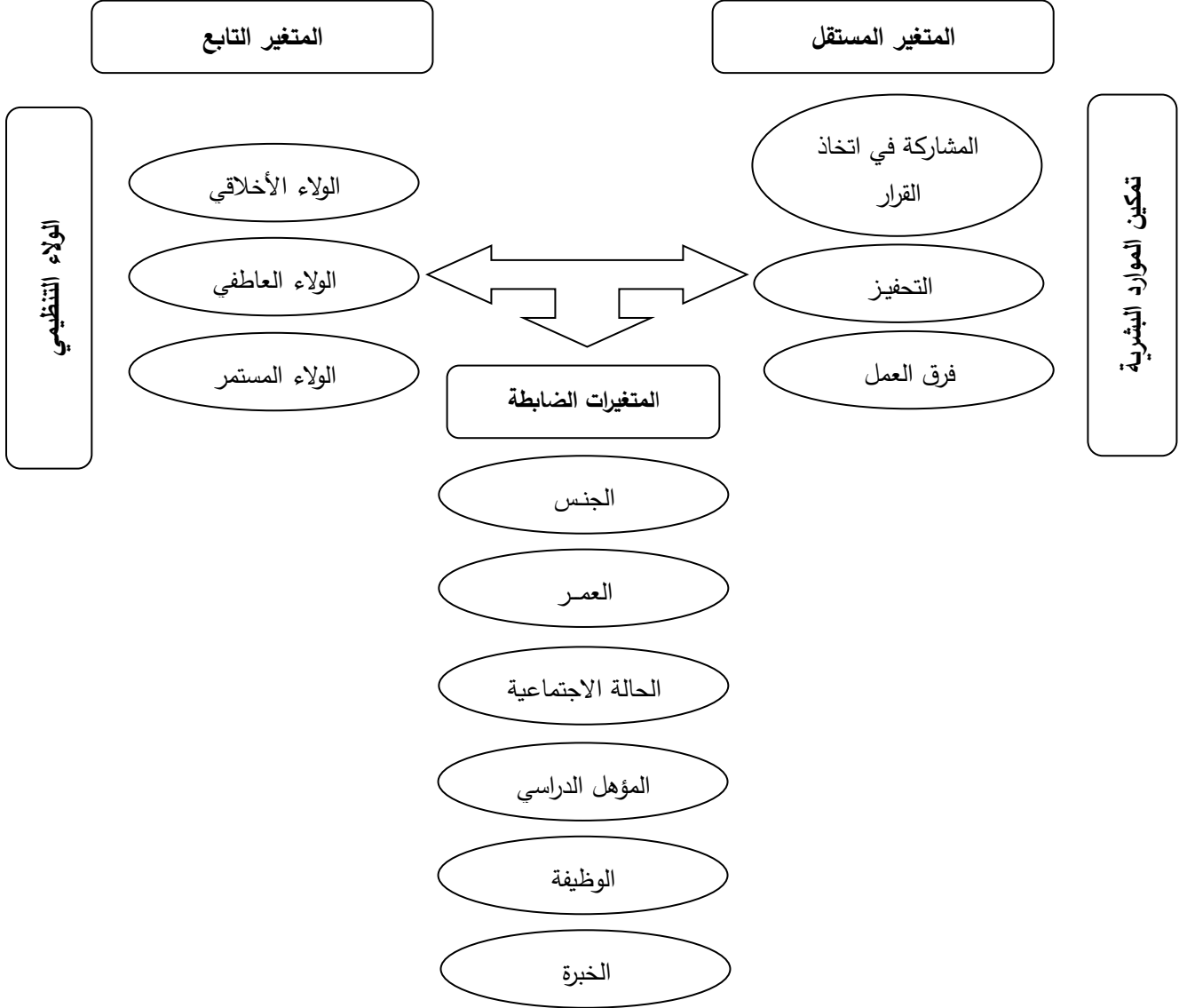
وهذا ما نوضحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (25): يوضح أبعاد الولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (26): أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو مجموعة القواعد المتبعة من أجل الوصول إلى حقيقة علمية، ولأن المناهج تختلف بحسب مواضيع الدراسة فإنه يمكن استخدام المنهج حسب طبيعتها من أجل التوصل إلى عملية التكامل المنهجي المعمول بها من طرف الباحثين والدارسين في مختلف العلوم.

المنهج الوصفي:

وهو منهج شائع وكثير الاستعمال في الدراسات الكمية بهدف الوصول الى جميع حيثيات الموضوع، ويعرف هذا المنهج على أنه الطريقة العلمية المنظمة المعتمدة من طرف الباحث في دراسة ظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها بغية الوصول الى أسبابها ومسبباتها، والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا. (1)

وتتمثل خطوات هذا المنهج فيمايلي:

1. إحساس الباحث بمشكلة الدراسة ورغبته وميولاته.
 2. تحديد المشكلة بدقة.
 3. تحديد أسئلة البحث والهدف من هذه الأسئلة.
 4. صياغة الفرضيات البحثية.
 5. تحديد عينة الدراسة وحجمها.
 6. تحديد الزمان والمكان الذي يتم فيهما إجراء الدراسة وتحديد تعاريف البحث والمصطلحات الإجرائية.
 7. تحديد الأدوات المستخدمة في عملية التحري وجمع البيانات.
 8. تحليل البيانات ووضع النتائج في شكل دقيق.
 9. الاستنتاجات والمقترحات التي تساهم في حل مشكلة الدراسة.
- وبناء على هذا الأساس ارتأينا أن هذا المنهج يتناسب مع دراستنا الحالية.

(1) – عبد الناصر جندلي، تقنيات البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص ص 200،

أدوات جمع البيانات:

• الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم الأدوات استخداما للحصول على البيانات وتدوين كل ما يراه الباحث أو يسمعه بكل دقة وأمانة.⁽¹⁾

والملاحظة نوعان مباشرة وغير مباشرة، فهي مباشرة حين يقوم الباحث بالاطلاع على سلوك المبحوث خلال الاتصال المباشر به، وهي غير مباشرة حينما يلجأ الباحث إلى جمع البيانات من المصادر والسجلات والتقارير التي أعدها غيره.

اعتمدنا في دراستنا الملاحظة المباشرة والملاحظة غير المباشرة، من خلال تواجدها بمختلف المؤسسات الصحية بعين التوتة، حيث لاحظنا الموارد البشرية في غدوها ورواحها، وفي تخصصاتها ومهامها، وتعامل العاملين فيما بينهم، ومع مرؤوسيه، ودونًا كل الملاحظات التي قد تفيدنا في اختبار فرضياتنا.

كما ركزنا أيضا على جمع البيانات من خلال الوثائق المقدمة لنا من الإدارة، والملصقات والمعلقات وكذا الوثائق الرسمية (الجريدة الرسمية، التعليمات والمراسيم) مما منحنا فهما ووضوحا لصيرورة العمل بالقطاع الصحي.

ويجدر بنا أن نؤكد أن عملية الملاحظة لم تفارقنا إطلاقا خلال إجراء دراستنا أي منذ الزيارة الاستطلاعية وباقي الخطوات حتى آخر كلمة في دراستنا الحالية.

وقد استعنا بالملاحظة المباشرة في كل زيارتنا للمؤسسات محل الدراسة.

وخلال تواجدها بمؤسسات القطاع الصحي عين التوتة، لاحظنا تقيد جميع العاملين من حيث لباس العمل، والانضباط في أماكن العمل، الالتزام بالبرامج والتوزيع الزمني المعلق.

(1) - سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، غزة - فلسطين، 2003، ص ص 49-51.

كما لاحظنا وجود مذكرات وتعليمات كثيرة بلوح الإعلانات، وأيضاً نظافة فائقة للمؤسسة وهو أمر طبيعي بالنسبة لمؤسسة صحية، بالإضافة إلى ملاحظة تعاون بين العاملين ووجود تكامل بين الوظائف لا سيما في الاستعجالات ومصلحة التوليد.

- كما لاحظنا خلال زيارتنا الليلية أن الأطباء والممرضين وبعض المصالح المناوبة ملتزمة جداً بعملها.

- لاحظنا أيضاً أن نادي العاملين مغلق ولن نتعرف على الأسباب

- ولم يسعفنا الحظ أن نحضر مع العاملين أي نشاط ثانوي غير النشاط الرسمي.

• المقابلة:

تعد المقابلة من أساسيات البحث الأمبريقي في البحث الاجتماعي، فهي موجهة بالأساس إلى المبحوثين من أجل الولوج إلى الأغوار مشاعرهم لتحديد مواقفهم ومعرفة توجهاتهم والوقوف على خبايا وأسرار قد لا تتحقق أبداً باستعمال أدوات أخرى.

وقد قمنا بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي وإطارات القطاع الصحي بعين التوتة، حيث تمت المقابلة مع مديري المؤسستين (المؤسسة الاستشفائية العمومية) و(المؤسسة العمومية للصحة الجوارية)، وكذا رؤساء الموارد البشرية، ومسؤولي بعض الأقسام والفروع. (ملحق رقم 1).

وقد استطعنا الاطلاع من خلالها على عدد كبير من المعلومات الإدارية حول موضوع الدراسة وتاريخ نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وطبيعة تركيبة الموارد البشرية لها وكيفية توزيعها حسب أقسامها وتخصصاتها، وطبيعة التحفيز المقدمة للعمال والتوزيع الزمني لساعات العمل، ومبادئ وأخلاقيات العمل، والقانون أو النظام الداخلي للمؤسسات الاستشفائية، والهيكل التنظيمي للقطاع الصحي بعين التوتة.

وحسب إشكالية الدراسة فقد تم تطبيق المقابلة الشخصية، بالاعتماد على دليل يشتمل قائمة من الأسئلة المرتبة منهجيا تتضمن جوانب موضوع البحث للحصول على بيانات منتظرة من البحث وكانت مبرراتنا في هذا الاختيار هي:

1. طبيعة موضوع الدراسة بالإضافة إلى مفردات العينة المختارة.
2. مردود هذه الأداة (المقابلة) وما توفره لنا من معلومات مباشرة وغير مباشرة حول تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية ومؤسسة الصحة الجوارية بعين التوتة.
3. حرية استخدام الأسئلة وبدائلها.
4. صعوبة الميدان وقلة الاطلاع على التراث المادي واللامادي الخاص بهذا القطاع.
5. ربح الوقت، ومعرفة العلل التي قد تصادفنا في اختبار الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة.

وتجدر الإشارة أننا قمنا بمقابلات شخصية مباشرة مع بعض مسؤولي القطاع الصحي بعين التوتة خلال زيارات استطلاعية للمجال المكاني للدراسة، وذلك من أجل فهم موضوع الدراسة جيدا وتوضيح نوعية دراستنا للهيئات المعنية وخلق جو من الثقة.

رغم مقابلة مديري المؤسسات وبعض رؤساء المصالح، إلا أن ذلك لم يكن بسهولة نظرا لالتزام المسؤولين بالاجتماعات المكثفة وبعض الارتباطات بالمديرية الولائية.

لقد قمنا بتوجيه أسئلة المقابلة إلى المسؤولين بالمؤسسات الصحية بعين التوتة من أجل مدنا بالمعلومات حول العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالقطاع الصحي بمدينة عين التوتة في إطار الفرضيات المطروحة وأبعادها ومؤشراتها.

عملية إعداد وصياغة أسئلة المقابلة تمت كما يلي:

- وضع الأسئلة التي تخدم متغيرات وإشكالية الدراسة.
- عرض محاور المقابلة على الأستاذة المشرفة التي تفضلت بتصحيحها وتوجيهها.

- عرض أداة المقابلة على أساتذة قسم علم الاجتماع لتصحيح بعض الأسئلة حتى وصلت في الصورة النهائية، حيث تتكون هذه الأسئلة من 30 سؤالاً مفتوحاً أو نصف مغلقة لتكون هناك مساحة حرة للتعبير بصدق واستطراد من طرف مسؤولي القطاع.

• الاستبيان (الاستبانة):

تعد الاستبانة من أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات من مجتمع البحث، وقد اعتمدها في دراستنا هذه بصفة رئيسية باعتبارها مناسبة جداً لميدان وموضوع محل الدراسة.

وتقدم الاستبانة للمبحوثين المختارين لموضوع الدراسة (العينة) ليقوموا بالإجابة على الأسئلة الواردة فيها، وتعرف على أنها مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف مفتوحة. (1)

كما تهدف الاستبانة إلى تمكين الباحثين من الفحص وطرح جملة من الأسئلة على المبحوثين وتكون هذه الأسئلة متصلة بأوضاع المبحوثين المهنية، الاجتماعية وتوقعاتهم ومدى معرفتهم ووعيهم بالمشكلة.

وتعرف أيضاً على أنها جملة المؤشرات التي يمكن بواسطتها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، وهي وسيلة الاتصال بين الباحث والمبحوثين وتحتوي الأسئلة التي تعنى بالقضايا التي نريد المعلومات عنها من المبحوثين. (2)

وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة لجمع المعلومات حول الموارد البشرية بالقطاع الصحي لعين التوتة وعلاقة تمكينها بالولاء التنظيمي، معتمداً في ذلك على:

- الإطار النظري للدراسة.

- الدراسات السابقة.

(1) - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 145.

(2) - سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 77.

- توجيه المشرفة من خلال تجربتها وخبرتها العلمية.

كما اعتمدنا الخطوات التالية:

1. إعداد استبانة أولية.

2. عرض الاستبانة الأولية على المشرفة من أجل تقييمها واختبار مدى ملاءمتها

لجمع البيانات.

3. تعديل الاستبانة بشكل أولي وفق توجيهات المشرفة.

4. عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المحكمين والذين قدموا يد

المساعدة من خلال التوجيه والنصح بتعديل وحذف ما يروونه كذلك (ملحق رقم

02)

5. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة من خلال توزيع الاستبيان على عينة

استطلاعية بلغ حجمها (20) فرداً، مع استبعادهم في المرحلة الموالية، وذلك للتأكد

من مدى ملائمة الفقرات لاستجابة أفراد العينة.

6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من خمس (05)

فقرات.

الجزء الثاني: يتناول تمكين الموارد البشرية وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: يناقش فريق العمل، ويتكون من سبع (07) فقرات.

- المحور الثاني: يناقش التحفيز، ويتكون من ثماني (07) فقرات.

- المحور الثالث: يناقش المشاركة في اتخاذ القرار ويتكون من ثماني (08) فقرات.

الجزء الثالث: يتناول الولاء التنظيمي، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: يناقش الولاء الأخلاقي ويتكون من خمس (05) فقرات.

- المحور الثاني: يناقش الولاء العاطفي، ويتكون من خمس (05) فقرات.
- المحور الثالث: يناقش الولاء المستمر ويتكون من خمس (05) فقرات.

وفي صياغة عبارات الاستبانة ركزنا على مؤشرات البحث قدر الإمكان، كما عمل على أن تكون درجات الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة العبارات التالية: [موافق بشدة، موافق، لا أدري، لا أوافق، لا أوافق بشدة].

كما منح الباحث لكل استجابة قيمة محددة كما يلي:

- موافق بشدة 5 درجات.
- موافق 4 درجات.
- لا أدري 3 درجات.
- لا أوافق 2 درجات.
- لا أوافق بشدة 1 درجة واحدة.

جدول رقم (29): يوضح توزيع درجات مقياس ليكرت:

الإجابات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الفقرات	05	04	03	02	01

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام

(SPSS)، السعودية، خوارزم للنشر والتوزيع، 2008، ص 540، بتصرف.

حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة [1-5]، وهو مجال يمثل اختبارات إجابات مفردات المجتمع البحثي، حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث يكون طول المدى هو 4.

حساب طول الفئة والذي يساوي 5/4 يعطينا (0.8) والتي على أساسها يكون

التقنية: (1)

(1) - عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 540.

- [1-1.8]: اتجاه المبحوثين سلبي قوي نحو العبارة (لا أوافق بشدة).
 [1-2.6-8.1]: اتجاه المبحوثين سلبي ضعيف نحو العبارة (لا أوافق).
 [2.6-3.4]: اتجاه المبحوثين حيادي نحو العبارة (لا أدري).
 [3.4-4.2]: اتجاه المبحوثين إيجابي ضعيف نحو العبارة (موافق)
 [4.2-5]: اتجاه المبحوثين إيجابي قوي نحو العبارة (موافق بشدة).

استبيان تمكين الموارد البشرية:

جدول رقم (30): يوضح وصف محاور وبنود استبيان تمكين الموارد البشرية.

الأبعاد	العنوان	البنود
البعد الأول	فريق العمل	7-6-5-4-3-2-1
البعد الثاني	التحفيز	14-13-12-11-10-9-8
البعد الثالث	المشاركة في اتخاذ القرارات	22-21-20-19-18-17-16-15

استبيان الولاء التنظيمي:

جدول رقم (31): يوضح وصف محاور وبنود استبيان الولاء التنظيمي.

الأبعاد	العنوان	البنود
البعد الأول	الولاء الأخلاقي	27-26-25-24-23
البعد الثاني	الولاء العاطفي (الشعوري)	32-31-30-29-28
البعد الثالث	الولاء المستمر	37-36-35-34-33

الخصائص السيكمترية للأداة:

1/ صدق الأداة (الاستبانة):

يقصد بصدق الاستبيان أن يقيس ما وضع لقياسه وأن تكون أسئلة لها علاقة بموضوع

البحث، ويتم التأكد منه عن طريق الاختبار. (1)

(1) – فوزي عزابيه وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 03، دار وائل، الأردن، 2002، ص 71.

إن الاختبار الصادق هو الذي يقيس ما وضع لقياسه وفي هذا الإطار الصدق يعني إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به؟⁽¹⁾ ومن أجل صدق استبيان دراستنا، اتبع الباحث السبل التالية:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة ذوي خبرة كبيرة في مجال البحث العلمي، تحديدا علم الاجتماع التنظيم من جامعة باتنة 1، وقد بلغ عددهم ثمانية (08) (الملحق رقم 03) والهدف من ذلك إبداء الرأي في مدى ملاءمة أجزاء الاستبانة وفقراتها لمتغيرات البحث وأهدافه من حيث:

- مدى ملاءمة الأبعاد لقياس الصفة المقصودة.
 - مدى انتماء الفقرة لكل بعد. مدى تناسب بدائل الإجابات مع كل فقرة.
 - مدى صحة وجودة الصيغة اللغوية من حيث البساطة والوضوح.
- وقد أبدى الأساتذة المحكمون اقتراحاتهم وملاحظاتهم في مدة أسبوعين، وأخذ الطالب الباحث كل الملاحظات بعين الاعتبار وعمل بها، حيث قام بتعديل الاستبانة. حيث تم تعديل 06 فقرات في المتغير الأول و04 فقرات في المتغير الثاني. كما تم إلغاء سمة (النوع) من البيانات الشخصية وإضافة صفة (مطلق) سمة الحالة الاجتماعية وإلغاء سمة (أخرى).
- ليستقر الاستبيان على 06 بنود في الجزء الخاص بالبيانات الشخصية و22 بنود في الجزء الخاص بتمكين الموارد البشرية و15 بنود لجزء الولاء التنظيمي.

(1) - محمود بوسنة، علم النفس القياس، المبادئ الأساسية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 2007، ص 163.

جدول رقم (32) يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة فقرات استبيان تمكين الموارد

البشرية.

الأبعاد	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعليق
فريق العمل	1. تشجع مؤسستي العمل الجماعي	100%		تثبت
	2. أعمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام	100%		تثبت
	3. يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل	100%		تثبت
	4. استمتع بالعمل مع زملائي	80%		تعديل
	5. أشعر بالفخر وأنا أعمل مع فريق العمل	80%		تعديل
	6. ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة	100%		تثبت
	7. لفريق العمل دورا هاما في حل المشكلات	100%		تثبت
التحفيز	8. يقدر رئيسي المباشر جهودي المبذولة في العمل	100%		تثبت
	9. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها	100%		تثبت
	10. الترقيات الوظيفية المعمول بها بالمؤسسة موضوعية وواقعية	100%		تثبت
	11. يتوفر لدي مكافآت على الإبداع في إنجاز مهامي	100%		تثبت
	12. توجد لدي فرص في التكوين والتأهيل وفق إمكانياتي ومؤهلاتي	100%		تثبت
	13. نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجع على العمل أكثر	100%		تثبت
	14. رئيسي يشجعي على تحمل المسؤولية في العمل	60%		تعديل

تعديل		90%	15. أشارك في حل بعض المشكلات	المشاركة في اتخاذ القرارات
تثبيت		100%	16. أمارس بعض الصلاحيات المفوضة لتحقيق أهداف المؤسسة	
تثبيت		100%	17. لدي بعض الفرص في المشاركة في صنع القرارات	
تعديل		90%	18. لدي قدر كبير من التأثير في مهام زملائي	
تعديل		80%	19. بعض مقترحاتي تؤخذ بعين الاعتبار	
تثبيت		100%	20. أساعد في تصحيح بعض أخطاء العاملين	
تثبيت		100%	21. أقدم آرائي في أمور العمل	
تثبيت		100%	22. لدي الحرية في إنجاز عملي وفق ما أراه ملائماً	

ونشير إلى أن النسب المئوية في الجدول هي عبارة عن تجميع لملاحظات الأساتذة المحكمين، من تعديل وتغيير، حيث تراوحت نسب الاتفاق في مدى مناسبة أو مناسبة بين 100% كحد أقصى و20% كحد أدنى، وقد اختار الباحث منهجية عمل في الأخذ بملاحظات المحكمين على النحو التالي:

- نسبة 100% تثبت الفقرة.

- من 50% إلى 90% تعديل الفقرة.

- أقل من 50% تلغى الفقرة.

ولقد جاءت التعديلات على النحو الذي توضحه الجداول التالية:

جدول رقم (33): يوضح الفقرات التي تم تعديلها في استبيان تمكين الموارد البشرية.

رقم الفقرة	قبل التعديل	بعد التعديل
04	استمتع بالعمل مع زملائي	ظروف العمل مع زملائي ملائمة
05	أشعر بالفخر وأنا أعمل مع فريق العمل	أشعر بمكانة عالية وأنا أعمل مع فريق العمل
14	رئيسي يشجعني على تحمل المسؤولية في العمل	يوجد تشجيع معنوي مستمر من طرف رئيسي المباشر
15	أشارك في حل بعض المشكلات	أشارك في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل
18	لدي قدر كبير من التأثير في مهام زملائي	لدي قدر كبير من التأثير في طرح البدائل الصحيحة
19	بعض مقترحاتي تؤخذ بعين الاعتبار	بعض البدائل المطروحة من طرفي تؤخذ بعين الاعتبار

جدول رقم (34): يوضح نتائج التحكيم حول مناسبة فقرات استبيان الولاء التنظيمي.

الأبعاد	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعليق
الولاء الأخلاقي	23. أشعر بالتزامات كبيرة تجاه زملائي بالمؤسسة	100%		تثبت
	24. أنا أدين لمؤسستي كثيرا	100%		تثبت
	25. أشعر بالذنب كثيرا لو غادرت مؤسستي	100%		تثبت
	26. تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل	100%		تثبت
	27. أعمل بجد وصواب لأكون عند حسن ظن إدارة المؤسسة	90%		تعديل
الولاء	28. أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من	100%		تثبت

العاطفي (الشعوري)	حياتي		
	29. أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي	100%	تثبت
	30. المؤسسة التي أعمل بها هي أفضل مؤسسة	100%	تثبت
	31. أنا أصحح كل الأفكار السلبية عن المؤسسة التي أعمل بها لدى الآخرين	100%	تثبت
	32. أنا جد سعيد بالعمل بهذه المؤسسة	80%	تعديل
الولاء المستمر	33. أنا مستمر بالعمل في المؤسسة	100%	تثبت
	34. سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان	100%	تثبت
	35. لن أبحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتحت لي الفرصة	90%	تعديل
	36. أنا مرتاح في وظيفتي	90%	تعديل
	37. أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة	100%	تثبت

جدول رقم (35): يوضح الفقرات التي تم تعديلها في استبيان الولاء التنظيمي

رقم الفقرة	قبل التعديل	بعد التعديل
27	أعمل بجد وصواب لأكون عند حسن ظن إدارة المؤسسة	أعمل بجد لأكتسب مكانة راقية عند الإدارة
32	أنا جد سعيد بالعمل بهذه المؤسسة	أنا جد راض بالعمل في هذه المؤسسة
35	لن أبحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتحت لي الفرصة	لن أبحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتحت لي الفرصة في مكان آخر
36	أنا مرتاح في وظيفتي	أنا مرتاح في وظيفتي الحالية

صورة الأداة بعد التحكيم:

بعد إجراء التحكيم وضبط الملاحظات، تم تصميم الأداة بدمج الاستبيانين في استمارة استبيان واحدة مقسمة إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة).

- المحور الثاني: فقرات تمكين الموارد البشرية مرقمة من 1 إلى 22

- المحور الثالث: فقرات الولاء التنظيمي مرقمة من 23 إلى 37

تعليمات الأستاذة:

احتوت الأداة توجيهات تهيأ المبحوث للتفاعل ايجابيا مع الاستبيان، فبعد التحية، التعريف بالدرجة العلمية التي نسعى إلى تحقيقها، ثم الهدف من الاستبيان وشرح طريقة الإجابة مع التأكيد على سرية المعلومات، وفي الأخير الشكر على الاستجابة والتعاون.

ثبات المقياس:

وللتحقق من ثبات مقياس تقدير الذات تم استخدام:

1- معامل ألفا كرونباخ :

للتحقق من ثبات استبيان الدراسة، تم الاعتماد على طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول التالي:

معامل للمقياس جدول (36): يبين قيمة Cronbach's Alpha

المتغيرات	الإبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
متغير تمكين الموارد البشرية	البعد الأول: فريق العمل	07	0,838
	البعد الثاني: التحفيز	07	0,831
	البعد الثالث: اتخاذ القرارات	08	0,851
	جميع عبارات متغير تمكين الموارد البشرية	22	0,933
متغير الولاء التنظيمي	البعد الأول: الولاء الأخلاقي	05	0,783
	البعد الثاني: الولاء الشعوري	05	0,864
	البعد الثالث: الولاء المستمر	05	0,860
	جميع عبارات متغير الولاء التنظيمي	15	0,939
جميع عبارات الاستبيان ككل		37	0,964

يتبين من الجدول أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا لأبعاد المتغير الأول تمكين الموارد البشرية جاءت محصورة بين (0,831 و 0,851)، أما جميع فقرات

المتغير فقد بلغ معامل الثبات ب (0,933)، أما في المتغير الثاني الولاء التنظيمي فقد جاءت قيمة ثبات الإبعاد محصورة بين (0,783 و 0,864)، أما لجميع فقرات المتغير فقد بلغ معامل الثبات ب(0,939)، أما قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان ككل فقد بلغت ب (0,964) وهذا يدل على أن الاستبيان يتسم بدرجة عالية من الثبات وصلاحيته للتطبيق الميداني.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مؤسسات القطاع الصحي حسب التقسيم الجديد، وتعرضنا إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني و الزماني والبشري). ثم مراحل الدراسة الاستطلاعية للمؤسسات محل الدراسة. وبررنا اختيارنا لهذه المؤسسات لإجراء دراستنا وحددنا الهيكل التنظيمي للمؤسستين (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، والمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة)، وتعرضنا بإسهاب وتفصيل لمجتمع الدراسة وعينة البحث، لنخلص في الأخير إلى النموذج الخاص بدراستنا ونوعية النهج المناسب لها. وتطرقنا بالتفصيل والدقة لكل أدوات جمع البيانات التي استخدمناها في دراستنا. ومكنتنا هذه الخطوات فعليا من انجاز الجزء الأكبر من الجانب التطبيقي لدراستنا.

الفصل الخامس:

عرض و مناقشة النتائج

❖ تمهيد

❖ عرض و تحليل النتائج

❖ مناقشة النتائج

❖ ملخص نتائج الدراسة

❖ النتيجة العامة

❖ خلاصة

تمهيد:

بعد جمع البيانات، نسعى إلى اختبار الفرضيات من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

أولاً: عرض وتحليل:

1. قراءة سوسيولوجية لمتغيرات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على علاقة تمكين الموارد البشرية بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الصحية بعين التوتة، نستعرض هذا الجزء من التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بعرض قراءة سوسيولوجية للمؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة وذلك من خلال إعطاء أهمية كل فقرة واتجاهها كما يلي:

المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (أوافق بشدة) - أدنى درجة (لا أوافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جداً، مرتفعة، موافق نوعاً ما، مخفضة جداً.

تحديد طولالفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5/(1-5)$ حيث نحصل مجالات كما يلي:

جدول رقم (37): يمثل تحديد مستوى درجات الإستبيان

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة جدا	[1.80 - 1]
درجة	[2.60 - 1.80]
درجة متوسطة	[3.40 - 2.60]
درجة عالية	[4,20 - 3.40]

درجة عالية جدا

[4.20 - 5]

• متغير تمكين الموارد البشرية:

يتكون من 22 عبارة ويندرج تحت هذا المتغير ثلاثة أبعاد وهي: بعد الأول فريق العمل والبعد الثاني التحفيز و البعد الثالث اتخاذ القرارات.

أ. تحليل سوسولوجي لنتائج لبعده فريق العمل: ولقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (38): يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعده فريق العمل على سلم لكارث الخماسي.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيانات										العبارة
				غير موافق تماما		غير موافق		لا ادري		أوافق		أوافق بشدة		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
عالية	5	1.22662	3.4421	9.5	9	12.6	12	23.2	22	33.7	32	21.1	20	عبارة 1
عالية	2	1.18009	3.7684	7.4	7	9.5	9	10.5	10	44.2	42	28.4	27	عبارة 2
عالية	3	1.16047	3.6105	4.2	4	21.1	20	5.3	5	48.4	46	21.1	20	عبارة 3
عالية	4	1.16577	3.4947	5.3	5	21.1	20	10.5	10	45.3	43	17.9	17	عبارة 4
متوسطة	7	1.2669 5	3.3263	8.4	8	23.2	22	15.8	15	32.6	31	20.0	19	عبارة 5

متوسطة	6	701.2	33.3	2.1	2	4.2	4	10.5	10	50.5	48	32.6	31	عبارة 6
عالية جدا	1	1.13905	3.8211	5.3	5	9.5	9	14.7	14	38.9	37	31.6	30	عبارة 7
متوسطة	///	1.19	3.53	المتوسط والانحراف المعياري العام										

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة لبعدهم فريق العمل أن معظم الإجابات الأفراد العينة بدرجة عالية على مؤشرات فريق العمل، حيث بلغ المتوسط الكلي لبعدهم فريق العمل 3.53 أي باتجاه مستوى درجة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.19 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصورا بين 3.82 و 3.32 ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة رقم (07) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,82 و انحراف معياري 1,13، و مستوى الأهمية بدرجة عالية جدا، حيث توزعت إجاباتها على البدائل "أوافق تماما" و"موافق" و"لا أدري" و"غير موافق تماما" حيث كان التكرار 30 والنسبة 31.60% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 38.90% وتكراره 37، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 14 ونسبته 14.70%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 9.5% وتكراره 9، وفي الأخير البديل غير موافق تماما بتكرار 5 ونسبة قدرت بـ 5.30% مما يعني أن الموظفين موافقون على أن لفريق العمل دورا هاما في حل المشكلات.

وعليه يمكننا القول أن الموظفين بالقطاع الصحي بعين التوتة يدركون جيدا أهمية فريق العمل، خصوصا في اتجاه العمل الإداري المعاصر الذي يعتمد على فرق العمل في

إستراتيجيته لتطوير المؤسسات، كما يمكننا أن نجزم على أن الموظفين بالقطاع الصحي عين التوتة يعملون بأريحية كبيرة واستقلالية واسعة، وكنتيجة نرى بأن على المؤسسة أن تحافظ على تماسك عمالها من خلال الحفاظ على فريق العمل.

- في حين احتلت العبارة رقم (2) الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.76 وانحراف معياري قدره 1.18 و مستوى الأهمية بدرجة عالية، حيث توزعت إجاباتها على البدائل فكان التكرار 27 والنسبة 28.40% بالنسبة للبدل " موافق تماما "، أما البدل " موافق " فنسبته 44.20% وتكراره 42، في حين أن البدل "لا أدري " كان تكراره 10 ونسبته 10.50%، أما البدل " غير موافق " فنسبته 9.50% وتكراره 09، وفي الأخير كان البدل "غير موافق تماما" بتكرار 7 ونسبة 7.40% مما يعني أن الموظفين موافقون على العمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل.

وعليه يمكننا القول أن الموظفين بالقطاع الصحي بعين التوتة يعملون في جو يسوده الاحترام المتبادل ضمن فريق العمل، وهو أمر يزيد في فعالية الخدمات التي يقدمونها للمواطن. كما نعزو هذا التجانس إلى المؤهل العلمي الذي يتمتع به أغلب الموظفين.

- أما بالنسبة للعبارة رقم (03) احتلت ترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.61 و انحراف معياري 1.16، ومستوى الأهمية بدرجة عالية، حيث توزعت إجاباتها على البدائل و كان التكرار 20 وبنسبة 21.10% بالنسبة للبدل " موافق تماما "، أما البدل " موافق " فنسبته 48.40% وتكراره 46، في حين أن البدل "لا ادري" كان تكراره 5 ونسبته 5.30%، والبدل " غير موافق " نسبته 21.10% وتكراره 20 والبدل " غير موافق تماما " تكراره 4 ونسبته 4.20%، مما يعني أن "الموظفين موافقون على أن يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل".

وعليه يمكننا القول أن الموظفين بالقطاع الصحي لعين التوتة يعملون في فريق يسوده التعاون بين أعضائه، وهو أمر يسرع إنجاز المهام بسهولة، ويقلل الأخطاء ويحقق الأهداف

بأقرب وقت. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة العمل بهذا القطاع والذي يتكامل بصفة آلية، ولا يمكن الاستغناء على أي عضو من فريق العمل، كما أن هذا العنصر مرتبط بالعنصر السابق، أي أن الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق يدعم تجانسهم ومرونة التعاون بينهم.

- في حين أن العبارة رقم (4) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.49 و انحراف معياري 1.16، و مستوى الأهمية بدرجة عالية، حيث توزعت إجاباتها على البدائل وكان التكرار 17 والنسبة 17.90% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 45.30% وتكراره 43، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 5 ونسبته 5.30%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 21.10% وتكراره 20، أما بالنسبة للبديل " غير موافق تماما " فتكراره 5 ونسبته 5.30%، مما يعني أن الموظفين موافقون على ظروف العمل مع الزملاء ملائمة.

وعليه يمكننا القول أن الموظفين بالقطاع الصحي لعين التوتة يعملون في ظروف عمل ملائمة مع الزملاء، وأن الإدارة تساهم في توفير الشروط الملائمة لعمل الفريق، وهو أمر يوطد العلاقات والتكاتف بين موظفي القطاع.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية العمل في ظروف ملائمة بين الزملاء، كما يعزو ذلك أيضا إلى تجربة الموظفين وخبرتهم في الميدان.

- كما أن العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الخامس وذلك بمتوسط حسابي 3.44 و انحراف معياري 1.22، و مستوى الأهمية بدرجة عالية، حيث توزعت إجاباتها على البدائل وكان التكرار 20 والنسبة 21.10% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 33.70% وتكراره 32، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 22 ونسبته 23.20%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 12.60% وتكراره 12، أما البديل " غير

موافق تماما " فنسبته 9.50% وتكراره 9، مما يعني أن الموظفين موافقون على أن مؤسستهم تشجعهم على العمل الجماعي.

وعليه يمكن القول بأن القطاع الصحي عين التوتة بمؤسستيه يحث ويشجع العمل في إطار فريق وهي دلالة على كامل الوعي بأهمية العمل في إطار فريق، والنتائج التي يمكن أن يحققها.

وفي هذا السياق نؤكد على ضرورة مواصلة المؤسسة في هذا المنوال، أي مواصلة تشجيع العمل في إطار عمل جماعي.

- وجاءت العبارة رقم (06) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.33 وانحراف معياري قدره 1.27، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 31 والنسبة 32.60% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 50.50% وتكراره 48، في حين أن البديل "لا أدري" بتكرار 10 وبنسبة 10.50/، أما البديل " غير موافق " كان بتكرار 04 و بنسبة 4.20%، أما البديل " غير موافق تماما " فنسبته 2.10% وتكراره 02، مما يعني أن الموظفين موافقون على الالتزام بأداء العمل في إطار الجماعة.

وعليه يمكن القول بأن الموظفين بالقطاع الصحي عين التوتة ملتزمون بأداء عملهم في إطار الجماعة، وهذه القناعة مرتبطة بالنتائج السابقة، أي أن للتشجيع والظروف الملائمة والاحترام المتبادل أثر مباشر على الالتزام بأداء العمل في إطار الفريق، وهذا ما لمسناه في زيارتنا لمؤسسات القطاع الصحي بعين التوتة وفي حواراتنا مع المسؤولين هناك، وتصريحات بعض المبحوثين.

- أما العبارة رقم (05) فقد احتلت الترتيب السابع، بمتوسط حسابي 3.32 و انحراف معياري 1.26، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 19 والنسبة 20% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته

32.60% وتكراره 31، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 15 ونسبته 15.80%، والبديل "غير موافق" نسبته 23.20% وتكراره 22 في حين أن البديل "غير موافق تماما" تكراره 8 ونسبته 8.40%، مما يعني أن الموظفين موافقون على أنهم يشعرون بمكانة عالية وهم يعملون مع فريق العمل.

ويمكننا القول هنا أن الموظفين في القطاع يشعرون بمكانة عالية وبروح الفريق أثناء العمل مع بعضهم البعض في إطار فريق العمل.

كما يمكننا أن نقول بأن الاحترام المتبادل والمستوى العلمي للموظفين ووقوف الإدارة باستمرار لتشجيع أسلوب العمل في إطار جماعي يرفع من مكانة العامل ويزيد في شعوره بهذه المكانة.

ب. تحليل سوسيولوجي لنتائج بعد التحفيز: ولقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (39): يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعده التحفيز على سلم لكارتر الخماسي:

الاتجاه	الترتيب	التحريف المعياري	المتوسط الحسابي	البيانات										العبارة
				لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متوسطة	01	1.1998	3.28	8.4	8	20.0	19	22.1	21	33.7	32	15.8	15	عبارة 1
منخفضة	08	1.0465	2.10	32.6	31	40.0	38	12.6	12	13.7	13	1.1	1	عبارة 2
منخفضة	04	1.1000	2.50	23.2	22	24.2	23	34.7	33	14.7	14	3.2	3	عبارة 3

الفضل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

عبارة 4	1	1.1	24	25.3	16	16.8	21	22.1	33	34.7	2.35	1.2283	05	تمنخفضة
عبارة 5	1	1.1	26	27.4	21	22.1	29	30.5	18	18.9	2.61	1.1136	03	متوسطة
عبارة 6	4	4.2	13	13.7	17	17.9	36	37.9	25	26.3	2.31	1.1323	06	منخفضة
عبارة 7	12	12.6	39	41.1	13	13.7	23	24.2	8	8.4	3.25	1.2025	02	متوسطة
المتوسط والانحراف المعياري العام											2.62	1.14	متوسط	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ في إجابات أفراد العينة لبعد التحفيز أن معظم الإجابات بدرجة منخفضة على مؤشرات التحفيز، حيث بلغ المتوسط الكلي لبعد التحفيز 2.64 أي باتجاه مستوى درجة عالية، وانحراف معياري قدره 1.15 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصورا بين 2.10 و 3.28

ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة رقم (01) احتلت ترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 1,19، و مستوى الأهمية بدرجة متوسط، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 15 والنسبة 15.80% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق" فنسبته 33.70% وتكراره 32، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 21 ونسبته 22.10%، أما البديل " غيرموافق " فنسبته 20% وتكراره 19، وفي الأخير البديل غير موافق تماما بتكرار

8 ونسبة قدرت بـ 8.40 % مما يعني أن الموظفين موافقون على أن الرئيس يقدر الجهود المبذولة في العمل.

ويمكننا القول أن الإدارة تقدر المجهودات المبذولة في العمل، وتترك جيدا أن الموظفين في حاجة إلى التقدير من أجل رفع معنوياتهم، وهذا التقدير كفيل بأن يمنحهم طاقة إضافية وثقة متبادلة، مما يجعلهم يعملون بجد لتحقيق كامل الأهداف.

- في حين احتلت العبارة رقم (07) الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.25 وانحراف معياري قدره 1.20 و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 12 والنسبة 12.60% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 41.10% وتكراره 39، في حين أن البديل "لا أدري " كان تكراره 13 ونسبته 13.70%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 24.20% وتكراره 23، وفي الأخير كان البديل "غير موافق تماما" بتكرار 8 ونسبة 8.40% مما يعني أن الموظفين موافقون على وجود تشجيع معنوي مستمر من طرف الرئيس المباشر.

ويمكننا القول أن إدارة القطاع الصحي عين التوتة مستمرة في التشجيع المعنوي لكافة موظفيها، وأنها تدرك أن عملية التشجيع مهمة في مضاعفة الجهد، وإشباع الحاجة إلى إثبات الذات لدى الموظفين، وعملية التشجيع هذه مرتبطة أيضا بعملية تقدير المجهودات المبذولة والتي سبق الإشارة إليها.

- أما بالنسبة للعبارة رقم (05) احتلت ترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2.61 و انحراف معياري 1.11، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 1 وبنسبة 1.10% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 27.40% وتكراره 26، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 21 ونسبته 22.10%، والبديل " غير موافق " نسبته 30.50% وتكراره 29 والبديل " غير موافق تماما

" تكراره 18 ونسبته 18.90%، مما يعني أن "الموظفين غير موافقين على وجود فرص لديهم للتكوين والتأهيل وفق إمكانياتهم ومؤهلاتهم".

ويمكننا القول أن نقص فرص التكوين والتأهيل للموظفين، قد يخلق لديهم نوعا من التذمر أو الإحباط وبالتالي التراجع في تحقيق بعض الأهداف، ونقص في جودة الخدمات كما يمكن أيضا أن يجعلهم يشعرون بالروتين في أداء العمل.

وعليه فإننا نرى أنه على إدارة القطاع الصحي بعين التوتة العمل على تكوين وتأهيل موظفيها وزيادة عدد الدورات التكوينية الداخلية على الأقل، وحثهم على المشاركة في الملتقيات والأيام الدراسية.

- في حين أن العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.50 و انحراف معياري 1.10، و مستوى الأهمية بدرجة منخفضة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 03 والنسبة 3.20% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 14.70% وتكراره 14، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 33 ونسبته 34.70%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 24.20% وتكراره 23، أما بالنسبة للبديل " غير موافق تماما " فتكراره 22 ونسبته 23.20%، مما يعني أن الموظفين لا يدرون أو ليسوا على دراية بالترقيات الوظيفية المعمول بها بالمؤسسة بموضوعية وواقعية.

ويمكننا القول أن موضوعية وواقعية الترقيات لا يقتنع بها الموظفون بالقطاع الصحي عين التوتة، ويعوز الباحث هذا الوضع إلى نقص الإعلام الداخلي، وحصر الترقيات بنصوص قانونية مركزية. ونرى أنه لا بد من إيجاد صلاحيات للمؤسسة في استحداث ترقيات داخلية تتكفل بها إدارة المؤسسة فقط.

- كما أن العبارة رقم (04) احتلت الترتيب الخامس وذلك بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.22، و مستوى الأهمية بدرجة منخفضة، حيث توزعت إجاباتها على البدائل وكان التكرار 1 والنسبة 1.10% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق

" فنسبته 25.30% وتكراره 24، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 16 ونسبته 16.80%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 22.10% وتكراره 21، أما البديل " غير موافق تماما " فنسبته 34.70% وتكراره 33، مما يعني أن الموظفين غير موافقين تماما على أن لديهم مكافآت على النجاح في إنجاز مهامهم.

ويمكننا القول أن الإدارة لا تكافئ الموظفين على الإبداع في إنجاز عملهم بالصورة المتوقعة من طرف الموظفين، وقد يتسبب هذا في تراجع الإبداع في الإنجاز وربما اللامبالاة في ذلك.

ونرى أن التفتت إدارة المؤسسة لهذه النقطة جوهرية للغاية، فبدون إبداع سيكون العمل بصفة عامة والخدمات بصفة خاصة من غير جودة.

- وجاءت العبارة رقم (06) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.31 و انحراف معياري قدره 1.13، و مستوى الأهمية بدرجة منخفضة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 04 والنسبة 04.20% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 13.70% وتكراره 13، في حين أن البديل "لا أدري" بتكرار 17 وبنسبة 17.90%، أما البديل " غير موافق " كان بتكرار 36 و بنسبة 37.90%، أما البديل " غير موافق تماما " فنسبته 26.30% وتكراره 25، مما يعني أن الموظفين غير موافقين على أن نظام المكافآت المطبق في المؤسسة مشجع على العمل أكثر.

ويمكن القول أن الموظفين بالقطاع الصحي عين التوتة لا يتلقون مكافآت بصفة مشجعة لهم على الزيادة في العمل، أي أن الإدارة تكتفي بالأجر فقط، كما كانت تفعل المدرسة التيلورية من قبل، وهذا مصيره الملل والروتين، وبالتالي اللا إبداع و اللا اهتمام بتحقيق الأهداف. ونرى أنه على الإدارة العمل على تقديم مكافآت تحفيزية للموظفين من خلال إعداد تنظيم معين، وخلق معايير منطقية وواضحة وعادلة تشمل كل الموظفين.

- أما العبارة رقم (02) فقد احتلت الترتيب الثامنة، بمتوسط حسابي 2.10 و انحراف معياري 1.04، و مستوى الأهمية بدرجة منخفضة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 1 والنسبة 1.10% بالنسبة للبدل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 13.70% وتكراره 13، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 12 ونسبته 12.60%، والبديل " غير موافق " نسبته 40% وتكراره 38 في حين أن البديل " غير موافق تماما " تكراره 31 ونسبته 32.60%، مما يعني أن الموظفين غير موافقين على تناسب الراتب الذي يتقاضوه مع الجهود التي يبذلونها.

ويمكن القول أن الموظفين بالقطاع الصحي عين التوتة يرون أنهم يبذلون مجهودات أكبر بكثير من الأجر الذي يتقاضونه، لا سيما أنهم يعملون بنظام الدوام على مدار السنة، وكامل اليوم، وهذا أيضا سيقبل من المردود الوظيفي للموظفين كما ونوعا.

ونرى أن هناك أسباب اجتماعية أخرى هي التي تطرح هذا الإشكال، والمتمثل خاصة في عدم توازن المستوى المعيشي مع رواتب الموظفين.

ونرى أيضا أن هذه الإشكالية خارجة عن نطاق إدارة المؤسسة، وحلها يكمن في دور نقابة القطاع وعلى المستوى الوطني.

ت. تحليل سوسيولوجي لنتائج بعد اتخاذ القرارات: ولقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(40): يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعث اتخاذ القرارات على سلم لكارث الخماسي:

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل										العبارة
				لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متوسطة	03	1.179	3.32	9.5	9	18.9	18	11.6	11	49.5	47	10.5	10	عبارة 1

الفضل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

متوسطة	05	1.140	3.22	9.5	9	20.0	19	16.8	16	46.3	44	7.4	7	عبارة 2
متوسطة	07	1.099	2.88	9.5	9	33.7	32	20.0	19	32.6	31	4.2	4	عبارة 3
متوسطة	08	1.023	2.87	9.5	9	28.4	27	29.5	28	30.5	29	2.1	2	عبارة 4
متوسطة	06	1.056	3.10	9.5	9	17.9	17	29.5	28	38.9	37	4.2	4	عبارة 5
متوسطة	02	1.044	3.38	5.3	5	17.9	17	17.9	17	50.5	48	8.4	8	عبارة 6
عالية	01	1.072	3.63	7.4	7	11.6	11	3.2	3	66.3	63	11.6	11	عبارة 7
متوسط	04	1.246	3.25	9.5	9	24.2	23	12.6	12	38.9	37	14.7	14	عبارة 8
عالية	///	1.10	3.20	المتوسط والانحراف المعياري العام										

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ في إجابات أفراد العينة لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات أن معظم هذه الإجابات بدرجة متوسطة على مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث بلغ المتوسط الكلي لبعء التحفيز 3.20 أي باتجاه مستوى درجة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.10 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصورا بين 3.63

و 2.87 ويمكن استخلاص النتائج حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة رقم (07) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,63 و انحراف معياري

1,07، و مستوى الأهمية بدرجة عالية، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان

التكرار 11 والنسبة 11.60% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 66.30% وتكراره 63، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 03 ونسبته 3.20%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 11.60% وتكراره 11، وفي الأخير البديل "غير موافق تماما" بتكرار 7 ونسبة قدرت ب 7.40% مما يعني أن الموظفين موافقون على تقديم آرائهم في أمور العمل.

وعليه يمكننا القول أن الموظفين بالقطاع الصحي عين التوتة يجدون مرونة في الحوار ولديهم فرص الإدلاء برأيهم، وأن إدارة مؤسستي القطاع تشرك عمالها في طرح آرائهم وانشغالاتهم في أمور عملهم. ونعزو ذلك إلى إدراك الإدارة لأهمية الإصغاء لموظفيها وما ينتج عنه من فوائد وآثار في أدائهم.

- في حين احتلت العبارة رقم (06) الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 3.38 وانحراف معياري قدره 1.04 و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 08 والنسبة 8.40% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 50.50% وتكراره 48، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 17 ونسبته 17.90%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 17.90% وتكراره 17، وفي الأخير كان البديل "غير موافق تماما" بتكرار 5 ونسبة 5.30% مما يعني أن الموظفين موافقون على المساعدة في تصحيح بعض أخطاء العاملين.

وعليه يمكننا القول أن موظفي القطاع الصحي عين التوتة يجدون مجالا واسعا لتصحيح أخطاء بعضهم البعض دون حرج أو صد، وأن إدارة القطاع الصحي تسمح للعاملين بالانتقادات والمشاركة في تقديم النصح والتوجيه فيما بينهم.

ونعزو هذا إلى الثقة المتبادلة بين العمال وإلى طبيعة العمل التي تجعل الأفراد يستفيدون من بعضهم البعض لاسيما من ذوي الأقدمية والخبرة.

- أما بالنسبة للعبارة رقم (01) احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.32 و انحراف معياري 1.17، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 10 وبنسبة 10.50% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 49.50% وتكراره 47، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 11 ونسبته 11.60%، والبديل " غير موافق " نسبته 18.90% وتكراره 18 والبديل " غير موافق تماما " تكراره 09 ونسبته 09.50%، مما يعني أن "الموظفين موافقون على المشاركة في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل".

وعليه يمكننا القول أن للموظفين بالقطاع الصحي عين التوتة فرص للمشاركة في حل مشاكلهم المهنية دون الرجوع إلى رؤسائهم.

ونعزو ذلك إلى الثقة التي تضعها الإدارة في عاملها لا سيما ذوي الخبرة منهم.

- في حين أن العبارة رقم (08) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.25 و انحراف معياري 1.24، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 14 والنسبة 14.70% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 38.90% وتكراره 37، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 12 ونسبته 12.60%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 24.20% وتكراره 23، أما بالنسبة للبديل " غير موافق تماما " فتكراره 09 ونسبته 09.50%، مما يعني أن الموظفين موافقون على أن لديهم الحرية في انجاز عملهم وفق ما يرونه ملائماً.

وعليه يمكننا أن نقول بأن الموظفين بالقطاع الصحي بعين التوتة يعملون في حرية تامة، وينجزون أعمالهم دون توجيهات كلية من الإدارة، وهذه الأخيرة تأخذ برأيهم في ملاحظاتهم حول العمل، فهم الأقرب إلى معرفة النقائص في طبيعة العمل. ونعزو ذلك إلى ثقة الإدارة في عمالها لا سيما القداماء منهم.

- كما أن العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الخامس وذلك بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.17، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على البدائل وكان التكرار 7 والنسبة 7.40% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 46.30% وتكراره 44، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 16 ونسبته 16.80%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 20% وتكراره 19، أما البديل " غير موافق تماما " فنسبته 9.50% وتكراره 09، مما يعني أن الموظفين موافقون على ممارسة بعض الصلاحيات.

ويمكننا القول أن إدارة القطاع الصحي عين التوتة تنازلت على بعض الصلاحيات لموظفيها من أجل ربح الوقت، واختيار الحلول المناسبة لأي مشكلة في الوقت اللازم. وهذا يعني أن الإدارة تعي جيدا قيمة منح بعض الصلاحيات والتفويضات لعاملها. ونعزو ذلك إلى ثقة إدارة القطاع الصحي عين التوتة في عاملها، وتأكدها من كفاءة عاملها وإلا ما كانت لتغامر بمثل هذه الخطوات.

- وجاءت العبارة رقم (05) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.10 وانحراف معياري قدره 1.05، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 04 والنسبة 04.20% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق" فنسبته 38.90% وتكراره 37، في حين أن البديل "لا أدري" بتكرار 28 وبنسبة 29.50%، أما البديل " غير موافق" كان بتكرار 17 و بنسبة 17.90%، أما البديل " غير موافق تماما " فنسبته 9.50% وتكراره 09، مما يعني أن الموظفين موافقون على أن بعض البدائل المطروحة من طرفهم تؤخذ بعين الاعتبار.

ويمكننا القول أنه يوجد تفاهم وتقدير بين زملاء المهنة في القطاع الصحي بعين التوتة وأن نوعا من الحرية والفرص متواجدة لديهم في طرح البدائل وتقبل المهمة والمقنعة منها، وأن الإدارة هناك تتسم بالمرونة وتشجع الاقتراحات البناءة.

ونعزو ذلك إلى إدراك الإدارة لمدى مشاركة العمال باقتراحاتهم، فهم في الميدان ويتعاملون بشكل مباشر مع شرائح المجتمع لا سيما المرضى.

كما أن المستوى العلمي للعاملين وتجربتهم في الميدان يكسبهم قدرا من الثقة من طرف الإدارة.

- أما العبارة رقم (03) فقد احتلت الترتيب السابع، بمتوسط حسابي 2.88 و انحراف معياري 1.09، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 4 والنسبة 4.20% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 32.60% وتكراره 31، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 19 ونسبته 20%، والبديل " غير موافق " نسبه 33.70% وتكراره 32 في حين أن البديل " غير موافق تماما " تكراره 9 ونسبته 9.50%، مما يعني أن جل الموظفين غير موافقين بأن لديهم الفرص في المشاركة في صنع القرارات.

ويمكننا القول أن صناعة القرار مهمة للغاية، وأن الإدارة ليست متأكدة بعد من أن العاملين لديها قد وصلوا إلى هذه المرحلة، خاصة وأن التنظيم الرسمي هو السائد في المؤسسة، وهذا ما استخلصناه من التعليمات والمذكرات العديدة المعلقة بلوح الإعلانات بالمؤسستين بالقطاع الصحي وكافة فروعها.

ونرى أن الإدارة في هذا المجال يجب أن تزيد في مرونتها وتدمج العاملين في صناعي بعض القرارات وتبدأ بالبسيطة منها ثم المركبة، كما نرى أنه على العاملين إثبات كفاءتهم وولاءهم وانتماءهم أكثر ليكسبوا الثقة العمياء من الإدارة.

- أما العبارة رقم (04) فقد احتلت الترتيب الثامن، بمتوسط حسابي 2.87 و انحراف معياري 1.02، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 02 والنسبة 2.10% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 30.50% وتكراره 29، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 28 ونسبته

29.50%، والبديل " غير موافق " نسبته 28.40% وتكراره 27 في حين أن البديل " غير موافق تماما " تكراره 9 ونسبته 9.50%، مما يعني أن الموظفين موافقون بأن لديهم القدر الكبير من التأثير في طرح البدائل الصحيحة.

ويمكننا القول أنه توجد لدى العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة قوة التأثير في إقناع الإدارة لتقبل البدائل الصحيحة التي يقترحونها، وقوة التأثير هذه في طرح البدائل مرتبطة بالمشاركة في حل المشكلات في العمل.

مما يدل على وجود بناء دائم بالقطاع الصحي عين التوتة، وأن الإدارة ليست جامدة في تعاملاتها مع مواردها البشرية.

بل يمكننا القول أن هذا الأسلوب في التعامل يدفع العمال إلى التقاني في العمل والاستمرار بالمؤسسة والدفاع عنها.

ونرى أنه على إدارة القطاع الاستمرار في التعامل مع العاملين كشركاء وليس كمستخدمين فهذا كفيل بتحقيق أهداف المؤسسة.

• متغير الولاء التنظيمي:

يتكون من 15 عبارة ويندرج تحت هذا المتغير ثلاثة أبعاد وهي: البعد الأول الولاء الأخلاقي والبعد الثاني الولاء الشعوري و البعد الثالث الولاء المستمر.

أ- تحليل سوسيولوجي لنتائج البعد الولاء الأخلاقي: ولقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(41):يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد الولاء الأخلاقي على سلم لكارث الخماسي.

الدرجة	ترتيب	الانحراف	المتوسط	موافق تماما		موافق		لا ادري		غير موافق		غير موافق تماما		عبارة
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
عالي	01	1.02084	3.8211	4.2	4	10.5	10	5.3	5	58.9	56	21.1	20	عبارة 1
متوسط	04	1.22881	3.1474	10.5	10	25.3	24	14.7	14	37.9	36	11.6	11	عبارة 2
متوسط	05	1.23299	2.9684	14.7	14	21.1	20	28.4	27	24.2	23	11.6	11	عبارة 3
عالي	02	1.14708	3.5263	10.5	10	6.3	6	17.9	17	50.5	48	14.7	14	عبارة 4
متوسط	03	1.26659	3.4000	9.5	9	18.9	18	13.7	13	37.9	36	20.0	19	عبارة 5
متوسط		1.17	3.36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد										

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لبعد الولاء الأخلاقي بدرجة متوسطة على مؤشرات الولاء الأخلاقي، حيث بلغ المتوسط الكلي لبعد الولاء الأخلاقي 3.36 أي باتجاه مستوى درجة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.17 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصورا بين 2.87 و 3.63 ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,82 و انحراف معياري 1,02، و مستوى الأهمية بدرجة عالية، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 21 والنسبة 21.10% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 58.90% وتكراره 56، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 05 ونسبته 5.30%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 10.50% وتكراره 10، وفي الأخير البديل "غير موافق تماما" بتكرار 4 ونسبة قدرت ب 4.20% مما يعني أن الموظفين موافقون على الشعور بالتزامات كبيرة تجاه زملائهم بالمؤسسة.

و يمكننا القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة يعملون في جو مليء بالاحترام، وتحكمهم التزامات تبادلية نحو بعضهم البعض، فهم أوفياء لبعضهم ومتضامنين فيما بينهم.

ونعزو هذا لمناخ العمل الجماعي الممتاز الذي يعملون فيه.

ونرى أن على إدارة المؤسسة استثمار مثل هذا السلوك في تقوية روابط الفرق لإنجاز كل مخططاتها وتحقيق أهداف المؤسسة.

- في حين احتلت العبارة رقم (04) الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 2.96 و انحراف معياري قدره 1.22 و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 11 والنسبة 11.60% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما

البديل " موافق " فنسبته 24.20% وتكراره 23، في حين أن البديل "لا أدري " كان تكراره 27 ونسبته 28.40%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 21.10% وتكراره 20، وفي الأخير كان البديل "غير موافق تماما" بتكرار 14 ونسبة 14.70% مما يعني أن الموظفين موافقون على مدى استحقاق المؤسسة منهم كل الإخلاص في العمل.

ويمكننا القول أن العاملين في القطاع الصحي عين التوتة يخلصون إلى حد كبير في أداء عملهم بالرغم من بعض التردد لعدم درايتهم بشعورهم الحقيقي.

ونعزو ذلك إلى أن العاملين ينتظرون مساحة تقديرية أكبر للحرية والتحفيز من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة والولاء لها.

ونرى أنه على إدارة المؤسسة مضاعفة الجهود لوضع إطار مهني متميز يفخر به الموظفون.

- أما بالنسبة للعبارة رقم (05) احتلت ترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.26، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 19 ونسبة 20% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 37.90% وتكراره 36، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 13 ونسبته 13.70%، والبديل " غير موافق " نسبته 18.90% وتكراره 18 والبديل " غير موافق تماما " تكراره 09 ونسبته 09.50%، مما يعني أن "الموظفين موافقون على العمل بجد لكسب مكانة راقية لدى الإدارة.

ويمكننا القول بأن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة يعملون باجتهاد وإخلاص ليكونوا عند حسن ظن إدارتهم.

ونعزو ذلك إلى رضا العاملين بالمعاملات التي يتلقونها من مسؤوليهم وجراء الفرص التي تمنح لهم في حل مشاكلهم.

ونرى أنه على الإدارة الاستمرار في تشجيع ومرافقة العاملين حتى يزداد ولاؤهم واستمرارهم بالمؤسسة.

- في حين أن العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.14 و انحراف معياري 1.22، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 11 والنسبة 11.60% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 37.90% وتكراره 36، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 14 ونسبته 14.70%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 25.30% وتكراره 24، أما بالنسبة للبديل " غير موافق تماما " فتكراره 10 ونسبته 10.50%، مما يعني أن الموظفين موافقون على أنهم يدينون لمؤسستهم كثيرا.

ويمكننا القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة يدركون مزايا مؤسستهم عليهم، ويعملون بصدق من أجل أن يردوا الجميل المتحصل عليه. ويمتثل ذلك في العرفان والصدق والقيم التي يتمتع بها عاملو القطاع الصحي بعين التوتة. ونرى أن على مسؤولي مؤسسات القطاع الصحي الحفاظ على هذه العلاقة، لما قد تحققه من نجاح وتحقيق للأهداف.

- كما أن العبارة رقم (03) احتلت ترتيب الخامس وذلك بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.23، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على البدائل وكان التكرار 11 والنسبة 11.60% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 24.20% وتكراره 23، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 27 ونسبته 28.40%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 21.10% وتكراره 20، أما البديل " غير موافق تماما " فنسبته 14.70% وتكراره 14، مما يعني أن الموظفين ليسوا على دراية بالشعور بالذنب كثيرا لو غادروا مؤسستهم.

ويمكننا القول أن العاملين بقطاع الصحة بعين التوتة لا يستطيعون تقدير موقفهم وشعورهم لو غادروا مؤسستهم، وقد يكون السبب الحقيقي في ذلك هو شعورهم بضالة المرتب إزاء ما يقدمونه من مجهودات، وهذا ما لامسناه من بعضهم خلال زيارتنا، فكل شيء على ما يرام في رأيهم ما عدا المرتب.

ونرى أن على إدارة مؤسستي القطاع الصحي التفكير في تعويض نقص المرتب من خلال خدمات أخرى كالرحلات والمكافآت والترقيات.

ب- تحليل سوسيولوجي لنتائج لبعء الولاء الشعوري: ولقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (42): يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعء الولاء الشعوري على سلم لكارث الخماسي.

الدرجة	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		لا ادري		غير موافق		غير موافق تماما		العبارات
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
متوسط	02	1.21442	3.1579	10.5	10	26.3	25	8.4	8	46.3	44	8.4	8	عبارة 1
متوسط	04	1.28241	2.8105	20.0	19	25.3	24	15.8	15	31.6	30	7.4	7	عبارة 2
متوسط	05	1.14199	2.6105	21.1	20	25.3	24	28.4	27	22.1	21	3.2	3	عبارة 3
متوسط	01	1.06370	3.2211	8.4	8	16.8	16	24.2	23	45.3	43	5.3	5	عبارة 4
متوسط	03	1.15312	2.9895	12.6	12	24.2	23	18.9	18	40.0	38	4.2	4	عبارة 5
متوسط		1.16	2.95	متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعء										

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لبعء الولاء الشعوري بدرجة متوسطة على مؤشرات الولاء الشعوري، حيث بلغ المتوسط الكلي لبعء التحفيز 3.75 أي باتجاه مستوى درجة متوسطة، وانحراف معياري قدره 0.89 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصورا بين 2.61 و 3.22 ويمكن استخلاص النتائج حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة رقم (04) احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,22 و انحراف معياري 1,06، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 5 والنسبة 5.30% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 45.30% وتكراره 43، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 23 ونسبته 24.20%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 16.80% وتكراره 16، وفي الأخير البديل "غير موافق تماما" بتكرار 8 ونسبة قدرت ب 8.40% مما يعني أن الموظفين موافقون على تصحيح كل الأفكار السلبية عن المؤسسة التي يعملون بها لدى الآخرين.

ويمكننا أن نقول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة مقتنعين بمكانة مؤسستهم في نفوسهم، ولا يريدون أن تتقلص صورتها لدى الآخرين وبالتالي هم على استعداد للدفاع عنها في كل مكان.

ونعزو هذا إلى نوعية الاستقرار والتفاهم بين العاملين الذي يسود بيئة العمل هناك.

- في حين احتلت العبارة رقم (01) الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 3.15 وانحراف معياري قدره 1.21 و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 08 والنسبة 08.40% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 46.30% وتكراره 44، في حين أن البديل "لا أدري " كان تكراره 08 ونسبته 08.40%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 26.30% وتكراره 25، وفي الأخير كان البديل "غير موافق تماما" بتكرار 10 ونسبة 10.50% مما يعني أن الموظفين موافقون على الشعور بأن المؤسسة التي يعملون بها جزء من حياتهم.

ويمكننا القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة راضون عن عملهم بمؤسستي القطاع الصحي ويشعرون بالراحة والاطمئنان في مناصبهم المهنية، ويرتبط هذا الموقف بالمواقف السابقة.

ونعزو ذلك إلى إدراك العاملين إلى أن العمل في إطار فرق متكاملة ومتضامنة في جو من الاحترام يسهل عليهم التأقلم والاستمرار في العمل بكل أريحية.

- أما بالنسبة للعبارة رقم (05) احتلت ترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2.98 و انحراف معياري 1.15، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 04 ونسبة 4.20% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 40% وتكراره 38، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 18 ونسبته 18.90%، والبديل " غير موافق " نسبه 24.20% وتكراره 23 والبديل " غير موافق تماما " تكراره 12 ونسبته 12.60%، مما يعني أن "الموظفين موافقون على الرضا بالعمل في هذه المؤسسة.

ويمكننا القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة يحبذون البقاء في عملهم بمؤسستهم إلى غاية تقاعدهم، وذلك لما يجدونه من تقدير وتشجيع وفرص المشاركة والتعبير، فحتى إن لم يفتنعوا بالرواتب فهناك مزايا كثيرة تجعلهم يرغبون في البقاء، فأغلبهم متزوجون ويسكنون بالقرب من مؤسستهم ويعملون في فضاءات نظيفة وبيئة ملائمة.

- في حين أن العبارة رقم (02) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.81 و انحراف معياري 1.28، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 07 والنسبة 07.40% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 31.60% وتكراره 30، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 15 ونسبته 15.80%، والبديل " غير موافق " كانت نسبه 25.30% وتكراره 24، أما بالنسبة للبديل " غير موافق تماما " فتكراره 19 ونسبته 20%، مما يعني أن الموظفين موافقون على الرغبة في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها إلى غاية تقاعدهم.

ويمكننا القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة يشعرون بأن مؤسستهم هي الأفضل وبالتالي فهم يعتزون بالانتماء إليها، ويرتبط هذا الشعور بشعورهم في الرغبة في البقاء بالمؤسسة، كما يرتبط بالمحيط الذي يعملون به، ونوعية المعاملة من الإدارة.

وهذا الشعور يجعلهم بالتأكيد يضاعفون الجهود ويزيدون من قيمة الانتماء والولاء لمؤسستهم.

ونرى أن على إدارة المؤسسة استغلال هذا الشعور الايجابي وتثمينه في تطوير الخدمات الصحية وترقية عملية الأداء.

- كما أن العبارة رقم (03) احتلت ترتيب الخامس وذلك بمتوسط حسابي 2.98 و انحراف معياري 1.15، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على البدائل وكان التكرار 04 والنسبة 4.20% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 40% وتكراره 38، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 18 ونسبته 18.90%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 24.20% وتكراره 23، أما البديل " غير موافق تماما " فنسبته 12.60% وتكراره 12، مما يعني أن الموظفين موافقون على المؤسسة التي يعملون بها هي أفضل مؤسسة.

ويمكننا القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة يشعرون ويؤمنون بأنهم يعملون في أحسن مؤسسة بالنسبة إليهم، وهذا منطقي ماداموا يشعرون أن مؤسستهم أصبحت جزءا منه ويبدون رغبتهم في البقاء بها لا سيما وأنه أصبحت ليدهم أقدمية معتبرة وكونوا علاقات فيما بينهم، وتكورت معلوماتهم من خلال تنوع التخصصات المسندة إليهم، بالإضافة إلى الاحترام الذي تلاقيه مهامهم لدى أفراد المجتمع الذين يتعاملون معهم. ونرى أنه على إدارة القطاع الصحي المحافظة على شعور العاملين نحو مؤسستهم واستغلاله لتطوير أدائهم، ورفع مستوى الخدمات والعمل على أن تكون المؤسسة متصدرة كل المؤسسات بامتياز.

ج- تحليل سوسيولوجي لنتائج بعد الولاء المستمر: ولقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا

البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(43): يمثل مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد الولاء المستمر على سلم لكارث الخماسي.

درجة	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		لا ادري		غير موافق		غير موافق تماما		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
عالي	03	.94056	3.5789	1.1	1	14.7	14	23.2	22	47.4	45	13.7	13	عبارة 1ة
عالي	01	.78878	4.0737	2.1	2	3.2	3	5.3	5	64.2	61	25.3	24	عبارة 2ة
ضعيف	05	1.20144	2.5263	24.2	23	26.3	25	29.5	28	12.6	12	7.4	7	عبارة 3ة
متوسط	04	1.26527	2.9263	17.9	17	21.1	20	20.0	19	32.6	31	8.4	8	عبارة 4ة
عالي	01	.98340	3.9684	4.2	4	5.3	5	8.4	8	53.7	51	28.4	27	عبارة 5ة
متوسط		1.03	3.40	متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد										

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لبعد الولاء المستمر بدرجة متوسطة على مؤشرات الولاء المستمر، حيث بلغ المتوسط الكلي لبعد الولاء المستمر 3.40 أي باتجاه مستوى درجة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.03 بمعنى أن العينة مشتتة غير متجانسة في هذا البعد.

كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصورا بين 2.52 و 4.07 ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة كما يلي:

- العبارة رقم (02) احتلت ترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 0.78، و مستوى الأهمية بدرجة عالية، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل و كان التكرار 24 والنسبة 25.30% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق" فنسبته 64.20% وتكراره 61، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 05 ونسبته 5.30%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 3.20% وتكراره 03، وفي الأخير البديل "غير موافق تماما" بتكرار 2 ونسبة قدرت ب 2.10% مما يعني أن الموظفين موافقين على الاستمرار في أداء المهام بكل إتقان.

يمكننا القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة يسعون لإتقان عملهم بصفة دائمة وذلك ليؤدوا واجبهم بأفضل ما يمكن، وليكونوا عند حسن ظن مسؤوليهم.

ونعزو هذا الاستمرار في الإلتقان المهني إلى المعنويات المرتفعة التي يشعرون بها من جهة، ومن جهة أخرى لتوفر كل الوسائل والإمكانات الخاصة بعملهم، وكذلك التكامل الذي تشكله فرق العمل، بالإضافة إلى النتائج المحققة في عملهم، إذ لاحظنا أن المرضى راضون عن الخدمات المقدمة لهم، واستحسان الإدارة لدور عاملها، ونرى أنه على إدارة القطاع الاستفادة والحفاظ على ديمومة هذا الإلتقان في العمل.

- في حين احتلت العبارة رقم (05) الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.96 و انحراف معياري قدره 0.98 و مستوى الأهمية بدرجة عالية، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 27 والنسبة 28.40% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 53.70% وتكراره 51، في حين أن البديل "لا أدري " كان تكراره 08 ونسبته 08.40%، أما البديل " غير موافق " فنسبته 5.30% وتكراره 05، وفي الأخير كان البديل "غير موافق تماما" بتكرار 04 ونسبة 4.20% مما يعني أن الموظفين موافقون على الالتزام بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة.

يمكننا القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة يحترمون القوانين واللوائح ويتبعون كل التعليمات، ونعتقد أن هذا الأمر ضروري في مؤسسة صحية لما تحتويه من مسؤوليات كبيرة متعلقة في الأساس بحياة الأشخاص.

وواضح أن العاملين يدركون روح هذه المسؤولية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فوجود هذه اللوائح دليل على المتابعة الجدية لإدارة المؤسسة لكل صغيرة وكبيرة.

ولقد لاحظنا عند قراءتنا لبعض اللوائح أنها بصيغة أمرة، وأحيانا رادعة وهذه الصرامة وتفهمها من طرف العاملين جعلتهم منضبطين جدا، وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدهم بالمؤسسة محل الدراسة.

- أما بالنسبة للعبارة رقم (01) احتلت ترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.57 و انحراف معياري 0.94، و مستوى الأهمية بدرجة عالية، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل

و كان التكرار 13 وبنسبة 13.70% بالنسبة للبديل "موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 47.40% وتكراره 45، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 22 ونسبته 23.20%، والبديل " غير موافق " نسبته 14.70% وتكراره 14 والبديل " غير موافق تماما" تكراره 1 ونسبته 1.10%، مما يعني أن "الموظفين موافقون على الاستمرار بالعمل في المؤسسة.

ويمكن القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة مستمرون بالعمل في مؤسستهم ما دامت الظروف ملائمة، وما دامت الإدارة تحترمهم وما دام العمل في إطار فريق مشجع.

ونرى أنه على إدارة القطاع المحافظة على مواردها البشرية مادامت مستمرة في حسن الأداء.

- في حين أن العبارة رقم (04) احتلت الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.92 و انحراف معياري 1.26، و مستوى الأهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجاباتها على جميع البدائل وكان التكرار 08 والنسبة 08.40% بالنسبة للبديل " موافق تماما"، أما البديل " موافق " فنسبته 32.60% وتكراره 31، في حين أن البديل "لا أدري" كان تكراره 19 ونسبته 20%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 21.10 وتكراره 20، أما بالنسبة للبديل " غير موافق تماما " فتكراره 17 ونسبته 17.90%، مما يعني أن الموظفون موافقون على الارتياح في الوظيفة الحالية.

يمكن القول أن العاملين في مؤسستي القطاع الصحي عين التوتة مرتاحون إلى حد كبير في وظيفتهم، لا سيما والمناخ المهني مناسب، والعمل الجماعي يسري بشكل مريح، والإدارة تعمل على منح فرص الحوار وتقديم المساعدة.

كما أن معظم العاملين مقيمون بمدينة عين التوتة ومستقرون عائلًا ومحبون لعملهم.

ونرى أن على الإدارة استثمار هذا الوضع بتكريم العاملين ليضاعفوا من مجهوداتهم ويستثمروا في الاستماتة في تحقيق نتائج مؤسستهم.

- كما أن العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الخامس وذلك بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.20، ومستوى الأهمية بدرجة ضعيف، حيث توزعت إجاباتها على البدائل وكان التكرار 07 والنسبة 7.40% بالنسبة للبديل " موافق تماما "، أما البديل " موافق " فنسبته 12.60% وتكراره 12، في حين أن البديل " لا أدري" كان تكراره 28 ونسبته 29.50%، والبديل " غير موافق " كانت نسبته 26.30% وتكراره 25، أما البديل " غير موافق تماما " فنسبته 24.20% وتكراره 23، مما يعني أن الموظفون ليسوا على دراية إن كانوا سيبحثون عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لهم الفرصة في مكان آخر.

ويمكن القول أن العاملين بالقطاع الصحي عين التوتة قد يتغيرون ويبحثون عن وظيفة أخرى لو أتاحت لهم الفرصة إذا ما شعروا أن أمورهم المادية لن تتغير. وسيؤثر ذلك على فعالية المؤسسة.

ونعزو ذلك إلى مقارنتهم مع كثير من القطاعات التي تحسنت أوضاعهم بالرغم من أن حساسية العمل والمسؤولية تختلف بينهم.

ونرى أنه على إدارة المؤسسة الالتفات إلى هذه النقطة قبل فوات الأوان، والتفكير في إضافة علاوات أو إضافة ترقية وتشجيعات أخرى.

2: عرض نتائج فرضيات الدراسة:

أ. عرض نتائج الفرضية الأولى: التي مفادها توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الأخلاقي:

الجدول رقم (44) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (أشارك في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل) حسب المتغير: (أشعر بالتزام كبير تجاه زملائي بالمؤسسة)

مستوى الدلالة	كما مربع	درجة الحرية	المشاركة في اتخاذ القرارات * 1 الولاء الأخلاقي					المشاركة في اتخاذ القرارات 1		
			المجموع	الولاء الأخلاقي 1				التكرار	غير موافق تماما	
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق			
0.000	42.497	16	9	2	4	0	0	3	التكرار	غير موافق تماما
			9.5%	2.1%	4.2%	0.0%	0.0%	3.2%	%النسبة	
			18	1	8	2	6	1	التكرار	غير موافق
			18.9%	1.1%	8.4%	2.1%	6.3%	1 %	%النسبة	
			11	2	6	1	2	0	التكرار	لا ادري
			11.6%	2.1%	6.3%	1.1%	2.1%	0.0%	%النسبة	
			47	11	32	2	2	0	التكرار	موافق
			49.5%	11.6%	33.7%	2.1%	2.1%	0.0%	%النسبة	
			10	4	6	0	0	0	التكرار	موافق ماما
			10.5%	4.2%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	%النسبة	
			95	20	56	5	10	4	التكرار	المجموع
			100.0%	21.1%	58.9%	5.3%	10.5%	4.2%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ "أشارك في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل " حسب متغير أشعر بالتزام كبير تجاه زملائي بالمؤسسة نلاحظ أن هناك اختلاف واضح، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 2.497 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أشارك في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل تبعاً لمتغير أشعر بالتزام كبير تجاه زملائي بالمؤسسة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يوافقون على المشاركة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل، 49,5% ويدعم هذا الاتجاه الذين يوافقون أن لديهم التزام كبير نحو زملاءهم بالمؤسسة بنسبة 58,7%. أما الذين لا يوافقون على المشاركة في

حل المشكلات المرتبطة بالعمل بنسبة 9,5% والمدعومين في هذا الاتجاه بعدم الموافقة أن لديهم التزام نحو زملائهم بالمؤسسة بنسبة 10,5%.

وأما الذين لا يدرون ما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم يشاركون في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل فقد بلغت نسبتهم 11,6% ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يدرون مدى شعورهم بالالتزام كبير تجاه زملائهم بالمؤسسة، فقد بلغت نسبتهم 5,3%.

يكن القول أن شعور العمال بالالتزام كبير تجاه زملائهم بالمؤسسة يتفق مع مدى مشاركتهم في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل، ونظرا لدعم العمال بهذا الارتباط فإنهم يعملون على المشاركة والمساعدة في حل بعض مشاكلهم المهنية وهذا الشعور كاف بأن يجعل صيرورة العمل تكون جيدة وتحقق أهداف المؤسسة، ويزيد في مساحة المشاركة في اتخاذ القرارات ويساعد على تماسك العمال فيما بينهم، ويظهر ولاءهم الوظيفي للمؤسسة.

كما يتوافق هذا الطرح مع ما ذهب إليه كل من Rusell & Taylor* في تحديد مفهوم التمكين في منح السلطة للعاملين من أجل حل المشكلات التي تعترض سبيل العمل، ويدعمه في هذا الاتجاه Kanter الذي يرى أن الولاء التنظيمي عبارة عن استعداد الفرد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم.

ويتوافق أيضا في نتائج الباحثة برني لطيفة** التي توصلت في أطروحتها إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تمكين العاملين وتحسن الأداء الاجتماعي وجودة الخدمات.

* - أنظر الجانب النظري لهذه الدراسة.
** - أنظر الدراسات السابقة في هذه الدراسة.

الجدول رقم (45) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (أشارك في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل) حسب المتغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	المشاركة في اتخاذ القرارات * 1 الولاء الاخلاقي 4					المشاركة في اتخاذ القرارات 1		
			المجموع	الولاء الاخلاقي 4						
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	% النسبة
0.090	23.963	16	9	2	3	0	0	4	التكرار	غير موافق تماما
			9.5%	2.1%	3.2%	0.0%	0.0%	4.2%	% النسبة	
			18	1	7	4	3	3	التكرار	غير موافق
			18.9%	1.1%	7.4%	4.2%	3.2%	3.2%	% النسبة	
			11	2	5	3	1	0	التكرار	لا ادري
			11.6%	2.1%	5.3%	3.2%	1.1%	0.0%	% النسبة	
			47	8	26	9	2	2	التكرار	موافق
			49.5%	8.4%	27.4%	9.5%	2.1%	2.1%	% النسبة	
			10	1	7	1	0	1	التكرار	موافق تماما
			10.5%	1.1%	7.4%	1.1%	0.0%	1.1%	% النسبة	
95	14	48	17	6	10	التكرار	المجموع			
100.0%	14.7%	50.5%	17.9%	6.3%	10.5%	% النسبة				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال والمتعلق بـ "أشارك في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل" حسب متغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل) نلاحظ أن هناك اختلاف واضح، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 23.963 هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أشارك في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل تبعاً لمتغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (45) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يوافقون على المشاركة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل بنسبة 49.5% ويدعم هذا الاتجاه الذين يوافقون على أن المؤسسة تستحق منهم كل الإخلاص في العمل بنسبة 50.5%.

أما الذين لا يوافقون على المشاركة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل فقد بلغت نسبتهم 18.9% ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يوافقون على أن المؤسسة تستحق منهم كل الاخلاص في العمل بنسبة 6.3%.

وأما الذين لا يدرون ما إذا كانوا يشاركون في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل فقد بلغت نسبتهم 11.6% ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يدرون أن مؤسستهم تستحق منهم الإخلاص في العمل بنسبة 17.9%.

يمكن القول أن العمال بالقطاع الصحي عين التوتة يدركون أن المؤسسة تستحق منهم كل الإخلاص في العمل ارتباطا بمشاركتهم في حل المشكلات المرتبطة بالعمل، وبناء على هذه العلاقة فإنهم يقدرون المؤسسة ويخلصون في العمل ما دامت إدارتهم تسمح لهم بالمشاركة في حل بعض مشكلاتهم المهنية.

وتعد هذه العلاقة كافية ليشعر العمال بالحرية في اتخاذ بعض القرارات، مما يجعلهم أكثر عطاء وأحسن أداء.

ويتوافق هذا مع ما ذهب إليه كل من Maesh & Mannari في القول أن الموظف المالك للولاء التنظيمي يعتبر بقاءه في التنظيم أمرا أخلاقيا دون احتساب إمكانيات الرقي والتقدم الوظيفي المقدمان له من طرف التنظيم.*

وهو أيضا يتوافق مع تحديد Kanter للولاء التنظيمي على أنه استعداد الفرد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم، وتحديد Jons & George للتمكين على أنه عملية توسيع لمعرفة الفرد ومهامه ومسؤولياته.**

* - أنظر فصل الولاء التنظيمي في هذه الدراسة.
** - أنظر الفصل الثاني لهذه الدراسة: تمكين الموارد البشرية.

جدول رقم (46) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال (بعض البدائل المطروحة من طرفي تؤخذ بعين الاعتبار) حسب المتغير (أشعر بالتزام كبير اتجاه زملائي بالمؤسسة)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	المشاركة في اتخاذ القرارات * 5 الولاء الاخلاقي 1					المشاركة في اتخاذ القرارات 5		
			المجموع	الولاء الاخلاقي 1				التكرار	% النسبة	
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق			غير موافق تماما
0.015	30.675	16	9	1	3	1	1	3	التكرار	غير موافق تماما
			9.5%	1.1%	3.2%	1.1%	1.1%	3.2%	% النسبة	
			17	2	10	1	4	0	التكرار	غير موافق
			17.9%	2.1%	10.5%	1.1%	4.2%	0.0%	% النسبة	
			28	5	18	2	2	1	التكرار	لا ادري
			29.5%	5.3%	18.9%	2.1%	2.1%	1.1%	% النسبة	
			37	11	23	1	2	0	التكرار	موافق
			38.9%	11.6%	24.2%	1.1%	2.1%	0.0%	% النسبة	
			4	1	2	0	1	0	التكرار	موافق تماما
			4.2%	1.1%	2.1%	0.0%	1.1%	0.0%	% النسبة	
			95	20	56	5	10	4	التكرار	المجموع
			100.0%	21.1%	58.9%	5.3%	10.5%	4.2%	% النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ " (بعض البدائل المطروحة من طرفي تؤخذ بعين الاعتبار) " حسب متغير (أشعر بالتزام كبير اتجاه زملائي بالمؤسسة) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 30.67 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (بعض البدائل المطروحة من طرفي تؤخذ بعين الاعتبار) تبعا لمتغير (أشعر بالتزام كبير اتجاه زملائي بالمؤسسة)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ومن خلال الاتجاه العام للجدول رقم (46) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن بعض البدائل المطروحة من طرفهم تؤخذ بعين الاعتبار بنسبة 38,9% ويدعم هذا الاتجاه الذين يشعرون بالتزام كبير تجاه زملائهم بالمؤسسة بنسبة 58,9%.

أما الذين لا يوافقون على أن بعض البدائل المطروحة من طرفهم تؤخذ بعين الاعتبار فنسبتهم 17,9% ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يشعرون بالتزام كبير تجاه زملائهم بالمؤسسة بنسبة 10,5%.

وأما الذين لا يدرون ما إذا كانت بعض البدائل المطروحة من طرفهم تؤخذ بعين الاعتبار فقد بلغت نسبتهم 9,5% ويدعم هذا الاتجاه الذين يشعرون بالتزام كبير تجاه زملائهم بالمؤسسة فقد بلغت نسبتهم 5,3%.

يمكن القول أن الإدارة بالقطاع الصحي بعين التوتة تأخذ بآراء العاملين، وتفسح لهم المجال لتقديم بدائل تؤخذ بعين الاعتبار، وهذا يشعرهم بالتزام كبير نحو زملائهم بالمؤسسة كما يمكن القول أيضا أن نوعا من الديمقراطية والوضوح يسود مناخ العمل ويجعل العمال يشعرون بمسؤوليتهم نحو بعضهم وتقدير عمل الآخر، ويثمنون مجهود بعضهم ومنه يضمنون السعي معا لتحقيق أهدافهم.

ويتوافق هذا مع تلك الالتزامات التي شهدناها أثناء زيارتنا لمؤسسات القطاع الصحي عين التوتة، وتصريحات المسؤولين عن فسخ المجال للعمال لطرح البدائل بكل حرية، والأخذ بآرائهم في الكثير من المناسبات، وكذلك ذلك الجو الجميل الذي يسود أفراد المؤسساتين الملية بالاحترام والتقدير والانضباط في المداومة.

كما يتوافق هذا أيضا مع ما يطرحه Drafke من تحديد للتمكين على أنه منح العاملين درجات من الاندماج والسلطة الواسعة لاتخاذ القرارات، وما يطرحه نور الدين

حاروش في أن توضيح الولاء التنظيمي يكون ممكنا عندما يصبح الفرد يتكلم باسم الجماعة (نحن)، والدفاع عنها في حالة النقد وغيرها.*

الجدول رقم (47) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (بعض البدائل المطروحة من طرفي تؤخذ بعين الاعتبار) حسب المتغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	المشاركة في اتخاذ القرارات * 5 الولاء الأخلاقي 4						المشاركة في اتخاذ القرارات 5	
			المجموع	الولاء الأخلاقي 4					التكرار	غير موافق تماما
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	% النسبة		
0.000	48.567	16	9	2	3	1	0	3	التكرار	غير موافق تماما
			9.5%	2.1%	3.2%	1.1%	0.0%	3.2%	% النسبة	
			17	1	4	3	6	3	التكرار	غير موافق
			17.9%	1.1%	4.2%	3.2%	6.3%	3.2%	% النسبة	
			28	3	13	8	0	4	التكرار	لا ادري
			29.5%	3.2%	13.7%	8.4%	0.0%	4.2%	% النسبة	
			37	7	25	5	0	0	التكرار	موافق
			38.9%	7.4%	26.3%	5.3%	0.0%	0.0%	% النسبة	
			4	1	3	0	0	0	التكرار	موافق تماما
			4.2%	1.1%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%	% النسبة	
			95	14	48	17	6	10	التكرار	المجموع
			100.0%	14.7%	50.5%	17.9%	6.3%	10.5%	% النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ(بعض البدائل المطروحة من طرفي تؤخذ بعين الاعتبار) حسب متغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل) نلاحظ أن هناك اختلاف، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 48.567 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (بعض البدائل المطروحة من

* - أنظر الجانب النظري لهذه الدراسة (الفصل الثاني والفصل الثالث).

طرفي تؤخذ بعين الاعتبار) تبعا لمتغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (47) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن بعض البدائل المطروحة من طرفهم تؤخذ بعين الاعتبار وذلك بنسبة 38.9%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين قالوا بأن المؤسسة تستحق منهم كل الإخلاص في العمل.

أما الذين لا يوافقون على أن البدائل المطروحة من طرفهم تؤخذ بعين الاعتبار فكانت نسبتهم 17.9% ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يرون تماما أن المؤسسة تستحق منهم كل الإخلاص في العمل بنسبة 10,5%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانت بعض البدائل التي يطرحونها تؤخذ بعين الاعتبار فكانت نسبتهم 29.5% ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانت المؤسسة تستحق منهم الإخلاص في العمل بنسبة 17.9%.

بما أن إدارة المؤسسة (القطاع الصحي عين التوتة) تأخذ بعين الاعتبار الآراء والمبادرات والبدائل التي يطرحها العمال، فهي تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا بديها يجعل العمال يخلصون ويتفانون في عملهم وبالتالي تتطابق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

وهذا ما ذهب إليه الباحث Steers في إشارته إلى تطابق العامل مع منظمته وارتباطه بها، وقد أشرنا إلى ذلك في الجانب النظري، كما يتطابق ذلك أيضا مع ما ذهب إليه Brown & Glot في أن التمكين عبارة عن منح العاملين القوة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم.*

* - أنظر تعاريف التمكين حسب ما جاء في الجانب النظري لهذه الدراسة.

وبوجود مثل هذه العلاقة فإن القطاع الصحي بعين التوتة يعمل بقوة ونجاح من أجل تحقيق أهداف المؤسساتين.

الجدول رقم (48) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (أساعد في تصحيح بعض أخطاء العاملين) حسب المتغير (أعمل بجد لأكتسب مكانة راقية عند الإدارة)

مستوى الدلالة	كـا مربع	درجة الحرية	المشاركة في اتخاذ القرارات 6 * الولاء الاخلاقي 5					المشاركة في اتخاذ القرارات 6	
			المجموع	الولاء الاخلاقي 5				التكرار	غير موافق تماما
				موافق تماما	موافق	لاادري	غير موافق		
0.015	30.655	16	5	0	1	1	1	2	غير موافق
			5.3%	0.0%	1.1%	1.1%	1.1%	2.1%	تماما
			17	3	6	0	6	2	غير موافق
			17.9%	3.2%	6.3%	0.0%	6.3%	2.1%	النسبة
			17	1	5	6	3	2	لاادري
			17.9%	1.1%	5.3%	6.3%	3.2%	2.1%	النسبة
			48	11	23	4	8	2	موافق
			50.5%	11.6%	24.2%	4.2%	8.4%	2.1%	النسبة
			8	4	1	2	0	1	موافق تماما
			8.4%	4.2%	1.1%	2.1%	0.0%	1.1%	النسبة
95	19	36	13	18	9	المجموع			
			100.0%	20.0%	37.9%	13.7%	18.9%	9.5%	النسبة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق ب (أساعد في تصحيح بعض أخطاء العاملين) حسب متغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 30.655 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (أساعد في تصحيح بعض أخطاء العاملين) تبعا لمتغير (تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (48) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يساعدون في تصحيح بعض أخطاء العاملين بنسبة 50.5% ويدعم هذا الاتجاه الذين يعملون بجد لاكتساب مكانة راقية عند الإدارة بنسبة 37,9%.

أما الذين لا يساعدون في تصحيح بعض أخطاء العاملين فكانت نسبتهم 17.9% ويدعمهم في هذا الاتجاه لا يعملون بجد لاكتساب مكانة راقية لدى الإدارة بنسبة 18.9%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانوا يساعدون في تصحيح بعض أخطاء العاملين فكانت نسبتهم 17.9% ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يدرون إن كانوا يعملون بجد ليكتسبوا مكانة راقية عند الإدارة.

يمكن القول أن العمال بالقطاع الصحي عين التوتة يبادرون إلى المساعدة في تصحيح بعض الأخطاء مما يجعلهم جديين في عملهم لاكتساب مكانة راقية عند الإدارة، كما نستنتج من هذا منطقياً أن الإدارة تولي اهتماماً بأصحاب المبادرة ممن يشاركون في حل مشكلات الزملاء، وتكسيبهم مكانة راقية.

وهذا ما لاحظناه ميدانياً عند تواجدنا بالمؤسستين حيث يبادر دوماً بعض العمال إلى تصحيح آراء وأفكار وحتى الاقتراحات التي يقدمها زملاؤهم، في شكل سلس دون أي إحراج.

وهذا ما يثبت آلياً أن المشاركة في اتخاذ القرارات سمة واضحة في القطاع الصحي عين التوتة وهذه العلاقة ثابتة أيضاً لدى Moore & al في تحديد عملية التمكين على أنها منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات، والإجراءات المتخذة بأعمالهم، وكذا ما ذهب إليه Ivancevich الذي يرى أن عملية التمكين هي تشجيع ومساعدة الأفراد والمجموعات في

اتخاذ القرارات المؤثرة في بيئة أعمالهم، وقد تعرضنا إلى كل هذا بنوع من التفصيل في الجانب النظري.

وللتحقق أكثر من الفرضية نتبع طريق معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الأخلاقي:

جدول رقم (49) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الأخلاقي:

المتغيرات	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الأخلاقي	95	0.649	0.000	دالة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين المتغير إجابات عينة دراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات بعد الولاء الأخلاقي بلغ: 0.649 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي: توجد علاقة ارتباطيه بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد الولاء الأخلاقي وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H 0) التي تنص على انه لا توجد علاقة ارتباطيه بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد الولاء الأخلاقي ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دالة إحصائياً بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد الولاء الأخلاقي لدى موظفي القطاع الصحي بعين التوتة عند المستوى دلالة 0.05، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ب. عرض نتائج الفرضية الثانية: التي مفادها توجد علاقة بين التحفيز والولاء الشعوري:

الجدول رقم (50) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يقدر رئيسي المباشر جهودي المبذولة في العمل) حسب المتغير (أنا جد راض بالعمل بهذه المؤسسة)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	التحفيز * 1الولاء الشعوري 5					التحفيز 1		
			المجموع	الولاء الشعوري 5						
				موافق تماما	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غير موافق تماما
0.000	60.803	16	8	0	1	0	1	6	التكرار	غير موافق تماما
			8.4%	0.0%	1.1%	0.0%	1.1%	6.3%	%النسبة	
			19	0	2	4	12	1	التكرار	غير موافق
			20.0%	0.0%	2.1%	4.2%	12.6%	1.1%	%النسبة	
			21	0	11	5	4	1	التكرار	لاادري
			22.1%	0.0%	11.6%	5.3%	4.2%	1.1%	%النسبة	
			32	2	14	8	5	3	التكرار	موافق
			33.7%	2.1%	14.7%	8.4%	5.3%	3.2%	%النسبة	
			15	2	10	1	1	1	التكرار	موافق تماما
			15.8%	2.1%	10.5%	1.1%	1.1%	1.1%	%النسبة	
			95	4	38	18	23	12	التكرار	المجموع
			100.0%	4.2%	40.0%	18.9%	24.2%	12.6%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق ب(يقدر رئيسي المباشر جهودي المبذولة في العمل) حسب متغير (أنا جد راض بالعمل بهذه المؤسسة) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 60.803 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يقدر رئيسي المباشر جهودي المبذولة في العمل) تبع المتغير (أنا جد راض بالعمل بهذه المؤسسة) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (50)، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن رئيسهم المباشر يقدر جهودهم المبذولة في العمل بنسبة 33.7%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين هم جد راضون بالعمل بهذه المؤسسة بنسبة 40%.

أما الذين لا يوافقون على أن رئيسهم المباشر يقدر جهودهم المبذولة في العمل فنسبتهم 20% ويدعمهم الذين هم غير راضين بالعمل بهذه المؤسسة بنسبة 24.2%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كان رئيسهم المباشر يقدر جهودهم المبذولة في العمل فنسبتهم 22.1% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانوا راضين عن العمل بهذه المؤسسة بنسبة 18.9%.

يمكن القول إن إدارة القطاع الصحي عين التوتة ولا سيما الرؤساء المباشرين، يقدرون جهود العمال ويثمنونها، مما جعل العمال بهذا القطاع راضين عن العمل بالمؤسسة، وهذا منطقي جداً، فالعمال يلمسون تقدير رؤسائهم في معاملتهم وفي الاحترام الذي يقدمونه لهم، وبالتالي يبديون رضاهم من خلال محبتهم وولائهم لمؤسستهم، فتقدير الإدارة للعمال يعبر عن مدى احترافية الإدارة وفهمها الواضح لعناصر التمكين، وهذا كاف بأن يجعل العاملين يزيدون في تحسن أداء أعمالهم ويستمتعون في مثابرتهم من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم.

وهذا ما جاء في نظرية التمكين النفسي (سيكولوجية التمكين)*، كما يتوافق هذا مع نموذج تمكين العاملين وفقاً لدراسة المدهون.**

* - انظر الجانب النظري لهذه الدراسة.

** - انظر الجانب النظري لهذه الدراسة (نموذج تمكين العاملين وفقاً لدراسة المدهون).

الجدول رقم (51) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها) حسب المتغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	التحفيز 1 * الولاة الشعوري 5					التحفيز 2		
			المجموع	الولاة الشعوري 2						
				موافقا	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافقتاما	التكرار	% النسبة
0.040	27.117	16	31	3	3	3	11	11	التكرار	غير موافق تماما
			32.6%	3.2%	3.2%	3.2%	11.6%	11.6%	% النسبة	
			38	2	11	8	11	6	التكرار	غير موافق
			40.0%	2.1%	11.6%	8.4%	11.6%	6.3%	% النسبة	
			12	1	6	2	1	2	التكرار	لاادري
			12.6%	1.1%	6.3%	2.1%	1.1%	2.1%	% النسبة	
			13	1	9	2	1	0	التكرار	موافق
			13.7%	1.1%	9.5%	2.1%	1.1%	0.0%	% النسبة	
			1	0	1	0	0	0	التكرار	موافق تماما
			1.1%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	% النسبة	
			95	7	30	15	24	19	التكرار	المجموع
			100.0%	7.4%	31.6%	15.8%	25.3%	20.0%	% النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال والمتعلق بـ (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها) حسب متغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى تقاعدي) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 27.117 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها) تبعا لمتغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (51) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على تتاسب الراتب الذي يتقاضونه مع المجهودات التي يبذلونها بنسبة 40% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يرغبون في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها إلى غاية تقاعدهم بنسبة 25.3%.

أما الذين يوافقون على أن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع جهودهم المبذولة فنسبتهم 13.7% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يرغبون في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها لغاية التقاعد بنسبة 31.6% أما الذين لا يدرون ما إذا كان الراتب يتناسب أم لا مع مجهوداتهم المبذولة فإن نسبتهم كانت 12.6% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانوا يرغبون في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها إلى غاية التقاعد.

يمكننا القول أن العمال غير راضين وغير مقتنعين بالراتب الذي يتقاضونه، ورغم ذلك فأغلبهم يرغب بالبقاء بالمؤسسة التي يعملون بها إلى غاية التقاعد.

مما يعني أنهم محبين لعملهم وولائهم كبير للمؤسسة التي يعملون بها، بالرغم من عدم قناعتهم بالأجر الذي يتقاضونه، ويعود هذا الوضع حتما إلى أنهم راضين عن عملهم ويبذلون جهودا كبيرة وعملهم دقيق ومهم ومستمر وحساس، يجعلهم ينظرون رفع أجورهم، وهذا المطلب شهدا هذا العام احتجاجات عمال القطاع (الأطباء بالخصوص) على المستوى الوطني.

ورغم أن الراتب من أهم التحفيزات المادية المعول عليها لاكتساب ولاء العمال، فإن عمال القطاع الصحي عين التوتة وفي غياب راتب يتناسب مع مجهوداتهم فإن ذلك لم يؤثر على رغبتهم في البقاء بالمؤسسة، مما يعني وجود معايير أخرى عوضتهم هذه الحاجة.

وربما حاجتهم إلى الأمن وإثبات الذات كانت أقوى، مثلما حدد ذلك العالم أبراهام ماسلو في نظرية الحاجات وهرمه المشهور.*

بالإضافة إلى أملهم في التغيير الإستراتيجي للقطاع بصفة عامة ، لا سيما في وجود بوادر وتطمينات المسؤولين في هرم الوزارة بعد الاحتجاجات السالفة الذكر

الجدول رقم (52) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهودات المبذولة التي أبذلها) حسب المتغير (المؤسسة التي أعمل بها هي أفضل مؤسسة)

مستوى الدلالة	كأ مربع	درجة الحرية	التحفيز * 1 الولاء الشعوري 5					التحفيز 2		
			المجموع	الولاء الشعوري 3						
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غير موافق تماما
0.000	52.936	16	31	0	1	8	7	15	التكرار	غير موافق
			32.6%	0.0%	1.1%	8.4%	7.4%	15.8%	%النسبة	تماما
			38	1	5	14	14	4	التكرار	غير موافق
			40.0%	1.1%	5.3%	14.7%	14.7%	4.2%	%النسبة	
			12	0	7	2	2	1	التكرار	لا ادري
			12.6%	0.0%	7.4%	2.1%	2.1%	1.1%	%النسبة	
			13	2	7	3	1	0	التكرار	موافق
			13.7%	2.1%	7.4%	3.2%	1.1%	0.0%	%النسبة	
			1	0	1	0	0	0	التكرار	موافق تماما
			1.1%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	%النسبة	
			95	3	21	27	24	20	التكرار	المجموع
			100.0%	3.2%	22.1%	28.4%	25.3%	21.1%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهودات التي أبذلها) حسب متغير (المؤسسة التي أعمل بها هي أفضل مؤسسة) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة

* - أنظر نظريات الحاجة في الجانب النظري لهذه الدراسة.

(كا²) والتي بلغت 52.963 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها) تبع المتغير (المؤسسة التي أعمل بها هي أفضل مؤسسة) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (52) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على أن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهود المبذولة بنسبة 40%، ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يوافقون على أن مؤسستهم التي يعملون بها هي أفضل مؤسسة بنسبة 25.3%.

أما الذين يرون أن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهود التي يبذلونها بنسبة 13.7%، ويدعم هذا الاتجاه الذين يوافقون على أن مؤسستهم هي أفضل مؤسسة بنسبة 22.1%.

وأما الذين لا يدرون ما إذا كان الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهود فنسبتهم 12.6% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون إن كانت المؤسسة التي يعملون بها هي أفضل مؤسسة بنسبة 28.4%.

يمكننا ملاحظة أن العمال بالقطاع الصحي عين التوتة في غالبيتهم إما أنهم لا يستطيعون الحكم أن مؤسستهم هي الأفضل أو أنهم لا يوافقون أنها كذلك، ويرتبط هذا بوضوح مع عامل الراتب الذي يرون أنه أقل من الجهود المبذولة، مما يعني أنهم يريدون مكافآت مادية كتحفيز مهم للاعتراف بمكانة المؤسسة في قلوبهم، وبالتالي ولأنهم لها، أي أن غياب التحفيز المادي وبالضبط الراتب المناسب فهم عرضة لعدم الرضا وعدم

الولاء لمؤسستهم. وقد يرجع هذا الاختلاف والتباين في النسب إلى تنوع الفئات، فبعضها ذوو رواتب مقبولة وكافية إلى حد ما، بينما الأغلبية لا يكفيها الراتب في تلبية حاجاتهم.

وهذا النقص له تأثيره على المردود العملي وطبيعة الأداء، وهذا ما قصده كل من ألدرفر وماسلو في هرميهما المشهورين.*

ولقد صرح لنا مسؤولو القطاع أن الأمر الخاص بالراتب في تحسن مستمر، لا سيما بعد تعديل القانون الأساسي للصحة، وسوف يتحسن باستمرار وربما قريباً سيكون الراتب الشهري منة أبرز المحفزات للعاملين في القطاع الصحي.

الجدول رقم (53) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجع على العمل أكثر) حسب المتغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي اعمل بها إلى غاية تقاعدي)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	التحفيز 1 الولاء الشعوري 2					التحفيز 6		
			المجموع	الولاء الشعوري 2						
				موافق تماماً	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماماً	التكرار	غير موافق تماماً
0.000	44.593	16	25	2	3	2	7	11	التكرار	غير موافق تماماً
			26.3%	2.1%	3.2%	2.1%	7.4%	11.6%	%النسبة	
			36	1	7	9	14	5	التكرار	غير موافق
			37.9%	1.1%	7.4%	9.5%	14.7%	5.3%	%النسبة	
			17	0	9	4	2	2	التكرار	لا ادري
			17.9%	0.0%	9.5%	4.2%	2.1%	2.1%	%النسبة	
			13	3	8	0	1	1	التكرار	موافق
			13.7%	3.2%	8.4%	0.0%	1.1%	1.1%	%النسبة	
			4	1	3	0	0	0	التكرار	موافق تماماً
			4.2%	1.1%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%	%النسبة	
95	7	30	15	24	19	التكرار	المجموع			
100.0%	7.4%	31.6%	15.8%	25.3%	20.0%	%النسبة				

* - انظر الجانب النظري في هذه الدراسة (نظريات التحفيز).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ(نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجع على العمل أكثر) حسب متغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (χ^2) والتي بلغت 44.593 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجع على العمل أكثر) تبع المتغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول بأن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على أن نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجع على العمل أكثر بنسبة 37.9%.

ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يرغبون في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها بنسبة 25.3%.

أما الذين يرون بأن نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجع على العمل أكثر فقد بلغت نسبتهم 13.7% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يرغبون بالبقاء بالمؤسسة التي يعملون بها بنسبة 31.6%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كان نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجعا أم لا فنسبتهم كانت 17.9%، ويدعمهم في هذا الاتجاه أولئك الذين لا يدرون ما إذا كانوا يرغبون في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها بنسبة 25.3%.

يمكن القول بأن عمال القطاع الصحي عين التوتة يرغبون في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها إلى غاية تقاعدهم بالرغم من أنهم يرون أن نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة

غير مشجع على العمل أكثر، مما يعني أنه لو كان هناك نظام مكافآت مشجع لكانت النسبة مرتفعة أكثر بالنسبة للراغبين في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها إلى غاية تقاعدهم، وهذا ما أشار إليه (خليل محمد حسن الشماع) في اعتباره بأن الحوافز هي مؤثرات تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه لإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.(1)

ويوافقه في هذا الطرح مهدي حسن زويلف في اعتبار الحوافز مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد، التي تدفع لإشباعها عن طريق العمل.(2)

وهو أيضا ما أشار إليه صالح مهدي محسن العامري وظاهر حسن منصور.*

ويمكننا أن نقول بإيجاز أن رغبة العمال بالقطاع الصحي عين التوتة تكون أقوى كلما كان نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجعا على العمل.

الجدول رقم (54) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يوجد تشجيع معنوي

مستمر من طرف رئيسي) حسب المتغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	التحفيز* الولاء الشعوري					التحفيز 8		
			المجموع	الولاء الشعوري 2						
				موافق تماما	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غير موافق
0.000	49.848	16	16	1	0	2	4	9	التكرار	غير موافق
			16.8%	1.1%	0.0%	2.1%	4.2%	9.5%	%النسبة	تماما
			27	1	4	6	12	4	التكرار	غير موافق
			28.4%	1.1%	4.2%	6.3%	12.6%	4.2%	%النسبة	
			16	1	4	4	4	3	التكرار	لاادري
			16.8%	1.1%	4.2%	4.2%	4.2%	3.2%	%النسبة	

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط7، عمان، 2000، ص 74.

(2) - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار المجدلوي للنشر، ط3، مصر، 1991، ص 223.

* - أنظر الجانب النظري لهذه الدراسة.

			27	2	18	3	4	0	التكرار	موافق
			28.4%	2.1%	18.9%	3.2%	4.2%	0.0%	%النسبة	
			9	2	4	0	0	3	التكرار	موافق تماما
			9.5%	2.1%	4.2%	0.0%	0.0%	3.2%	%النسبة	
			95	7	30	15	24	19	التكرار	المجموع
			100.0%	7.4%	31.6%	15.8%	25.3%	20.0%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق ب(يوجد تشجيع معنوي مستمر من طرف رئيسي) حسب متغير (أرغب في البقاء بالمؤسسة التي اعمل بها إلى غاية تقاعدي) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 49.848 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يوجد تشجيع معنوي مستمر من طرف رئيسي) تبع المتغير أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (54) نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين لا يوافقون على وجود تشجيع معنوي من طرف رؤسائهم بنسبة 28.4% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يرغبون في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها بنسبة 25.3%.

وتتساوى نسبة المبحوثين الذين يوافقون على وجود التشجيع المعنوي من طرف رؤسائهم مع نسبة الذين لا يوافقون أي بنسبة 8.4%، ويدعمهم في اتجاههم هذا العمال الذين يرغبون في البقاء بالمؤسسة إلى غاية التقاعد بنسبة أعلى وهي 31.8%.

أما الذين لا يدرون ما إذا يوجد تشجيع معنوي أم لا من طرف رؤسائهم فقد بلغت نسبتهم 16.8%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانوا يرغبون في البقاء بالمؤسسة أم لا بنسبة 15.6%.

من الواضح أن التشجيع المعنوي مستمر من طرف إدارة القطاع الصحي عين التوتة وهذا عوض فعلا المكافآت المادية للعمال، مما جعلهم يرغبون في البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها إلى غاية تقاعدتهم، فالعمال يشعرون بأهميتهم عن طريق التشجيع الذي يتلقوه من رؤسائهم، وهذا ما يوافق تحديد نور الدين حروش للحوافز المعنوية والتي يرى أنها ترفع معنويات العامل، لا سيما اعتراف الرئيس بأهمية مرؤوسه وبمجهوداته، سواء كان ذلك بالثناء والشكر أو عن طريق المعاملة الجيدة.*

إن تحقق هذه العلاقة كفيلة بأن تجعل اتجاه العمال قدما نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يؤكد نور الدين حروش في تحديد الحوافز الايجابية بأنها تلك المستخدمة في الاتجاه الإيجابي حيث تحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة، وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة.**

الجدول رقم (55) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يوجد تشجيع معنوي

مستمر من طرف رئيسي) حسب المتغير (أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من

حياتي)

مستوى الدلالة	كما مربع	درجة الحرية	التحفيز * الولاء الشعوري						التحفيز 8	
			المجموع	الولاء الشعوري 1						
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غير موافق
0.000	75.671	16	16	1	4	0	4	7	التكرار	غير موافق
			16.8%	1.1%	4.2%	0.0%	4.2%	7.4%	%النسبة	تماما
			27	0	6	5	14	2	التكرار	غير موافق

* - أنظر الجانب النظري لهذه الدراسة.

** - أنظر أنواع الحوافز في الجانب النظري لهذه الدراسة.

			28.4%	0.0%	6.3%	5.3%	14.7%	2.1%	%النسبة	
			16	2	6	2	6	0	التكرار	لاادري
			16.8%	2.1%	6.3%	2.1%	6.3%	0.0%	%النسبة	
			27	1	24	1	0	1	التكرار	موافق
			28.4%	1.1%	25.3%	1.1%	0.0%	1.1%	%النسبة	
			9	4	4	0	1	0	التكرار	موافق تماما
			9.5%	4.2%	4.2%	0.0%	1.1%	0.0%	%النسبة	
			95	8	44	8	25	10	التكرار	المجموع
			100.0%	8.4%	46.3%	8.4%	26.3%	10.5%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ (يوجد تشجيع معنوي مستمر من طرف رئيسي) حسب متغير (أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من حياتي) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 75.671 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يوجد تشجيع معنوي مستمر من طرف رئيسي) تبعا لمتغير (أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من حياتي) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (55) نلاحظ أن أغلبية الباحثين يوافقون على وجود تشجيع معنوي مستمر من طرف رؤسائهم بنسبة 28.4%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يشعرون بأن المؤسسة التي يعملون بها جزء من حياتهم بنسبة 46.3%.

وأما الذين لا يوافقون على وجود التشجيع المعنوي المستمر من طرف رؤسائهم فهم أيضا بنسبة 8.4%، غير أن الذين يدعمونهم في هذا الاتجاه فنسبتهم 26.3%.

وأما الذين لا يدرون بوجود تشجيع معنوي مستمر من طرف رئيسهم فقد كانت نسبتهم 16.8%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانت المؤسسة جزء من حياتهم بنسبة 8.4%.

يمكننا القول أن عمال القطاع الصحي بعين التوتة يشعرون بأن المؤسسة جزء من حياتهم، نظرا للتشجيع المعنوي المستمر من طرف الإدارة، وهي علاقة إيجابية تضمن السير الحسن للموارد البشرية بالقطاع الصحي عين التوتة والعمل بإخلاص لتحقيق الأهداف المسطرة.

فالوضوح في الرؤية ورفع معنويات العاملين من خلال التشجيع المعنوي يضمن الشعور بتطابق أهداف العامل والمؤسسة.

ويتوافق هذا مع ما جاء به Jones & Al في أن عملية التمكين هي عبارة عن توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين*، وبالتالي عملية تشجيع العمال معنويا تضمن إلى حد كبير الاندماج الكلي للعمال، وهذا ما لمسناه من تصاريح العمال وكذا المسؤولين بالمؤسستين محل الدراسة. ويتوافق هذا أيضا مع ما جاء في نظرية ذات العاملين، وقد جاء لدى يحيى ملحم أن إعطاء العامل التقدير والتشريف كفيلا بأن يعزز لديه روح المبادرة والاستمرار وزيادة إثراء المؤسسة والولاء لإدارتنا.**

الجدول رقم (56) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (رئيسي يشجعني على تحمل المسؤولية في العمل) حسب المتغير (أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من

حياتي)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	التحفيز * الولاء الشعوري						التحفيز7	
			المجموع	الولاء الشعوري1						
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غير موافق تماما
0.001	39.347	16	8	1	3	0	1	3	التكرار	غير موافق تماما
			8.4%	1.1%	3.2%	0.0%	1.1%	3.2%	%النسبة	
			23	0	3	5	11	4	التكرار	

* - أنظر الجانب النظري لهذه الدراسة.

** - أنظر نظرية ذات العاملين في الجانب النظري لهذه الدراسة.

			24.2%	0.0%	3.2%	5.3%	11.6%	4.2%	%النسبة	
			13	2	4	2	5	0	التكرار	لا ادري
			13.7%	2.1%	4.2%	2.1%	5.3%	0.0%	%النسبة	
			39	4	26	1	6	2	التكرار	موافق
			41.1%	4.2%	27.4%	1.1%	6.3%	2.1%	%النسبة	
			12	1	8	0	2	1	التكرار	موافق تماما
			12.6%	1.1%	8.4%	0.0%	2.1%	1.1%	%النسبة	
			95	8	44	8	25	10	التكرار	المجموع
			100.0%	8.4%	46.3%	8.4%	26.3%	10.5%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ (رئيسي يشجعني على تحمل المسؤولية في العمل) حسب متغير (أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من حياتي) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 39.347 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (رئيسي يشجعني على تحمل المسؤولية في العمل) تبعا لمتغير (أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من حياتي)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (56)، بأن أغلبية المبحوثين يشعرون أن المؤسسة التي يعملون بها هي جزء من حياتهم بنسبة 46.3%، ويدعم هذا الاتجاه الذين يوافقون أن رؤساءهم يشجعونهم على تحمل المسؤولية في العمل بنسبة 41.1%.

أما الذين لا يوافقون على أن المؤسسة التي يعملون بها هي جزء من حياتهم فقد بلغت نسبتهم 26.3%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يشعرون أن المؤسسة التي يعملون بها هي جزء من حياتهم بنسبة 24.2%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانت المؤسسة التي يعملون بها جزء من حياتهم فنسبتهم بلغت 8.4%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كان رؤساءهم يشجعونهم على تحمل المسؤولية في العمل.

يمكن القول أن عمال القطاع الصحي عين التوتة يشعرون بملكية المؤسسة، وذلك لوضوح الرؤيا لديهم ووضوح الإدارة في عملها ودعمها لهم. مما يرفع حرية التصرف والشعور بالملكية وزيادة الوعي لدى فرق العمل بالمؤسسة، وتحقق التكامل والترابط بين كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري عندما تعرضنا إلى الإدارة بالمكشوف. كما لمسنا هذا في العمل التناوبي والتكاملي في الميدان خلال تواجدها بمؤسستي القطاع الصحي عين التوتة.

كما أن تشجيع إدارة القطاع الصحي عين التوتة لعاملها أدى إلى تغذية المؤسسة بالأفراد ذوي المهارات العالية وزيادة انتمائهم وولائهم لها، وتحسن صورتها أمام الجميع، وهذا يتطابق مع النتائج التي توصلت إليها الباحثة سامية خرخاش.⁽¹⁾

إن تحقيق هذه العلاقة يدعم قوة التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي، ويدعم مؤسستي القطاع الصحي عين التوتة في تحقيق الأهداف المتوخاة من وجودها.

وللتحقق أكثر من الفرضية نتبع طريق معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين بعدي التحفيز والولاء الشعوري:

جدول رقم (57) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والولاء الشعوري:

المتغيرات	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
التحفيز والولاء الشعوري	95	0.724	0.000	دالة

(1) - سامية خرخاش، أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة، 2003، ص 06.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين المتغير إجابات عينة دراسة على إجمالي العبارات المتعلقة ببعء التحفيز ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات بعد الولاء الشعوري بلغ: 0.724 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي: توجد علاقة ارتباطيه بين بعد التحفيز وبعء الولاء الشعوري وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على انه لا توجد علاقة ارتباطيه بين بعد التحفيز وبعء الولاء الشعوري ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دالة إحصائياً بين بعد التحفيز وبعء الولاء الشعوري لدى موظفي القطاع الصحي بعين التوتة عند المستوى دلالة 0.05، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ج. عرض نتائج الفرضية الثالثة: التي مفادها توجد علاقة بين العمل في إطار فرق العمل والولاء المستمر:

الجدول رقم (58) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (أعمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل) حسب المتغير (لن أبحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لي الفرصة في مكان آخر)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاء المستمر					فريق العمل 2		
			المجموع	الولاء المستمر 3						
				موافق تماماً	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماماً	التكرار	غير موافق تماماً
0.110	23.141	16	4	0	2	0	1	1	التكرار	غير موافق تماماً
			4.2%	0.0%	2.1%	0.0%	1.1%	1.1%	% النسبة	
			20	0	3	6	6	5	التكرار	غير موافق تماماً
			21.1%	0.0%	3.2%	6.3%	6.3%	5.3%	% النسبة	
			5	0	1	2	2	0	التكرار	لا ادري
			5.3%	0.0%	1.1%	2.1%	2.1%	0.0%	% النسبة	
			46	3	18	6	9	10	التكرار	موافق تماماً
			48.4%	3.2%	18.9%	6.3%	9.5%	10.5%	% النسبة	
			20	5	7	5	2	1	التكرار	موافق تماماً
			21.1%	5.3%	7.4%	5.3%	2.1%	1.1%	% النسبة	

			95	8	31	19	20	17	التكرار	المجموع
			100.0%	8.4%	32.6%	20.0%	21.1%	17.9%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ (أعمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل) حسب متغير (لن ابحت عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لي الفرصة في مكان آخر) نلاحظ أن هناك اختلاف واضح، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 23.141 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (أعمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل) تبع المتغير (لن ابحت عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لي الفرصة في مكان آخر) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (58) نلاحظ أن أغلب المبحوثين لن يبحثوا عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لهم الفرصة في مكان آخر بنسبة 32.6%، ويدعمهم في هذا الاتجاه المقتنعين بأنهم يعملون وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل بنسبة 48.4%.

أما الذين قد يبحثون عن وظيفة أخرى لو أتاحت لهم الفرصة فقد بلغت نسبتهم 21.1%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يوافقون على أنهم يعملون وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل بنسبة 21.1%.

وبلغت نسبة الذين لا يدرون ما إذا كانوا سيبحثون على وظيفة أخرى بنسبة 20%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانوا يعملون وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل بنسبة 5.3%.

يمكننا القول أن جماعة العمل في القطاع الصحي عين التوتة متجانسة بشكل جيد، ويسودهم الاحترام المتبادل، يسمح للعاملين بالعمل في أريحية تامة ويجعلهم ذلك لا يفكرون في تغيير وظيفتهم حتى لو أتيحت لهم الفرصة لذلك، ويعود ذلك إلى المستوى العلمي الذي لمسناه من خلال إجاباتهم على سؤال المستوى التعليمي، كما يعود ذلك أيضا إلى الاستقرار النفسي الذي يمتاز به أغلب المبحوثين، كما أن المناخ التنظيمي الذي توفره إدارة القطاع مشجع على العمل بشكل إيجابي، ويساعد على تطوير الكفاءات وتحقيق أهداف القطاع.

ويتوافق هذا مع الطرح الذي يقدمه أحمد الخطيب⁽¹⁾ الذي يرى أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، وأن تمكين الجماعة أو فريق العمل يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون والشراكة وتعزيز الأداء المؤسسي.

إن للعمل الجماعي دور في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد، وأن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء.⁽²⁾

كما يتوافق أيضا مع ما جاء في نموذج (كانتر) الذي تطرقنا إليه في الجانب النظري لهذه الدراسة. ويتفق هذا مع طرح فريدة زنيبي في أطروحتها التي تطرقنا إليها في الدراسات السابقة في الجانب النظري لهذه الدراسة، حيث تقول بأن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتعاون والتسامح يعزز الثقة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا ويعزز الشعور بالولاء للمنظمة.

كما أن المبدأ الأول من مبادئ النظرية الإدارية لفايول تذهب في نفس الاتجاه إذ ترى أن الاستفادة من جهود الجماعات وتوزيع المسؤوليات تؤدي إلى إتقان العمل وزيادة الإنتاج.

(1) - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2005، ص 56.
(2) - أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 05، عدد أكتوبر 2017، ص 95.

وهو نفس الاتجاه أيضا الذي تذهب فيه نظرية النظم التي تؤكد أن مبادئ التنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون تقدم قيمة إضافية ونوعية للمنظمة.*

الجدول رقم (59) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) حسب المتغير (سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاء المستمر					فريق العمل 1		
			المجموع	الولاء المستمر 2						
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غير موافق تماما
0.152	21.740	16	9	0	7	0	1	1	التكرار	غير موافق
			9.5%	0.0%	7.4%	0.0%	1.1%	1.1%	%النسبة	تماما
			12	5	7	0	0	0	التكرار	غير موافق
			12.6%	5.3%	7.4%	0.0%	0.0%	0.0%	%النسبة	
			22	4	15	2	0	1	التكرار	لا ادري
			23.2%	4.2%	15.8%	2.1%	0.0%	1.1%	%النسبة	
			32	7	23	2	0	0	التكرار	موافق
			33.7%	7.4%	24.2%	2.1%	0.0%	0.0%	%النسبة	
			20	8	9	1	2	0	التكرار	موافق تماما
			21.1%	8.4%	9.5%	1.1%	2.1%	0.0%	%النسبة	
			95	24	61	5	3	2	التكرار	المجموع
			100.0%	25.3%	64.2%	5.3%	3.2%	2.1%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) حسب متغير (سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان) نلاحظ أن هناك اختلاف واضح، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 21.740 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) تبع المتغير (سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

* - أنظر الجانب النظري لهذه الدراسة.

من خلال الجدول رقم (59) نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أنهم سيستمررون في أداء مهامهم بكل إتقان بنسبة 64.2% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يرون أن مؤسستهم تشجع العمل الجماعي بنسبة 33.7%.

أما الذين يرون أنهم يستمررون في أداء مهامهم بكل إتقان فقد بلغت نسبتهم 3.2% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يرون مؤسستهم لا تشجع العمل الجماعي بنسبة 12.6%.

وأما الذين لا يدرون ما إذا كانوا سيستمررون في أداء مهامهم بكل إتقان، فقد بلغت نسبتهم 5.3%، وبلغت نسبة الذين يدعمونهم في هذا الاتجاه 23.2%.

تعمل إدارة القطاع الصحي على تشجيع العمل الجماعي بشكل مستمر، مما يعود بالولاء عليها من طرف عمالها الذين يتقنون عملهم ويستمررون في ذلك، ويعود السبب المباشر إلى طبيعة العمل في ذلك القطاع الصحي الذي يتطلب التكامل بين الإداري والطبيب والممرض.. الخ، كما أن إدارة القطاع واعية بقيمة العمل الجماعي ومردوده على المؤسسة بصفة عامة، مما يعني أن القطاع يبني سياسته الوظيفية على إستراتيجية التمكين لبلوغ أهدافه المسطرة.

ويتوافق هذا مع طرح Davis and Newstrom الذي يرى أن إشراك العاملين يزيد من درجة الولاء المهني وبالتالي يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.⁽¹⁾

كما يتوافق مع ما ذهب إليه بورتر وزملاؤه في تركيزهم على الارتباط النفسي للعامل مع منظمته، حيث يرى أن العامل لديه الرغبة في البقاء والاستمرار ليس بهدف الاستثمارات

⁽¹⁾ - Davis, Keith and Newstrom, John, Human Behavior at work organizational behaviour, 7th ED, New York : Mc Grow Hill Book company, 1985.

الاقتصادية بل نتيجة التأثير العاطفي الذي يربطه مع منظمته، وقد أوضحنا ذلك في الجانب النظري لهذه الدراسة.

وهو أيضا ما يدعمه ستيرز من خلال نموذج الذي تعرضنا له في الجانب النظري لهذه الدراسة، والذي يرى أن العمال يرغبون في البقاء ضمن المنظمة والحضور الدائم والإخلاص للمنظمة مع المستويات العالية من الأداء، وذلك جراء الخصائص المرتبطة بالعمل وبالأساس فرص التفاعل الاجتماعي.

كما تذهب نظرية Z إلى القول بأن المشرف الذي يعرف عماله جيدا يستطيع أن يحدد الشخصيات بكثير من الدقة أو الضبط وهذا يمكن أن يكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

ويتوافق هذا أيضا مع طرح الباحثة فريدة زبيني في أطروحتها المعتمدة كدراسة سابقة في هذه الدراسة، حيث ترى أن المنظمة تسعى لاستبقاء العمال لديها عن طريق إشعارهم بالأمان، وسعيها لتقديم المحفزات واستشارة مجموعة العمل في بعض شؤون العمل.

الجدول رقم (60) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ظروف العمل مع زملائي ملائمة) حسب المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاء المستمر					فريق العمل 4		
			المجموع	الولاء المستمر 4						
				موافق تماما	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافقتاماما	التكرار	غير موافق تماما
0.27	28.620	16	5	0	1	0	2	2	التكرار	غير موافق تماما
			5.3%	0.0%	1.1%	0.0%	2.1%	2.1%	%النسبة	
			20	1	5	3	8	3	التكرار	غير موافق
			21.1%	1.1%	5.3%	3.2%	8.4%	3.2%	%النسبة	
			10	1	1	3	1	4	التكرار	لاادري
			10.5%	1.1%	1.1%	3.2%	1.1%	4.2%	%النسبة	
			43	1	18	10	8	6	التكرار	موافق
			45.3%	1.1%	18.9%	10.5%	8.4%	6.3%	%النسبة	

			17	5	6	3	1	2	التكرار	موافق تماما
			17.9%	5.3%	6.3%	3.2%	1.1%	2.1%	%النسبة	
			95	8	31	19	20	17	التكرار	المجموع
			100.0%	8.4%	32.6%	20.0%	21.1%	17.9%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ(ظروف العمل مع زملائي ملائمة) حسب متغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 28.620 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ظروف العمل مع زملائي ملائمة) تبع المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (60) أن أغلب المبحوثين مرتاحون في وظيفتهم الحالية بنسبة 32.6%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يرون أن ظروف العمل مع زملائهم ملائمة بنسبة 54.3%.

أما الذين يرون أنهم غير مرتاحين في وظيفتهم الحالية فنسبتهم 21.1%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يرون أن ظروف العمل مع زملائهم غير ملائمة بنسبة 21.1%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانوا مرتاحين في وظيفتهم الحالية فنسبتهم بلغت 20%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانت ظروف العمل مع زملائهم ملائمة فنسبتهم 10.5%.

يمكننا القول أن العمال في القطاع الصحي عين التوتة مرتاحون في وظائفهم الحالية، وظروف العمل مع الزملاء ملائمة، ويدل هذا على أن إستراتيجية إدارة القطاع توفر

ظروف بيئة العمل بشكل جيد، يستهوي العمال ويجعلهم يعملون بأريحية كبيرة، كما يدل ذلك على التفاهم والانسجام الكبيرين الذين يسودان فرق العمل، وهذا كفيل بمضاعفة الجهود وتحقيق النتائج الايجابية واستمرار الاجتهاد وولاء العاملين لمؤسستهم.

ويتوافق هذا مع ما جاء في نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، والذي يرى أن الراحة في العمل أو إثبات الذات هي من أهم الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم والتي من أساسياتها سعي العامل للانتماء إلى جماعة معينة يكون فيها مقتدرا ومحبوبا، وفي غياب ذلك فالعامل سيترك العمل ويبحث عن إشباع حاجاته في تنظيم آخر.

ويتوافق أيضا مع ما ذهبت إليه الباحثة برني لطيفة في أطروحتها المعتمدة كدراسة سابقة في دراستنا هذه، حيث ترى أن فريق العمل أسلوب فعال يتيح لأفراد المؤسسة الشعور بالامتلاك والمسؤولية مما يجعلهم أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج أفضل، كما يساعدهم على تقدير أفضل للذات، وثقة أكبر بالنفس.

وفي هذا الاتجاه أيضا يذهب "الهيجان" في أنموذجه الخاص بالولاء، حيث يرى أن إصغاء المنظمة لموظفيها يشجع الحوار ويتوصل إلى أفكار جديدة، ومنها يعمق الولاء، كما يرى أيضا ضرورة إسقاط الحواجز بين العمال والإدارة من خلال تعزيز المشاركة وتقليص المسافة.

وهو نفس السياق تقريبا الذي يذهب فيه (بوشنان) عند تناوله مراحل تطور الولاء التنظيمي (وقد تناولنا ذلك في الجانب النظري لهذه الدراسة)، حيث يرى بأنه في المرحلة الثانية يرغب العمال في الاستمرار في الوظيفة لأن المنظمة تشبع حاجتهم للأمان ويؤدي ذلك إلى اعتزازهم بعضويتهم في المنظمة.

الجدول رقم (61) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (اشعر بمكانة عالية وأنا أعمل مع فريق العمل) حسب المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاء المستمر					فريق العمل 5		
			المجموع	الولاء المستمر 4						
				موافق تماما	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غي رموافق تماما
0.044	26.757	16	8	0	2	1	2	3	التكرار	غي رموافق
			8.4%	0.0%	2.1%	1.1%	2.1%	3.2%	%النسبة	تماما
			22	1	5	5	7	4	التكرار	غير موافق
			23.2%	1.1%	5.3%	5.3%	7.4%	4.2%	%النسبة	
			15	0	6	2	2	5	التكرار	لاادري
			15.8%	0.0%	6.3%	2.1%	2.1%	5.3%	%النسبة	
			31	1	13	8	5	4	التكرار	موافق
			32.6%	1.1%	13.7%	8.4%	5.3%	4.2%	%النسبة	
			19	6	5	3	4	1	التكرار	موافق تماما
			20.0%	6.3%	5.3%	3.2%	4.2%	1.1%	%النسبة	
95	8	31	19	20	17	التكرار	المجموع			
100.0%	8.4%	32.6%	20.0%	21.1%	17.9%	%النسبة				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال والمتعلق بـ (اشعر بمكانة عالية وأنا أعمل مع فريق العمل) حسب متغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 26.757 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (اشعر بمكانة عالية وأنا أعمل مع فريق العمل) تبع المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (61) نلاحظ أن أغلب المبحوثين مرتاحين في وظيفتهم الحالية بنسبة 32.6%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يشعرون بمكانة عالية وهم يعملون مع فرق العمل بنسبة 32.6%.

أما الذين يرون أنهم ليسوا مرتاحين في وظيفتهم الحالية فقد بلغت نسبتهم 21.1%، ويدعمهم الذين لا يشعرون بمكانة عالية وهم يعملون مع فريق العمل بنسبة 23.2%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانوا مرتاحين في وظيفتهم الحالية فنسبتهم بلغت 20%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون إذا ما كانوا يشعرون بمكانة عالية وهم يعملون مع فريق العمل بنسبة 15.8%.

يمكننا القول أن العمال في القطاع الصحي عين التوتة يشعرون بمكانة عالية أثناء عملهم مع فريق العمل وبالتالي فهم مرتاحون جدا في وظيفتهم الحالية وذلك نتيجة لمستوى الوعي والمستوى التعليمي الذي يمتلكه أفراد القطاع الصحي عين التوتة، كما أن إدارة القطاع ومن خلال إيمانها بأهمية العمل الجماعي وفرت كل الظروف ليعمل أفرادها براحة، ومنه لن يفكروا في هجرة المؤسسة، ويواصلون إذن عطاءهم وولاءهم لها.

ولقد لاحظنا انسجام فرق العمل وتقدير أفرادها لبعضهم ومستوى الاحترام المتبادل، أثناء تواجدهم بالمؤسستين. ويتوافق هذا مع ما يذهب إليه Holand في نظريته المعروفة أيضا باسم نظرية "السمة"، والتي تركز على الشخصية المهنية في عالم الأعمال، وتحدد النظرية (06) ست مجموعات للأشخاص، ومن بينها الأشخاص الاجتماعيون وهم إنسانيون وعقلانيون ويستمتعون بالعمل ضمن مجموعات وبمساعدة وتطوير الآخرين وحل مشكلاتهم، ويركز على العلاقات الإنسانية ويميلون للتواصل، وأمثلة ذلك (مستشار نفسي ومدرس وممرض).

كما يتوافق ذلك مع تحديد الكبيسي لخصائص التمكين لا سيما منها الأهمية الذاتية ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.

الجدول رقم (62) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل) حسب المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاء المستمر					فريق العمل 3		
			المجموع	الولاء المستمر 4						
				موافق تماما	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غير موافق تماما
0.110	23.141	16	4	0	2	0	1	1	التكرار	غير موافق تماما
			4.2%	0.0%	2.1%	0.0%	1.1%	1.1%	%النسبة	
			20	0	3	6	6	5	التكرار	غير موافق
			21.1%	0.0%	3.2%	6.3%	6.3%	5.3%	%النسبة	
			5	0	1	2	2	0	التكرار	لاادري
			5.3%	0.0%	1.1%	2.1%	2.1%	0.0%	%النسبة	
			46	3	18	6	9	10	التكرار	موافق
			48.4%	3.2%	18.9%	6.3%	9.5%	10.5%	%النسبة	
			20	5	7	5	2	1	التكرار	موافق تماما
			21.1%	5.3%	7.4%	5.3%	2.1%	1.1%	%النسبة	
			95	8	31	19	20	17	التكرار	المجموع
			100.0%	8.4%	32.6%	20.0%	21.1%	17.9%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ (يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل) حسب متغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية) نلاحظ أن هناك اختلاف واضح، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.141 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل) تبع

المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نلاحظ من خلال التوجه العام للجدول رقم (62) أن معظم المبحوثين يرون أنه يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل بنسبة 48.4%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين هم مرتاحون في وظيفتهم الحالية بنسبة 32.6%.

أما الذين لا يوافقون على سواد التعاون بين أعضاء فريق العمل فنسبتهم 21.1%، يدعمهم في هذا الاتجاه الذين يرون أنهم غير مرتاحين في وظيفتهم بنسبة 21.1%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كان يسود التعاون بينهم أثناء العمل كفريق عمل فقد بلغت النسبة 5.3% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانوا مرتاحين في وظيفتهم الحالية بنسبة 17.9%.

يمكننا القول أن عمال القطاع الصحي عين التوتة متعاونين فيما بينهم كأعضاء فرق العمل وبالتالي فهم مرتاحون في وظائفهم الحالية، مما يؤدي إلى استثمار هذه العلاقة بشكل جيد يسمح باستمرارية الولاء لمؤسستهم والعمل بجد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ويتوافق هذا إلى حد كبير مع تعريف PotterField والذي يرى أن التمكين عبارة عن تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في الإشكالات التي تواجههم في مهامهم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ - Potterfield, Thomas A, (1999). The business of employee empowerment westport, CN : Quorum Books. P. 02.

كما يتوافق ذلك أيضا مع ما ذهبت إليه ماري باركر فوليت من تناول لمواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي وتشجيع العاملين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى مؤكدة على أهمية التعاون لحل الخلافات في العمل.⁽²⁾

ويتوافق أيضا مع ما ذهبت إليه دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية التي أظهرت أهمية التعاون والاهتمام بالعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية.*

ويذهب في نفس الاتجاه الباحث إياد فتحي العالول⁽³⁾ حيث يرى أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما يعد الولاء من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات، حيث يميل الأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم ودعم قيمها والبقاء فيها لفترة أطول.

الجدول رقم (63) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (لفريق العمل دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة) حسب المتغير (أنا مستمر بالعمل في المؤسسة)

مستوى الدلالة	كأ مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاء المستمر					فريق العمل 7		
			المجموع	الولاء المستمر 1						
				موافق تماما	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غير موافق تماما
0.138	22.164	16	5	1	1	1	2	0	التكرار	غير موافق تماما
			5.3%	1.1%	1.1%	1.1%	2.1%	0.0%	% النسبة	
			9	2	6	1	0	0	التكرار	غير موافق
			9.5%	2.1%	6.3%	1.1%	0.0%	0.0%	% النسبة	
			14	0	4	5	4	1	التكرار	لاادري
			14.7%	0.0%	4.2%	5.3%	4.2%	1.1%	% النسبة	
37	3	20	10	4	0	التكرار	موافق			

(2) - شائع بن سعد مبارك الفحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 20.

* - أنظر الجانب النظري لهذه الدراسة.

(3) - غياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2016، ص 34.

			38.9%	3.2%	21.1%	10.5%	4.2%	0.0%	%النسبة	
			30	7	14	5	4	0	التكرار	موافق تماما
			31.6%	7.4%	14.7%	5.3%	4.2%	0.0%	%النسبة	
			95	13	45	22	14	1	التكرار	المجموع
			100.0%	13.7%	47.4%	23.2%	14.7%	1.1%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ(لفريق العمل دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة) حسب متغير (أنا مستمر بالعمل في المؤسسة) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 22.164 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (لفريق العمل دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة) تبع المتغير (أنا مستمر بالعمل في المؤسسة) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (63) نلاحظ أن أغلبية الباحثين يوافقون على أنهم مستمرين بالعمل في المؤسسة بنسبة 47.4%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يرون أن لفريق العمل دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما الذين لا يوافقون على أن لفريق العمل على استمرارهم بالعمل في المؤسسة بنسبة 14.7% يدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يوافقون أن لفريق العمل دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 9.5%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كان لفريق العمل دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 14.7% يدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانوا سيستمرون في العمل بالمؤسسة بنسبة 23.2%

يمكننا القول أن العمال بالقطاع الصحي عين التوتة لا يفكرون في الانتقال من المؤسسة أو التوقف عن العمل، نظرا للدور الايجابي في تحقيق الأهداف، ويعني هذا أن العمال يجدون الراحة والاهتمام أثناء ممارسة مهامهم في جو جماعي جيد، كما يعني ذلك أن إدارة القطاع الصحي توفر المناخ والإمكانيات للعمال للعمل بشكل ممتاز في إطار فريق عمل.

ويتوافق هذا مع طرح Tom Peters الذي تناولناه في الجانب النظري من خلال نمودجه حيث يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين هما: إشراك العاملين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، مع توفر عاملي تقدير جهود العاملين والاحتفاء بهم وحسن الإصغاء إليهم.

ويتوافق أيضا مع ما ذهب إليه الكبيسي⁽¹⁾ حيث يرى أن العاملين يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقنون في قدرتهم على أداء ما يكفون به، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب بالإضافة إلى دورهم الفاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والاستفادة من ذلك.

كما يتوافق مع العناصر التي حددها نموذج David Guest⁽²⁾ من خلال انتهاج مجموعة متكاملة ومتماسكة من ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منسق بغية تحقيق الالتزام والجودة والمرونة الوظيفية ومنها تحقيق أداء على درجة عالية من المهارة ومنها الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والولاء.

(1) - الكبيسي ، مرجع سابق، ص 141.

(2)

الجدول رقم (64) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة) حسب المتغير (أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاة المستمر					فريق العمل		
			المجموع	الولاة المستمر						
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	غير موافق تماما
0.000	55.484	16	2	1	0	0	1	0	التكرار	غير موافق تماما
			2.1%	1.1%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	%النسبة	
			4	1	1	2	0	0	التكرار	غير موافق
			4.2%	1.1%	1.1%	2.1%	0.0%	0.0%	%النسبة	
			10	1	5	1	0	3	التكرار	لا ادري
			10.5%	1.1%	5.3%	1.1%	0.0%	3.2%	%النسبة	
			48	7	33	5	3	0	التكرار	موافق
			50.5%	7.4%	34.7%	5.3%	3.2%	0.0%	%النسبة	
			31	17	12	0	1	1	التكرار	موافق تماما
			32.6%	17.9%	12.6%	0.0%	1.1%	1.1%	%النسبة	
			95	27	51	8	5	4	التكرار	المجموع
100.0%	28.4%	53.7%	8.4%	5.3%	4.2%	%النسبة				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ(ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة) حسب متغير (أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 55.484 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة) تبع المتغير (أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (64) أن أغلبية المبحوثين يلتزمون بكل اللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة بنسبة 43.7% يدعمها في هذا الاتجاه الذي يلتزمون بأداء العمل في إطار الجماعة بنسبة 50.5%.

أما الذين هم غير ملتزمين بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة فنسبتهم 5.3%، يدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يلتزمون بأداء العمل في إطار الجماعة بنسبة 4.2%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانوا ملتزمين بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة فنسبتهم 8.4% يدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون إن كانوا يلتزمون بأداء العمل في إطار الجماعة بنسبة 10.5%.

من الواضح أن عمال القطاع الصحي عين التوتة ملتزمون بالقوانين واللوائح التي تقرها الإدارة، وهم بذلك يلتزمون بأداء العمل في إطار الجماعة، ويمكن أن نستشهد على ذلك أيضا باللوح الإعلامي للمؤسسة التي تملؤه اللوائح بشكل دائم، وصيغة الأمر التي تحتويها هذه اللوائح والمذكرات والتعليمات. كما يدل على ذلك أيضا التزام العمال بالتوقيت اليومي وكذا بالمناوبة الليلية ونهاية الأسبوع.

ويمكن أن نستخلص أن الإدارة صارمة في الجانب القانوني لا سيما العمل في إطار الجماعة، نظرا لطبيعة العمل في هذا القطاع والدور المتكامل بين فئات العمال.

كما يمكن أن نستخلص تفهم العمال لكل التعاليم واللوائح والانصياع لها طواعية ما دامت منطقية وعادلة وفي خدمة المواطن، ولا تعسف فيها.

ويتوافق هذا مع نظرية العدالة التي وضعها Stacey Adams عام 1963، حيث تستند هذه النظرية إلى قياس الفرد درجة العدالة من خلال مقارنته بالنسبة للجهود التي يبذلها في عمله مع العوائد التي يحصل عليها، وفي حالة تكون النتيجة عادلة يشعر الفرد بالرضا والعكس صحيح.

الجدول رقم (65) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) حسب المتغير (لن ابحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لي الفرصة في مكان آخر)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاة المستمر					فريق العمل		
			المجموع	الولاة المستمر						
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافقتاما	التكرار	غير موافق تماما
0.000	46.466	16	9	0	0	0	2	7	التكرار	غير موافق تماما
			9.5%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	7.4%	%النسبة	
			12	0	1	3	1	7	التكرار	غير موافق
			12.6%	0.0%	1.1%	3.2%	1.1%	7.4%	%النسبة	
			22	0	2	7	9	4	التكرار	لا ادري
			23.2%	0.0%	2.1%	7.4%	9.5%	4.2%	%النسبة	
			32	2	8	12	7	3	التكرار	موافق
			33.7%	2.1%	8.4%	12.6%	7.4%	3.2%	%النسبة	
			20	5	1	6	6	2	التكرار	موافق تماما
			21.1%	5.3%	1.1%	6.3%	6.3%	2.1%	%النسبة	
95	7	12	28	25	23	التكرار	المجموع			
100.0%	7.4%	12.6%	29.5%	26.3%	24.2%	%النسبة				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) حسب متغير (لن ابحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لي الفرصة في مكان آخر) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 46.466 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) تبع المتغير (لن ابحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لي الفرصة في مكان آخر) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نلاحظ من خلال التوجه العام للجدول رقم (65) أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على أنهم لن يبحثوا عن وظيفة أخرى في مكان آخر بنسبة 26.3%، ويدعمهم في ذات الاتجاه الذين لا يوافقون بأن مؤسستهم لا تشجع العمل الجماعي بنسبة 12.6%.

بينما الذين يوافقون أنهم لن يبحثوا عن وظيفة أخرى لو أتاحت لهم الفرصة في مكان آخر فنسبتهم 12.6% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يوافقون على أن مؤسستهم تشجع العمل الجماعي بنسبة 32%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانوا سيبحثون عن وظيفة أخرى لو أتاحت لهم الفرصة في مكان آخر فنسبتهم 29.5%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانت مؤسستهم تشجع العمل الجماعي بنسبة 23.5%.

يمكن أن نلاحظ بأن عمال القطاع الصحي بعين التوتة ليسوا متأكدين من بقائهم بالمؤسسة وقد يبحثون عن عمل في جهة أخرى، وبالرغم من أنهم مقتنعين بأن مؤسستهم تشجع العمل الجماعي. ويأتي هذا الموقف بناء على أن هذا التشجيع لا يكفي ما دامت حاجاتهم لم تلب ولا سيما رواتبهم التي يرونها غير كافية، كما أن المحفزات المادية ناقصة أمام الأعمال الكثيرة والصعبة التي يقومون بها لا سيما جزء المسؤولية منها.

وبالرغم من أن الإدارة تقوم بتشجيع مستمر للعمل الجماعي، إلا أنها قد تفقد بعض عمالها لو أتاحت لهم فرصة في مكان آخر، وعليه يجب أن تفكر في حلول إضافية أخرى، وقد يؤدي هذا التذبذب في مواقف العمال إلى ضعف العزيمة وقلة الأداء، ومنه النقص في تحقيق الأهداف المرجوة.

ويتوافق هذا مع ما جاء في الدراسة السابقة لأبي بكر بوسالم، حيث يرى أنه من خلال المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات، يمكن الإسهام في إصلاح الشركات

الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة، وذلك من خلال تضافر الجهود والنهوض بكافة المتطلبات، ومن خلال ثقة المدراء بقدرات العاملين لا سيما إذا ما تمتعوا بمستوى عال من التعليم والثقافة والمهارات الفنية.

ويتوافق أيضا مع ما ذهبت إليه الباحثة فايذة رويم* حيث حددت ولاء العمال من خلال جملة مؤشرات أهمها التعاون الجيد مع الزملاء، والذود عن المنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها، والاستمرار في العمل بها.

ويتوافق أيضا مع رؤية ستيرز Steers الذي يرى من خلال نموذج المتناول في الجانب النظري لهذه الدراسة أن تشجيع العمل الجماعي وتحفيزه يؤدي مجموعة من النتائج من أهمها زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.

كما يتوافق هذا مع ما ذهبت إليه نظرية الشخصية البالغة لدى كريس برجيس التي ترى وجوب توسيع نطاق حرية العاملين ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسن علاقاتهم مع الإدارة.

وهو نفس السياق الذي تذهب فيه حركة الجودة والتميز، والتي سعت غلى حث المنظمات على تشجيع عاملها على المشاركة ورفع التعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية.

الجدول رقم (66) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تشجع مؤسستي العمل

الجماعي) حسب المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاء المستمر						فريق العمل	
			المجموع	الولاء المستمر					التكرار	غير موافقتاماً
				موافق تماماً	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافقتاماً		
0.014	30.867	16	9	1	1	1	3	3	% النسبة	غير موافقتاماً
			9.5%	1.1%	1.1%	1.1%	3.2%	3.2%		

* - أنظر الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

			12	0	3	0	3	6	التكرار	غير موافق
			12.6%	0.0%	3.2%	0.0%	3.2%	6.3%	%النسبة	
			22	0	8	4	5	5	التكرار	لا ادري
			23.2%	0.0%	8.4%	4.2%	5.3%	5.3%	%النسبة	
			32	2	14	8	6	2	التكرار	موافق
			33.7%	2.1%	14.7%	8.4%	6.3%	2.1%	%النسبة	
			20	5	5	6	3	1	التكرار	موافق تماما
			21.1%	5.3%	5.3%	6.3%	3.2%	1.1%	%النسبة	
			95	8	31	19	20	17	التكرار	المجموع
			100.0%	8.4%	32.6%	20.0%	21.1%	17.9%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) حسب متغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 30.867 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (تشجع مؤسستي العمل الجماعي) تبع المتغير (أنا مرتاح في وظيفتي الحالية) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (66) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنهم مرتاحون في وظيفتهم الحالية بنسبة 32.6% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يوافقون بأن مؤسستهم تشجع العمل الجماعي بنسبة 33.7%.

أما الذين لا يوافقون على ارتياحهم في وظيفتهم الحالية فكانت نسبتهم 21.1% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يوافقون على أن مؤسستهم تشجع العمل الجماعي بنسبة 12.6%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانوا مرتاحين في وظيفتهم الحالية فنسبتهم 20% يدعمهم في هذا الاتجاه الذي لا يدرون ما إذا كانت مؤسستهم تشجع العمل الجماعي بنسبة 23.2%.

يمكننا أن نقول عموماً أن عمال القطاع الصحي بعين التوتة مرتاحون في وظيفتهم الحالية، وبالتالي لا يفكرون في تغييرها ما دامت مؤسستهم تشجع العمل الجماعي، وتأتي هذه الأريحية من خلال الظروف التنظيمية الموجودة بمؤسستي القطاع الصحي عين التوتة، حيث يسود القانون والعدالة في التعامل وهذا ما لاحظناه خلال تواجدها، إذ يقوم الجميع بعمله وفق البرنامج المسطر. كما أن للاستقرار النفسي والمستوى التعليمي دوره في هذا الوضع، بالإضافة إلى خبرة العمال وطول المدة التي قضوها معا والتي جعلت العمل الجماعي مريحا لا سيما بعد أن قامت إدارة القطاع بتشجيعه.

ويتوافق هذا مع ما جاء في دراسة هوثورن (الجانب النظري لهذه الدراسة) من تأكيد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد لتحقيق الرضا عن العمل، بل هناك عوامل متعددة ومنها العمل الجماعي.

كما يتوافق أيضا مع ذهب إليه إبراهيم الفقي في مؤلفه "العمل الجماعي" حيث أشار أن العمل الجماعي يتيح لكل فرد الشعور بالامتلاك والمسؤولية ويجعله ذلك أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج أفضل للذات وثقة أكبر بالنفس.

الجدول رقم (67) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل) حسب المتغير (أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاء المستمر					فريق العمل		
			المجموع	الولاء المستمر				التكرار	غير موافق تماما	
				موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق			غير موافقتما
0.074	24.767	16	4	2	1	0	1	0	التكرار	غير موافق تماما

			4.2%	2.1%	1.1%	0.0%	1.1%	0.0%	%النسبة	
			20	6	7	4	2	1	التكرار	غير موافق
			21.1%	6.3%	7.4%	4.2%	2.1%	1.1%	%النسبة	
			5	0	4	0	0	1	التكرار	لاادري
			5.3%	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	1.1%	%النسبة	
			46	9	31	3	2	1	التكرار	موافق
			48.4%	9.5%	32.6%	3.2%	2.1%	1.1%	%النسبة	
			20	10	8	1	0	1	التكرار	موافق تماما
			21.1%	10.5%	8.4%	1.1%	0.0%	1.1%	%النسبة	
			95	27	51	8	5	4	التكرار	المجموع
			100.0%	28.4%	53.7%	8.4%	5.3%	4.2%	%النسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ(يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل) حسب متغير (أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة) نلاحظ أن هناك اختلاف واضح، وهذا ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 24.767 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل) تبع المتغير (أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (67) نلاحظ أن أغلبية الباحثين يوافقون على أنهم ملتزمون بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة بنسبة 53.7%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين يوافقون على أن التعاون يسود بين أعضاء فريق العمل بنسبة 48.4%.

أما الذين لا يوافقون على التزامهم بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة فنسبتهم 5.3% يدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يوافقون على أن التعاون يسود بين أعضاء فريق العمل بنسبة 21.1%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانوا ملتزمين بكل اللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة فكانت نسبتهم 8.4%، ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كان التعاون يسود بين أعضاء فريق العمل بنسبة 5.3%.

يمكننا القول أن عمال القطاع الصحي عين التوتة ملتزمون بكل اللوائح والقوانين التي تقررها إدارتهم، وهم بذلك يعبرون على وعيهم وتفهمهم للسلطة القانونية الحديثة، فلا أحد يعلو على القانون، لا سيما وهم متأكدين بأن التعاون بينهم كفريق عمل هو عملتهم ومفخرتهم ويعرفون أيضا أنه في غياب القانون ستكون هناك فوضى في المؤسسة، وبالتالي تبدد كل الأهداف المسطرة.

ولأن عملهم ذو طبيعة تكاملية بين كل الفئات، فهم يؤثرون في بعضهم من خلال التعاون والحوار بمستوى عال، الأمر الذي يجعلهم راضين عن عملهم مهما كانت اللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة، وفي هذا استمرارية لولائهم لمؤسستهم.

ويتوافق هذا مع ما يذهب إليه Mowdy الذي يرى أن ولاء العامل يتميز بتطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة، والاستعداد لبذل الجهد نيابة عنها، والاستمرار في عضويته بها.

كما يتوافق ذلك أيضا مع طرح الباحث حيدرة غسان رجب⁽¹⁾ في أطروحته، والذي يرى أن الأفراد بالمؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين ويعملون بروح الفريق الواحد، وقادرين على التعامل مع حالات الغموض.

كما يتوافق ذلك مع طرح شافية عبد الحفيظ حيث يرى أن المشاركة تعمل على زيادة مستوى الولاء التنظيمي ويجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم.⁽¹⁾

(1) - حيدرة غسان رجب، دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق 2014، ص 48.

(1) - شافية عبد الحفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسيبلاشارد بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

2013، ص 86.

الجدول رقم (68) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة) حسب المتغير (سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان)

مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	فريق العمل * الولاء المستمر					فريق العمل 6			
			المجموع	الولاء المستمر							
				موافق تماما	موافق	لاادري	غير موافق	غير موافقتاما	التكرار	غير موافق تماما	
0.000	63.130	16	2	0	1	0	0	1	التكرار	غير موافق تماما	
			2.1%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	1.1%	%النسبة		
			4	0	3	1	0	0	0	التكرار	غير موافق
			4.2%	0.0%	3.2%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	%النسبة	
			10	0	7	3	0	0	0	التكرار	لاادري
			10.5%	0.0%	7.4%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%	%النسبة	
			48	7	38	1	2	0	0	التكرار	موافق
			50.5%	7.4%	40.0%	1.1%	2.1%	0.0%	0.0%	%النسبة	
			31	17	12	0	1	1	1	التكرار	موافق تماما
			32.6%	17.9%	12.6%	0.0%	1.1%	1.1%	1.1%	%النسبة	
95	24	61	5	3	2	2	التكرار	المجموع			
100.0%	25.3%	64.2%	5.3%	3.2%	2.1%	2.1%	%النسبة				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المتعلق بـ (ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة) حسب متغير (سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان) نلاحظ أن هناك اختلاف نوعا ما، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 63.130 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة) تبع المتغير (سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التوجه العام للجدول رقم (68) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين مستمرين في أداء مهامهم بكل إتقان بنسبة 64.2% يدعمهم في هذا الاتجاه أولئك الذين يلتزمون بأداء العمل في إطار الجماعة بنسبة 50.5%.

أما الذين لا يوافقون على الاستمرار في أداء مهامهم بكل إتقان فقد بلغت نسبتهم 3.2% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يوافقون على الالتزام بأداء العمل في إطار الجماعة بنسبة 4.2%.

أما الذين لا يدرون ما إذا كانوا سيستمرون في أداء مهامهم بكل إتقان فقد بلغت نسبتهم 5.3% ويدعمهم في هذا الاتجاه الذين لا يدرون ما إذا كانوا سيلتزمون بأداء العمل في إطار الجماعة بنسبة 10.5%.

يمكننا القول أن عمال القطاع الصحي عين التوتة مستمرين في أداء مهامهم بكل إتقان وذلك بناء على التزامهم بأداء العمل في إطار الجماعة وهو منطقي للغاية إذا عرفنا بأن العمل الجماعي يجعل العمال أكثر التزاما في إطار الجماعة، فإدارة القطاع واعية تماما بطبيعة اختصاص القطاع وبالتالي فهي تشجع العمل الجماعي الذي يجعل الأغلبية تستمر في إتقان عملها وبالتالي سهولة تحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا ما يتوافق مع ما يذهب إليه إيهاب عويضة في رسالته⁽¹⁾ حيث يرى وفقا لمدخل الاتجاهات أن الولاء التنظيمي يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم، فعندما تتطابق معتقداتهم وأهدافهم وقيمهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب، فإن الموظفين لا يفكرون في ترك مؤسستهم، ويشعرون بأنه يجب عليهم أن يبذلوا جهدا إضافيا في عملهم.

(1) - إيهاب عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2008، ص 30.

كما يتوافق أيضا مع إشارة الباحثة لطيفة برني في رسالتها* أن هناك نزوع للأشخاص باتجاه العمل الجماعي أي رغبتهم لإخضاع الأهداف والأفعال الشخصية إلى أهداف وأفعال جماعية، تعمل على مشاركة الجميع حتى يتسنى لهم العمل باستمرار من أجل إطلاق العنان للقدرات الإبداعية للموارد البشرية بالمؤسسة.

ويتوافق أيضا مع نموذج Tom Peters الذي تعرضنا له في الجانب النظري لهذه الدراسة، والقائم أساسا على إشراك العاملين في كل شيء واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، والتي تشترط الاهتمام بعملية استقطاب العاملين، وحسن الاستماع إليهم ورغبة المنظمة في تطبيق التمكين والسماح لأفرادها بحرية التعبير وتوضيح دور الإدارة لهم حتى يتسنى لهم الاستمرار في العمل والإبداع فيه.

وللتحقق أكثر من الفرضية نتبع طريق معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين بعدي فرق العمل والولاء المستمر:

جدول رقم (69) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين فرق العمل والولاء المستمر:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط R	حجم العينة	المتغيرات
دالة	0.000	0.599	95	فرق العمل والولاء المستمر

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين المتغيرين أن إجابات عينة دراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ببعدي فرق العمل ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات بعد الولاء المستمر بلغ: 0.599 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي: توجد علاقة ارتباطية بين بعد فرق العمل وبعد الولاء المستمر وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H 0) التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد فرق العمل وبعد الولاء المستمر ونقبل الفرضية

* - أنظر الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

البديلة (H1) التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين بعد فريق العمل وبعد الولاء المستمر لدى موظفي القطاع الصحي بعين التوتة عند المستوى دلالة 0.05، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانيا: مناقشة النتائج:

1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الأخلاقي:

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات (المشاركة في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل، الأخذ بعين الاعتبار لبعض البدائل المطروحة، المساعدة في تصحيح بعض أخطاء العاملين) وأبعاد الولاء الأخلاقي (الشعور بالالتزام الكبير اتجاه المؤسسة، استحقاقات المؤسسة كل الإخلاص في العمل، العمل بجد لاكتساب مكانة راقية لدى الإدارة) لدى العاملين بالقطاع الصحي بعين التوتة.

هذه النتيجة تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد أسلوب اتخاذ القرارات وتشجيع عاملها على المشاركة بشكل واسع النطاق، مما يدل على الثقة الكبيرة والديمقراطية في التسيير، فكلما اتسعت مساحة هذه المشاركة زاد الالتزام وتضاعف العمل واكتسب العمال مكانتهم التي يرجونها، ومنها نجاح عمليات التغيير وتسهيل عملية تحقيق الأهداف المسطرة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (نزار خليل عابد خليل 2013) (تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية) وكان هدفها معرفة نوع العلاقة بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المشتركة والبنوك الأجنبية العاملة بالسودان.

حيث توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

1. وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا

الوظيفي للعاملين في البنوك.

2. وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي

للعاملين في البنوك.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وجودة الخدمات المصرفية لعملاء تلك البنوك.

وكما اتفقت دراستنا مع دراسة (فايزة رويم 2013) (فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضى الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض التغيرات الديمغرافية)، وكان هدفها معرفة واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات مهنية مختلفة بمدينة ورقلة، حيث توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

1. وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.

2. هنالك مستوى مرتفع في الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.

3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والرضى الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.

وتختلف نتيجة دراستنا مع دراسة الباحثة (وافية صحراوي 2013) (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية)، والتي هدفت إلى معرفة الواقع التنظيمي للجامعة، وتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لإطار الجامعة الجزائرية. وتوصلت إلى جملة من النتائج نذكر منها:

1. مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

2. لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

3. توجد علاقة عكسية بين الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

ويعزو الباحث سبب هذا الاختلاف لقوة الضغط الكبير الذي يتعرض له أساتذة الجامعة، وقلة العمل في إطار فريق عمل وقلة التنسيق بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي قد يفقدها الإطار الجامعي بينما تتواجد هذه المزايا بنسبة كبيرة لدى العاملين بالقطاع الصحي بعين التوتة.

2. مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة بين التحفيز والولاء الشعوري:

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التحفيز (تقدير الجهود المبذولة في العمل، تناسب الراتب مع الجهود المبذولة، نظام المكافآت المشجع على العمل، التشجيع المعنوي المستمر، التشجيع على تحمل المسؤولية) وأبعاد الولاء الشعوري (الرضا بالعمل في المؤسسة، الرغبة في البقاء بالمؤسسة، تفضيل المؤسسة، الشعور بأن المؤسسة هي جزء من الحياة) لدى العاملين بالقطاع الصحي بعين التوتة.

تشير هذه النتيجة إلى وجود نسبة مقبولة من التحفيز من طرف إدارة المؤسسات محل الدراسة، لا سيما التحفيز المعنوي مما يدل على إدراك المسؤولين المباشرين لأهمية قيمة التحفيز في حث العاملين على مضاعفة الجهود وشعورهم بالرضا بعملهم بهذا القطاع، وقناعتهم بالبقاء في وظيفتهم بل وتفضيل مؤسساتهم على المؤسسات الأخرى.

كما تشير النتيجة إلى إدراك العاملين لأهميتهم لدى مسؤوليهم ورضاهم على التقدير الذي يحظون به في المؤسسة، مما يجعلهم يشعرون بأن المؤسسة هي جزء من حياتهم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (برني لطيفة 2015) (أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية)، وكان هدفها بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي) وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، حيث توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

1. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المستشفيات الخاصة.
2. توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة.
ونعزو هذا الاتفاق بين الدراستين لتناولهما موضوعين متقاربين، و متشابهين.
كما اتفقت دراستنا مع دراسة (محمد سعيد جوال 2015) (التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية)، كان هدف دراسته توصيف نوع وقوة أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

حيث توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلية (التفويض، المشاركة، فرق العمل، التحفيز والتشجيع) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

وتختلف نتيجة دراستنا مع دراسة (Annelise Sery) (le microcrédit :)
L'empowerment des femmes ivoiriennes والتي هدفت لمعرفة وقياس تمكين النساء الإفواريات في مواجهة مشكلة الاستبعاد والحصول على القروض المصغرة لمواجهة حالة الفقر

وتوصلت إلى جملة من النتائج نذكر منها:

1. يختلف التمكين من امرأة إلى أخرى.
2. يختلف التمكين حسب النتائج والدوافع أو الحالات الاجتماعية.

ويعزو الطالب الباحث سبب هذا الاختلاف لطبيعة الموضوع وحصر مجتمع البحث في النساء الإفواريات، أي أن المجتمعين مختلفين من حيث مجتمع البحث ومن حيث عينة البحث.

مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة:

3. توجد علاقة بين العمل في إطار فريق العمل والولاء المستمر:

توصلت نتائج دراستنا إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد فرق العمل (العمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام، تشجيع العمل الجماعي، ملاءمة ظروف العمل مع الزملاء، الشعور بالمكانة العالية أثناء العمل مع فريق، سواد التعاون بين أعضاء فريق العمل، دور فريق العمل في تحقيق الأهداف، الالتزام بأداء العمل في إطار الجماعة) وأبعاد الولاء المستمر (عدم البحث عن وظيفة أخرى، الاستمرار في أداء المهام بإتقان، الارتياح في الوظيفة الحالية، الاستمرار في العمل بالمؤسسة، الالتزام باللوائح والقوانين) لدى العاملين في القطاع الصحي بعين التوتة.

تشير هذه النتيجة إلى أن القطاع الصحي بعين التوتة يعتمد إستراتيجية العمل الجماعي من خلال فرق العمل المتجانسة والمتعاونة في جو من الاحترام والتقدير، إيماناً منه بأن هذا الأسلوب كفيل بإحداث تطورات إيجابية على الصعيد الوظيفي ومنها إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة.

كما تشير هذه النتيجة إلى استقرار العاملين في وظائفهم وعدم اللجوء إلى تغيير مهنتهم، والاستمرار في إتقان عملهم مع الالتزام التام باللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (فايزة روي) التي توصلت إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (برني لطيفة) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه البيئة، كما توجد علاقة ارتباط قوية بين تمكين العاملين وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات. كما تتفق مع دراسة (محمد السعيد جوال) والتي خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي لدى العاملين. بالإضافة إلى اتفاقها مع دراسة الباحثة (فوزية برسولي) (أثر التمكين في الأداء البشري) وقد كان هدفها تحليل التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية بولاية باتنة.

حيث توصلت إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

1. جميع ابعاد التمكين النفسي والهيكلي ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية لمدينة باتنة.
2. مستوى الأداء البشري لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية لمدينة باتنة مرتفع. وتختلف نتيجة دراستنا مع دراسة (محمد نجيب عناصري 2013) (علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي)، والتي هدف من خلالها إلى تقدير العلاقة بين الضغط المهني وجملة من المتغيرات تتمثل في الانتماء التنظيمي وإدراك الضغط والدعم الاجتماعي. وقد توصل إلى أن الجو الاجتماعي بالجامعة لا يبعث على الارتياح وأن العلاقات مع الزملاء والإدارة سيئة وكذا عدم بحث فئة الأساتذة على الدعم الاجتماعي داخل الجامعة. ونعوز هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمعي البحث، وطبيعة الوظيفة وعلاقة الباحثين بإدارتهم، حيث أن عملي المستشفيات يعملون بالتناوب وفي إطار فرق بينما أساتذة الجامعات يعملون بصفة فردية وبدوام محدد.

ملخص نتائج الدراسة:

في دراستنا هذه توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أولاً: نتائج القسم النظري:

1. مفهوم التمكين تم تناوله من خلال العديد من التخصصات: علوم اجتماعية وإنسانية، علوم سياسية وإدارية، علوم اقتصادية وفلسفية بهدف نمو وازدهار الإنسان والمنظمات، وهو يدعو إلى تجسيد الديمقراطية والمساواة وعدم الاستبعاد والتهميش.
2. لمفهوم التمكين حضور كبير في الدين الإسلامي وله بروز كبير في القرآن الكريم، مما يجعلنا مطالبين قبل غيرنا بالاهتمام به والتعمق فيه قبل اللجوء إلى استيراد نماذج قد لا تتماشى وطبيعة بيئتنا الاجتماعية والتنظيمية.
3. تعددت الرؤى والنماذج المفسرة لمفهوم التمكين لدى العرب والغرب، مما جعلنا أمام عملية تحليل وتعداد مختلف التعاريف دون مفاضلة.
4. التمكين مفهوم حديث للسلوك التنظيمي يتناول على أنه استراتيجية معاصرة للتطور الإداري بغية تحسين عملية أداء الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
5. الهدف من التمكين هو تحرير رأس المال البشري باعتباره أساس النجاح والتطور والإبداع في المنظمات المعاصرة.
6. يتداخل التمكين مع كثير من المفاهيم المقاربة كالتفويض والإثراء والاندماج ويجب علينا التفريق بينها، كما يعمل بالتوازي مع استراتيجيات التغيير المعاصرة مثل الهندسة الإدارية، والإدارة بالمكشوف والإدارة بالجودة الشاملة.
7. يساهم التمكين في رفع مستوى الجودة والربحية وحسن الأداء والتزام العاملين وولائهم لمؤسساتهم ويوفر لأفراد المؤسسات فضاء للإبداع وتفجير الطاقات الكامنة لديهم، ويوضح الرؤى ويحقق الرضا، ويشبع الحاجات والرغبات.
8. التمكين يتطلب عوامل ضرورية كالتحفيز والمشاركة والعمل الجماعي.

9. يتطلب التمكين خطوات تستوجب الاتباع مع مراعاة البيئة والموارد البشرية الخاصة بكل منظمة تعتمد التمكين، مع عدم التسرع في تحصيل النتائج.
10. يحتاج اعتماد التمكين تضحيات كبيرة لا سيما من طرف الإدارة، سواء من الجانب الذاتي، أو الإداري المهني، كما يستلزم التحلي بروح المواكبة للعصر وتغيير الذهنيات، وترك بعض الصلاحيات السلطوية.
11. للتمكين عوائق كثيرة قد تكون من طرف العاملين أو من الإدارة، ولكي تتجح عملية التمكين يجب تجاوز المعوقات ورفع التحدي والتركيز على عملية التطور والتغيير وتحقيق أهداف المنظمة.
12. الولاء مفهوم قديم مرتبط بالرضا والالتزام جراء ما يسبقه من عمليات الأداء والتسيير والاستراتيجية المعتمدة لا سيما منها تمكين الموارد البشرية بالمنظمة، وهو دلالة على ضمان السير الحسن للمنظمة وتطابق أهداف العاملين والمنظمة معا، وحضوره يضمن استمرار وتميز العمل التنظيمي.
13. تتعدد تعاريف الولاء التنظيمي وتقسيماته، غير أن ذلك لا يزيده إلا وضوحا، ويتفق كثير من الباحثين على أنه ينقسم إلى الولاء الشعوري، والولاء المستمر والولاء الأخلاقي.
14. توصلنا في هذه الدراسة إلى تحديد نموذج يركز على أبعاد تمكين الموارد البشرية وأبعاد الولاء التنظيمي من أجل تحديد ودراسة طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين (تمكين الموارد البشرية . الولاء التنظيمي) في القطاع الصحي بعين التوتة.

ثانيا: نتائج القسم التطبيقي:

1. توجد هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل والشعور بالالتزام كبير تجاه الزملاء بالمؤسسة.

2. توجد هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل واستحقاق المؤسسة كل الإخلاص في العمل.
3. توجد هناك علاقة إيجابية بين الاخذ بعين الاعتبار لبعض البدائل المطروحة والشعور بالالتزام الكبير تجاه زملاء بالمؤسسة.
4. توجد هناك علاقة إيجابية بين الاخذ بعين الاعتبار لبعض البدائل المطروحة واستحقاق المؤسسة كل الإخلاص في العمل.
5. توجد هناك علاقة إيجابية بين المساعدة في تصحيح بعض أخطاء العاملين والعمل بجد لاكتساب مكانة راقية لدى الإدارة.
6. توجد هناك علاقة إيجابية بين تقدير الرئيس المباشر للجهود المبذولة في العمل والرضا بالعمل في المؤسسة.
7. توجد هناك علاقة إيجابية بين تناسب الراتب الذي يتقاضاه العمال مع الجهود المبذولة والرغبة في البقاء بالمؤسسة التي يعملون فيها.
8. توجد هناك علاقة إيجابية بين تناسب الراتب الذي يتقاضاه العمال مع الجهود المبذولة وأفضلية المؤسسة التي يعملون بها.
9. توجد هناك علاقة إيجابية بين تشجيع نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة على العمل أكثر، والرغبة بالبقاء في المؤسسة إلى غاية التقاعد.
10. توجد هناك علاقة إيجابية بين وجود تشجيع معنوي مستمر من طرف الرئيس، والرغبة في البقاء بالمؤسسة إلى غاية التقاعد.
11. توجد هناك علاقة إيجابية بين وجود تشجيع معنوي مستمر من طرف الرئيس، والشعور بأن المؤسسة جزء من حياة العمال.
12. توجد هناك علاقة إيجابية بين تشجيع الرئيس على تحمل المسؤولية في العمل والشعور بأن المؤسسة جزء من حياة العمال.

13. توجد هناك علاقة إيجابية بين العمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل وعدم البحث عن وظيفة أخرى.
14. توجد هناك علاقة إيجابية بين تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي والاستمرار في أداء المهام بكل إتقان.
15. توجد هناك علاقة إيجابية بين الظروف الملائمة للعمل مع الزملاء وارتياح العاملين في وظيفتهم الحالية.
16. توجد هناك علاقة إيجابية بين الشعور بالمكانة العالية أثناء العمل مع فرق العمل وارتياح العاملين في وظيفتهم الحالية.
17. توجد هناك علاقة إيجابية بين سواد التعاون بين أعضاء فريق العمل، وارتياح العاملين في وظيفتهم الحالية.
18. توجد هناك علاقة إيجابية بين أهمية دور فريق العمل في تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار في العمل بالمؤسسة.
19. توجد هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأداء العمل في إطار الجماعة، والالتزام باللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة.
20. توجد هناك علاقة إيجابية بين تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي وعدم البحث عن وظيفة أخرى.
21. توجد هناك علاقة إيجابية بين تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي وارتياح العاملين في وظيفتهم الحالية.
22. توجد هناك علاقة إيجابية بين سواد التعاون بين أعضاء فريق العمل والالتزام باللوائح والقوانين التي تقررها الإدارة.
23. توجد هناك علاقة إيجابية بين الالتزام في إطار الجماعة والاستمرار في أداء المهام بكل إتقان.

النتيجة العامة:

أجريت هذه الدراسة من أجل التحقق والوقوف على تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بالقطاع الصحي بعين التوتة، وقد تم إثبات كل الفرضيات التي تؤكد ذلك، إضافة إلى الفرضية العامة التي على أساسها بنيت هذه الدراسة، حيث تم اختيار محاور تمكين الموارد البشرية الأكثر ترابطا فيما بينها، والأكثر ترابطا مع محاور الولاء التنظيمي المترابطة أيضا فيما بينها. وعليه يمكننا القول أنه توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

ولأنه من الطبيعي أن تكون هناك علاقة بين هذين المتغيرين في كل المؤسسات فالعبرة تتمثل في حسن استغلال هذه العلاقة من طرف المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها مع مراعاة نوعية الموارد البشرية بجميع فئاتها وطبقاتها.

خلاصة :

في الأخير يمكننا أن نستخلص أن لتمكين الموارد البشرية علاقة مهمة مع الولاء التنظيمي تتمثل في ترابط أبعاد التمكين (التحفيز، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات) و أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء الأخلاقي، الولاء الشعوري، الولاء المستمر)؛ حيث أن وجود تمكين الموارد البشرية بصفة صحيحة في المنظمة يؤدي إلى بروز الولاء التنظيمي بشكل واضح بذات المنظمة. وهذه العلاقة كفيلة برفع أداء العاملين وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة هذه المنظمة .

خاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا الموسومة بـ تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالقطاع الصحي بعين التوتة الوقوف ومعالجة أهم المواضيع المعاصرة، والتي لا يزال البحث فيها قائماً، من طرف باحثي الإدارة، وعلماء التخصصات الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة. ذلك لما لها من أهمية قصوى في نجاح المؤسسات الإنتاجية والخدماتية الجزائرية؛ التي ما فتئت تبحث عن التميز والاستمرارية في الساحة الاقتصادية الدولية.

وقد تطرقنا في الجانب النظري إلى وصف وتحليل مفهومي التمكين والولاء التنظيمي معتمدين في ذلك على جملة من المصادر والمراجع تراوحت بين المعاجم والكتب والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية الملامسة لموضوع دراستنا، حيث تبين لنا أهمية التمكين في تسيير الشؤون المهنية والوظيفية للعاملين بالمنظمة من خلال منح فرص المشاركة في اتخاذ بعض القرارات والتفرد بشيء من السلطة من خلال عملية التحفيز والعمل في شكل مجموعات عمل.

كما تطرقنا إلى مجموعة أهم الدراسات والتوجهات الفكرية التي وظفت عملية التمكين أو الولاء التنظيمي بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

وخصصنا الجانب الثاني من هذه الدراسة لعملية التطبيق الميداني بمؤسستي الصحة بعين التوتة، وهما على التوالي: المؤسسة الاستشفائية بكل ملحقاتها، ومؤسسة الصحة الجوية بكل فروعها ملحقاتها، حيث اعتمدنا المنهج التحليلي لدراسة وفهم واقع العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها، كما وكيفا. وقد جاءت في عمومها ايجابية عاكسة بذلك واقع تسيير وتطور الموارد البشرية بقطاع الصحة بعين التوتة. وبالتحقق من الفرضيات المطروحة كنا قد خلصنا إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة بما في ذلك تساؤل الإشكالية.

وفي الأخير خلصنا إلى بعض التوصيات التي ارتأينا أنها لازمة وموجهة، مثل ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة، وتوظيف التمكين في المؤسسات من أجل زيادة حجم وفعالية الأداء، وتشجيع العمل بروح الفريق في المنظمات لما يدره من قدرات وكفاءات للأفراد وتنمية روح المشاركة وإثبات للذات. كما نوصي أيضا بمرافقة الموارد البشرية في المنظمات من خلال تحفيزها ماديا ومعنويا، وتسهيل عملية الاتصال والتواصل فيما بينها وبين الإدارة من أجل تجسيد بيئة ومناخ وظيفي وثقافة تنظيمية تسمح بالاستمرار والاستقرار والإبداع الوظيفي.

وتعد هذه الدراسة لبنة بسيطة في مجال البحوث العلمية المتعلقة بواقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسات الخدمانية في الجزائر وما تفرزه من ولاء تنظيمي للأفراد نحو مؤسساتهم. ولقد اجتهدنا للإمام، قدر المستطاع، بالجوانب المهمة لهذا الموضوع، أو التي ارتأينا أنها كذلك.

ولأننا أدركنا سعة وشساعة الموضوع، واستحالة الإمام بمعالجة كل جوانب التمكين المرتبطة بمفاهيم أخرى في السلوك الإداري، نأمل أن نكون قد مهدنا، بهذه المساهمة، للباحثين اللاحقين ليضيفوا دراسات ومعالجات أخرى للموضوع.

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المراجع

المعاجم والقواميس:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي . فرنسي . عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1977.
2. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية، الثقافية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
3. جيل فريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011.
4. فاروق مراس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
5. مجد الدين محمد يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الحديث للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
6. محمد الجوهري، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي . عربي، 2015.
7. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003.
8. مصحح الصالح، الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي . عربي مع تعريف وشرح المصطلحات، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
9. معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

الكتب:

1. إبراهيم خليل براش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، ط 3، الاسكندرية، 2008.
3. بسيوني محمد البردعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين اداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
4. بوب ماتيويز ليز روس، الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2016.
5. بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، دون سنة نشر.
6. ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، المملكة الأردنية، 2016.
7. جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
8. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
9. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
10. حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999.
11. حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

12. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن 2015.
13. خلف سليمان الرواشدة :صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2007.
14. دريل آر، ليمينغ، إدارة شؤون الموظفين، ترجمة فاضل جتكر، مكتبة العبيكان، السعودية، 2006.
15. رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث، أربد، 2008.
16. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في البحث العلمي، ط1، دار دجلة، الأردن، 2007.
17. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
18. رضا صاحب أبو حامد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، دار النشر والتوزيع، عمان 2001.
19. رعد حسن الصرف، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2001.
20. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، في منظمات الألفية الثالثة دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
21. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006.
22. سامية محمد جابر، البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر،

23. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
24. سلطان أنور محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
25. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والمبادئ العملية، مكتبة عين شمس، مصر، 1982.
26. شاكر جار الله الخنشالي، موضوعات إدارية معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
27. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، ط5، مصر، د س
29. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوضعي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
30. عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم . النظرية . التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
31. عبد الله محمد عبد الرحمن وحمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002
32. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003.
33. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، مصر، د.س.
34. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، (ط2) (ج1)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
35. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والأساليب، ط1، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008.

36. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، دار البصائر، ط1، الجزائر، 2008.
37. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1985.
38. غراوتز مادلين، مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الثاني منطق البحث في العلوم الاجتماعية، تر: سام عمار، 1993.
39. فيصل فخري مراد، الإدارة: الأسس والنظريات، دار مجدلاوي، عمان، 1982.
40. قلية فاروق وعبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
41. كامن منصور، يونس عواد، وظائف الإدارة، مطبعة ابن حيان، دمشق، 1996.
42. الكبيسي عامر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2004، مصر.
43. اللوردي موسى، التطوير التنظيمي، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2007.
44. اللوزي موسى سلامة وحمود خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إسرائ للنشر والتوزيع، عمان 2008.
45. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
46. مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة في التمكين المؤسساتي، الأردن، 2006.
47. محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
48. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2008.

49. محمد رسلان الجيوسي وآخرون، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2008.

50. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

51. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012.

52. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دس.

53. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 01، القاهرة، 2015.

54. نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2017.

55. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ص 2017.

56. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

57. يحيى ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 02، المجلد 01، 2009، سوريا.

2/ الدوريات والمجلات:

1. : محمد سرحان المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء

هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، العدد

02، سورية، 2001 .

2. انتصار عريوات، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 18، جامعة باتنة، جانفي 2018.
3. أيمن أحمد العمري ونداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، ملحق 02، الأردن، 2011.
4. أيمن حسن أيوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، جامعة دمشق، 2014.
5. أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي لدى الميديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مجلد 21، عدد 78، مسقط، الأردن، 1999.
6. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، 2012، سوريا.
7. جواد، عباس حسين، وحسين عبد السلام علي، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 04، العدد 16، 2007، العراق.
8. حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 01، 2013، السعودية.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

10. رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية، مجلد 24، العدد 2، الأردن، 2010.
11. رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، ملحق 02، الأردن، 2010.
12. السعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، المجلد 21، العدد 78، مسقط، عمان، 1999.
13. سناء بولقواس، التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 07، 2015.
14. طلال بن عايد الاحدي، فهيمي خليفة صالح الفهداوي، التنظيم وأداء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2010.
15. عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، 2015.
16. عبد السلام السيراوي عباس، التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد 20، مصر، 2016.
17. عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 03، سوريا، 2009.

18. عبد الفتاح صالح، خليفات ومنى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد 3 و4، سوريا، 2009.
19. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، السعودية، 2012.
20. العضايلة علي محمد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 06، الأردن، 1995.
21. عيسات فطيمة الزهرة وجميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
22. فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات الفنية والتربوية، عدد 05، 2010.
23. محمد ذيب المبيطين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الأردن، 2011.
24. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين 2009 .

3/ الرسائل العلمية:

1. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية. المديرية الجهوية للإنتاج بحماسي الرمل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
2. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
3. أياد فتحي العالون، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
4. إيهاب عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2008.
5. أيوب حجاب بن نحيث ، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

6. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
7. بوزيان أم كلثوم، تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وعمل، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017.
8. توفيق كرمية، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة وأعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007.
9. حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
10. حيدرة غسان رجب، دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية، دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياسي في دمشق واللاذقية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014.
11. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة

- الدكتوراه في العلوم . علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
12. شافية عبد الحفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسييلا تشارد بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
13. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
14. شبلي إسماعيل السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
15. صبرينة صيدي الصالح : دراسة مقارنة بين العمل الإداري في اطار نظرية كلينتون الدلفر للدفاعية وفق طبيعة النظام المعتمد ، اطروحة دكتوراه جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، 2016/2015
16. صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز . السلف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.
17. فايزة رويم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء الوظيفي للموظفين، في ضوء المتغيرات الديمغرافية، رسالة دكتوراه العلوم في علم النفس الاجتماعي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

18. فريدة زتيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس . الجزائر . المغرب، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 2013.

19. محمد نجيب عناصري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى اساتذة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2013/2012.

20. نزار خليل عابدين خليل، تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013.

21. هيجان عبد الرحمن احمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1998.

22. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائري . دراسة ميدانية، جامعة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013/2012.

23. يوسف عبد عطية بحر، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين، 2014.

4/ الملتقيات والندوات العلمية:

1. سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الاداري، الاجتماع الاقليمي الثاني "الادارة وتنمية الموارد البشرية"، عمان.
2. سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة السعودية، 17-18 أبريل 2005.
3. عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين ادارة الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، السعودية.
4. علي عبد الوهاب، ثقافة المؤسسات الرائدة، وتنمية ولاء الموارد البشرية، ورقة عمل في الملتقى الثاني للمؤسسات الرائدة، دبي 2004.

5/ المراجع باللغة الاجنبية:

1. Daft. R, Organisation theory and design, 7ed ed, South western college publishing. USA. 1993 .
2. Eccles. Tony, The deceptimeAllune of empowerment, long range planning. V 26, N° 06. Long range planning, ErstedMargreat 1999.
3. Forrester, R, « Empowerment rejuvenating a potent ides », the academy of management executive, vol. 14(3), 2000
4. Isabelle Aujoulat, L'empowerment des patients atteint de maladie chronique, thèse de doctorat an santé publique,

Option : Education du patient, faculté de médecine, Université catholique de louvain, 2007.

5. K. L Murell, and M. Meridith, Empowerment Employee, New York, McGraw-Hill, 2000.
6. Mostapha Bettache, les déterminants de la loyauté organisationnelle, étude effectuée au milieu hospitalier Québécois, mémoire présenté à la faculté des sciences (MISC) en relation industrielle de Montréal, Juin 2000.
7. Sabrina Tremblay, Processus d'empowerment communautaire dans le cadre d'un projet de développement local en santé : le cas de la MRC Robert-Cliche et de sa coopérative de santé, thèse présentée à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du doctorat en développement régional, Québec, Canada, 2017.
8. ZemKeron and Dick Schaaf. The service Edge 101 companies that profit from Customer care, New American Library, New York.

الملاحق

❖ ملحق رقم (1) استمارة المقابلة

❖ ملحق رقم (2) استمارة الاستبيان

❖ ملحق رقم (3) قائمة المحكمين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر . بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة المقابلة

تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين التوتة

إشراف:

د. سليمة بوزيد

إعداد الطالب:

الصالح نفيسي

تهدف هذه الاستمارة الى معرفة طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء

التنظيمي بالقطاع الصحي بمدينة عين التوتة.

وبما أنكم معنيون بهذا الأمر فإننا نلتمس من حضرتكم الإجابة على الأسئلة الواردة

فيها بوضوح وصراحة حسب طبيعة السؤال.

ونحيط سيادتكم بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في غرض البحث

العلمي.

نشكركم على تعاونكم ولكم منا خالص الاحترام والتقدير.

• تمكين الموارد البشرية:

- فريق العمل:

1. كيف تشجع مؤسستكم العمل الجماعي؟

.....

2. هل ظروف العمل بين العاملين ملائمة؟

.....

3. كيف هي روح التعاون بين الموظفين بمؤسستكم؟

.....

4. كيف تقيم أداء العمل في إطار الجماعة؟

.....

5. هل تعتقد أن لفريق العمل دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة؟

.....

- التحفيز:

6. ما هي أنواع التحفيز المقدمة للعمال؟

.....

7. كيف تتم الترقية لعمال مؤسستكم؟

.....

8. كيف تؤثر التحفيز على مردود العمل بالمؤسسة؟

.....

9. ما هي المعايير المعتمدة في عملية التكوين والتأهيل؟

.....

10. هل توجد احتجاجات من طرف العاملين على نظام المكافآت المطبق

بالمؤسسة؟

.....

- المشاركة في اتخاذ القرار:

11. كيف تقييم مشاركة العاملين في حل بعض المشاكل المهنية؟

.....

12. ما مدى مشاركة العاملين في طرح البدائل التي يرونها صحيحة؟

.....

13. كيف تجعلون العاملين يقدمون آراءهم التي تساهم في خدمة المؤسسة؟

.....

14. هل سبق واستفدتم من آراء زملائكم في العمل على تحقيق أهداف

المؤسسة؟

.....

15. ما هي الحالات التي تطلبون فيها المشاركة من طرف العاملين في

مؤسستكم؟

.....

• الولاء التنظيمي:

- الولاء الأخلاقي:

16. ما مدى رضاكم على التزام العاملين تجاه زملائهم بالمؤسسة؟

.....

17. ما هي صور فعالية العاملين التي لاحظتموها؟

.....

18. هل تلمسون إخلاصا في الأداء من طرف لاعاملين بمؤسستكم؟

.....

19. هل تعتقد أن مشاركة العاملين في صناعة القرارات بالمؤسسة تجعلهم

أكثر جدية في أداء مهامهم؟

.....

20. إلى ماذا يعود إخلاص العاملين بمؤسستكم حسب رأيك؟

.....

- الولاء الشعوري:

21. هل يبدو الارتياح لدى العاملين أثناء أداء مهامهم؟ كيف ذلك؟

.....

22. كيف ينظر العاملون الى مؤسستهم؟

.....

23. ما مدى رضا العاملين عن طبيعة عملهم بالمؤسسة؟

.....

24. ما هي مظاهر الاعتزاز لدى العاملين إن وجدت؟

.....

25. هل أنتم راضون عن حسن التصرف وحسن الأداء لدى العاملين بالمؤسسة؟

.....

- الولاء المستمر:

26. هل توجد استقلالات من طرف العاملين؟ وهل هي كثيرة؟

.....

27. إلى أي مدى يلتزم العاملون باللوائح والقوانين التي تقرها إدارة المؤسسة؟

.....

28. ما هي الحالات التي يتخلى فيها العامل عن وظيفته من تلقاء نفسه بمؤسستكم؟

.....

29. هل تلمسون تدمرا معيناً لدى العاملين بالمؤسسة؟ وما السبب في رأيكم إن وجد؟

.....

30. حسب رأيك كيف يؤثر العمل في إطار فريق منسجم على استمرار العامل بالمؤسسة إلى غاية تقاعده؟

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان حول

تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين التوتة

سيدتي، سيدي

نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة، مع العلم أن الهدف منها هو معرفة علاقة تمكين

الموارد البشرية بالولاء التنظيمي بالقطاع الصحي عين التوتة.

وقد صممت هذه الإستبانة لأغراض البحث العلمي فقط

نرجو منكم الإجابة بصراحة وموضوعية على كل الأسئلة المطروحة من أجل

استغلالها لصالح الفصل التطبيقي في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. وتأكد من أن كل

المعلومات المقدمة ستحاط بالسرية التامة.

المشرفة: أ.د. بوزيدي سليمة.

الباحث: نفيسي الصالح.

البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة X في المربع المناسب

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية:
 20-30 سنة
 31-40 سنة
 41-50 سنة
 أكثر من 50 سنة
- 3- الحالة الاجتماعية:
 أعزب متزوج(ة) أرمل(ة)
- 4- المؤهل الدراسي:
 ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى
- 5- الوظيفة الحالية:
- 6- عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

العبارات المتعلقة بتمكين الموارد البشرية					
عبارات فريق العمل	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1. تشجع مؤسستي العمل الجماعي					
2. أعمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام					
3. يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل					
4. استمتع بالعمل مع زملائي					
5. أشعر بالفخر وأنا أعمل مع فريق العمل					
6. ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة					
7. لفريق العمل دورا هاما في حل المشكلات					
عبارات التحفيز	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1. بقدر رئيسي المباشر جهودي المبذولة في العمل					
2. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها					
3. الترقيات الوظيفية المعمول بها بالمؤسسة موضوعية وواقعية					
4. يتوفر لدي مكافآت على الإبداع في إنجاز مهامي					
5. توجد لدي فرص في التكوين والتأهيل وفق إمكانياتي ومؤهلاتي					
6. نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجع على العمل أكثر					
7. رئيسي يشجعني على تحمل المسؤولية في العمل					
المشاركة في اتخاذ القرارات	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1. أشارك في حل بعض المشكلات					
2. أمارس بعض الصلاحيات المفوضة لتحقيق أهداف المؤسسة					
3. لدي بعض الفرص في المشاركة في صنع القرارات					
4. لدي قدر كبير من التأثير في مهام زملائي					
5. بعض مقترحاتي تؤخذ بعين الاعتبار					
6. أساعد في تصحيح بعض أخطاء العاملين					
8. أقدم آرائني في أمور العمل					
9. لدي الحرية في إنجاز عملي وفق ما أراه ملائما					

العبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي					
عبارات الولاء الأخلاقي	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1. أشعر بالتزامات كبيرة تجاه زملائي بالمؤسسة					
2. أنا أدين لمؤسستي كثيرا					
3. أشعر بالذنب كثيرا لو غادرت مؤسستي					
4. تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل					
5. أعمل بجد وصواب لأكون عند حسن ظن إدارة المؤسسة					
عبارات الولاء الشعوري (العاطفي)	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1. أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من حياتي					
2. أرغب في البقاء بالمؤسسة التي اعمل بها إلى غاية تقاعدي					
3. المؤسسة التي أعمل بها هي أفضل مؤسسة					
4. أنا أصحح كل الأفكار السلبية عن المؤسسة التي أعمل بها لدى الآخرين					
5. أنا جد سعيد بالعمل بهذه المؤسسة					
عبارات الولاء المستمر	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1. أنا مستمر بالعمل في المؤسسة					
2. سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان					
3. لن أبحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لي الفرصة					
4. أنا مرتاح في وظيفتي					
5. أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة					

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان حول

تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين التوتة

سيدتي، سيدي

نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة، مع العلم أن الهدف منها هو معرفة علاقة تمكين

الموارد البشرية بالولاء التنظيمي بالقطاع الصحي عين التوتة.

وقد صممت هذه الإستبانة لأغراض البحث العلمي فقط

نرجو منكم الإجابة بصراحة وموضوعية على كل الأسئلة المطروحة من أجل

استغلالها لصالح الفصل التطبيقي في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. وتأكد من أن كل

المعلومات المقدمة ستحاط بالسرية التامة.

المشرفة: د. بوزيدي سليمة.

الباحث: نفيسي الصالح.

البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة X في المربع المناسب

1- الفئة العمرية:

20-30 سنة

31-40 سنة

41-50 سنة

أكبر من 50 سنة

2- الحالة الإجتماعية:

مطلق (ة)

أرمل(ة)

متزوج(ة)

أعزب

3- المؤهل الدراسي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

4- الوظيفة الحالية:

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

من 16 سنة فأكثر

من 11 إلى 15 سنة

العبارات المتعلقة بتمكين الموارد البشرية					
عبارات فريق العمل	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
1. أشارك في حل بعض المشكلات المرتبطة بالعمل					
2. أمارس بعض الصلاحيات المفوضة لتحقيق أهداف المؤسسة					
3. لدي بعض الفرص في المشاركة في صنع القرارات					
4. لدي قدر كبير من التأثير في طرح البدائل الصحيحة					
5. بعض البدائل المطروحة من طرفي تؤخذ بعين الاعتبار					
6. أساعد في تصحيح بعض أخطاء العاملين					
7. أقدم آرائتي في أمور العمل					
8. لدي الحرية في إنجاز عملي وفق ما أراه ملائما					
عبارات التحفيز	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
9. يقدر رئيسي المباشر جهودي المبذولة في العمل					
10. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها					
11. الترقيات الوظيفية المعمول بها بالمؤسسة موضوعية وواقعية					
12. يتوفر لدي مكافآت على الإبداع في إنجاز مهامي					
13. توجد لدي فرص في التكوين والتأهيل وفق إمكانياتي ومؤهلاتي					
14. نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة مشجع على العمل أكثر					
15. يوجد تشجيع معنوي مستمر من طرف رئيسي المباشر					
المشاركة في اتخاذ القرارات	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
16. تشجع مؤسستي العمل الجماعي					
17. أعمل وسط جماعة متجانسة في ظل الاحترام المتبادل					
18. يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل					
19. ظروف العمل مع زملائي ملائمة					
20. أشعر بمكانة عالية وأنا أعمل مع فريق العمل					
21. ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة					
22. لفريق العمل دورا هاما في حل المشكلات					

العبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي					
عبارات الولاء الأخلاقي	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
23. أشعر بالتزامات كبيرة تجاه زملائي بالمؤسسة					
24. أنا أدين لمؤسستي كثيرا					
25. أشعر بالذنب كثيرا لو غادرت مؤسستي					
26. تستحق المؤسسة مني كل الإخلاص في العمل					
27. أعمل بجد لاكتسب مكانة راقية عند الإدارة					
عبارات الولاء الشعوري (العاطفي)	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
28. أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها جزء من حياتي					
29. أرغب في البقاء بالمؤسسة التي أعمل بها إلى غاية تقاعدي					
30. المؤسسة التي أعمل بها هي أفضل مؤسسة					
31. أنا أصحح كل الأفكار السلبية عن المؤسسة التي أعمل بها لدى الآخرين					
32. أنا جد راض بالعمل في هذه المؤسسة					
عبارات الولاء المستمر	موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما
33. أنا مستمر بالعمل في المؤسسة					
34. سأستمر في أداء مهامي بكل إتقان					
35. لن أبحث عن وظيفة أخرى حتى لو أتاحت لي الفرصة في مكان آخر					
36. أنا مرتاح في وظيفتي الحالية					
37. أنا ملتزم بكل اللوائح والقوانين التي تقرها الإدارة					

الملحق رقم 03 قائمة المحكمين

مكان العمل	أسماء المحكمين
جامعة الحاج لخضر. باتنة 1	أ.د. بوقرة كمال
جامعة الحاج لخضر. باتنة 1	أ.د. بوذراع أحمد
جامعة الحاج لخضر. باتنة 1	د. قنفود محي الدين
جامعة الحاج لخضر. باتنة 1	أ.د. بوقرة بلقاسم
جامعة الحاج لخضر. باتنة 1	أ.د. بشتلة مختار
جامعة الحاج لخضر. باتنة 1	د. بن بعطوش عبد الحكيم
جامعة الحاج لخضر. باتنة 1	د. سليمان جار الله
جامعة الحاج لخضر. باتنة 1	أ.د. عوفي مصطفى