جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

التّمكين الإداري ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي

ـ دراسة حالة بلدية أولاد معرف-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وأعمال

من إعداد الطالب **تحت إشراف الأستاذ**

فرق نبيل **د. بن ميري مصطفى**

لجنة المناقشة		
الدكتور معوشي عماد	جامعة المدية	رئيس اللجنة
الدكتور بن ميري مصطفى	جامعة المدية	مشرف ومقرر
الدكتورة خليفي سمية	جامعة المدية	مناقش

الموسم الدراسي 2025-2026

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

التّمكين الإداري ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي

– دراسة حالة بلدية أولاد معرف-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وأعمال

من إعداد الطالب **تحت إشراف الأستاذ**

فرق نبيل **د. بن ميري مصطفى**

لجنة المناقشة		
الدكتور معوشي عماد	جامعة المدية	رئيس اللجنة
الدكتور بن ميري مصطفى	جامعة المدية	مشرف ومقرر
الدكتورة خليفي سمية	جامعة المدية	مناقش

الموسم الدراسي 2025-2026

شكر وعرفا ن

بعد إن وفقنا الله عز وجل وأعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع، لا يسعنا في البداية إلا أ ن نشكر الله أ ولا على كلما نحن عليه، فهو من فضله سبحانه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للسيد المشرف **بن ميري مصطفى** على كل التعاون والمساعدة التي قدمها لنا وعلى كل المساعدات والتوجيهات التي لم يبخل بها علي منذ بداية مشوارنا في هذا العمل إلى نهايته.

و نشكر مع جزيل الامتنان:

لكل من ساهم وقدم المعلومات اللازمة وسخر الظروف لانجاز هذه الدراسة

نشكر كل طلبة قسم علوم التسيير ثانية ماستر إدارة وإعمال على كل الدعم في المشوار الدراسي

شكر موصول إلي الأستاذة بوعلاقة نورة علي تقديم بعض النصائح

و نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أ و بعيد.

وختاما أسأ ل الله العلي القدير أن يتقبل منا هذا العمل وأن يكون خالصا لوجهه س بحانه وتعالى، و أن يجعله علما نافعا، ويسهل لنا به طريقا إلى الجنة.

الإهداء

أهدي ثمر ة جهدي

إلى من شقا لي طريق العلم وساندني بالتشجيع والدعاء

والصبر على والعطاء

الدائم والد ي الكريمين" أمي الغالية، وأبي الغالي "حفظهم لله

إلى من تحملوا ا معي مصاعب إنهاء هذه الرسالة وساندوني

بكل ما استطاعوا

إخوتي وأخواتي الاكارم

إلى من تحمل معي وساندني وشجعني دائما

زوجتي وأبنائي ماريا ويونس وتوبة حنين

إلى كل زملائي ومن ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل

المتواضع

إلى كل من علمني حرفا

إلي أساتذتنا الكرام

إلي أصدقائي الأعزاء

إلى كل من شجعني ودعمني في انجاز هذا العمل

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية "أولاد معرف"، مع تسليط الضوء على الأهمية البالغة للتمكين في بيئات العمل. ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم البحث إلى متغيرين رئيسيين :التمكين الإداري كمتغير مستقل (ويشمل أبعاد: التدريب، تبادل المعرفة والمعلومات، استقلالية القرار، تفويض السلطة، والحوافز)، والولاء التنظيمي كمتغير تابع (ويقاس عبر أبعاده الثلاثة: العاطفي، المعياري، والاستمراري)

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مجتمع بحث تألف من 39 مفردة. وبإخضاع البيانات للتحليل الكمي والكيفي، أسفرت الدراسة عن النتائج الجوهرية التالية: يسهم كل من التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، ونظام الحوافز بشكل فعال في تعزيز التمكين الإداري، والذي يلعب بدوره دوراً محورياً في تحقيق الولاء التنظيمي.

Abstract:

This study seeks to explore the impact of administrative empowerment on enhancing organizational loyalty among employees of the "**Oulad Maarouf**" municipality, highlighting the crucial importance of empowerment in work environments. To achieve this objective, the research was divided into two main variables: administrative empowerment as an independent variable (including dimensions of training, knowledge and information sharing, decision-making autonomy, delegation of authority, and incentives), and organizational loyalty as a dependent variable (measured across its three dimensions: affective, normative, and continuity).

The study employed a survey methodology, using a questionnaire as the primary tool for collecting field data from a research population of 39 individuals. Through quantitative and qualitative analysis, the study yielded the following key findings: training, participation in decision-making, delegation of authority, and incentive systems all contribute effectively to enhancing managerial empowerment, which in turn plays a pivotal role in achieving organizational loyalty.

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
مقدمة	خ-ش
إشكالية الدراسة	د
الفرضيات	د
أهمية الدراسة	ذ
أهداف الدراسة	ر
أسباب اختيار الموضوع	ر
منهج الدراسة	ز
حدود الدراسة	ز
صعوبات الدراسة	ز
هيكل البحث	ز
متغيرات الدراسة	ش
الفصل الأول : التأصيل النظري للتمكين الإداري	
تمهيد	14
المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	15
المطلب الأول : التطور التاريخي للتمكين الإداري	15
المطلب الثاني : مفهوم التمكين والمفاهيم المرتبطة	16
المطلب الثالث : أهمية التمكين	22
المطلب الرابع : أنواع التمكين	22
المبحث الثاني مستويات وأبعاد ومتطلبات التمكين الإداري	26
المطلب الأول : مستويات التمكين	26
المطلب الثاني : أبعاد التمكين	27

المطلب الثالث : متطلبات التمكين	30
المبحث الثالث: التمكين (مزاياه معوقاته وأسباب وخطوات تنفيذه)	32
المطلب الأول: مزايا التمكين	32
المطلب الثاني : معوقات التمكين	34
المطلب الثالث : أسباب التمكين	36
المطلب الرابع : خطوات تفيد التمكين	36
الخاتمة	40
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمى للولاء التنظيمي	
تمهيد	42
المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي	43
المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي	43
المطلب الثاني : المراحل التاريخية للولاء التنظيمي	45
المطلب الثالث : أهمية الولاء التنظيمي	53
المطلب الرابع : استراتيجيات الولاء التنظيمي	55
المطلب الخامس : خصائص الولاء التنظيمي	57
المبحث الثاني: أسس الولاء التنظيمي	59
المطلب الأول : أبعاد الولاء التنظيمي	59
المطلب الثاني : مراحل تكوين الولاء التنظيمي	62
المطلب الثالث : طرق قياس الولاء التنظيمي	65
المطلب الرابع : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي	66
المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	75
المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي	80
المطلب الأول : العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي	81
المطلب الثاني : أثر التمكين على الالتزام والولاء	82
المطلب الثالث : دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي	82
الخاتمة	85

الفصل الثالث : التمكين والولاء التنظيمي (دراسة حالة بلدية أولاد معرف)	
تمهيد	87
المبحث الأول: التعريف بالبلدية محل الدراسة	88
المطلب الأول : تعريف البلدية	88
المطلب الثاني :بلدية أولاد معرف (بلدية محل الدراسة)	88
المبحث الثاني : خصائص مجتمع الدراسة	90
المطلب الأول : أدوات الدراسة	90
المطلب الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة	93
المطلب الثالث : خصائص الاستبيان	96
المبحث الثالث : عرض وتحليل الأداة الرئيسية	100
المطلب الأول : تحليل الأداة الرئيسية	100
المطلب الثاني : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	114
خاتمة	120
قائمة المراجع	124
الملاحق	131

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	أنواع التمكين	24
2	أبعاد التمكين من إعداد الطالب	29
3	يوضح العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين	39
4	يبين أبعاد الولاء التنظيمي.	62
5	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند Setters	68
6	يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري والولاء التنظيمي	84
7	يبين الشكل هيكل التنظيم الإداري لمصالح البلدي	89

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان الجدول	الصفحة
1	جدول يبين الفرق بين كل من التمكين الإداري وتفويض السلطة	20
2	يوضح الجدول المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة	25
3	يبين منافع التمكين للمنظمة والعاملين	34
4	حجم المجتمع المعني بالبحث	90
5	يبين المبحوثين حسب الجنس	90
6	يبين المبحوثين حسب السن	90
7	يبين المبحوثين حسب الحالة العائلية	91
8	يبين المبحوثين حسب المستوى التعليمي	92
9	يبين المبحوثين حسب المستوى التعليمي	93
10	بدائل ودرجات الاستبيان	95
11	مستوى درجة الموافقة	95
12	مفتاح الجداول	95
13	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد التدريب	96
14	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد امتلاك المعرفة و تبادل المعلومات	96

15	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد تفويض السلطة .	97
16	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار	97
17	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد التحفيز	97
18	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد الولاء العاطفي.	97
19	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد الولاء الاستمراري.	97
20	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد الولاء المعياري (الأخلاقي)	98
21	صدق الاتساق البنائي لاستمارة الاستبيان	98
22	جدول اختبار التوزيع الطبيعي	99
23	المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد دور التدريب في تحقيق التمكين الإداري	100
24	**المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد دور امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات في تحقيق التمكين الإداري**	102
25	**المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد دور الاستقلالية في اتحاذ القرارفي تحقيق التمكين الإداري**	103
26	**المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد دور الاستقلالية في اتحاذ القرارفي تحقيق التمكين الإداري**	105
27	المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد دور التحفيزتحقيق التمكين الإداري	106
28	**المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد دور الولاء العاطفي تحقيق الولاء التنظيمي**	108
29	**المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد دور الولاء الاستمراري تحقيق الولاء التنظيمي**	110
30	**المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات بعد دور الولاء الأخلاقي تحقيق الولاء التنظيمي**	112
31	الانحدار الخطي المتعدد	114
32	الانحدار الخطي البسيط لبعد التدريب على تعزيز الولاء التنظيمي	115
33	الانحدار الخطي البسيط لبعد امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات	116
34	الانحدار الخطي البسيط لبعد تفويض السلطة على تعزيز الولاء التنظيمي	117
35	**الانحدار الخطي البسيط لبعد الاستقلالية في اتخاذ القرار على تعزيز الولاء التنظيمي**	118
36	الانحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز على تعزيز الولاء التنظيمي	119

مقدمة

يتسم العصر الحالي بتحولات متسارعة في شتى المجالات، مدفوعةً بالطفرة التكنولوجية التي ألقت بظلالها على مختلف مناحي الحياة. وقد امتد هذا التأثير إلى الفكر الإداري وممارساته التنظيمية؛ حيث تحول التركيز الاستراتيجي للمؤسسات من مجرد تحقيق الأهداف الآنية إلى ضمان الاستدامة والبقاء في ظل منافسة محليّة ودولية محتدمة، والسعي لفرض السيطرة السوقية. وبناءً على هذه المعطيات، بات لزاماً على المنظمات تبني النظم العالمية الحديثة وتطوير أساليب التسيير الإداري، كشرط أساسي للحفاظ على موقعها التنافسي وتحقيق التميز الريادي.

فقد شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً؛ حيث انتقل من التركيز على الأساليب التقليدية القائمة على الكم والربح المادي، إلى تبني توجهات حديثة ترتكز على المورد البشري باعتباره رأسمالاً معرفياً واستراتيجياً للمؤسسة. ويُعد الاستثمار في تنمية هذا المورد ركيزة أساسية للمنظمات الساعية لاستغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتوجيهها نحو الابتكار والتطوير المستمر.

ولتحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية، بات من الضروري اعتماد استراتيجيات تسييرية حديثة وفعّالة تتمثل في البرامج التدريبية المتخصصة واللامركزية وتفويض السلطة و ثقافة العمل الجماعي ويسهم هذا التوجه الحديث في دمج الأهداف الشخصية للعاملين بالأهداف العامة للمؤسسة، عبر تحفيزهم مادياً ومعنوياً. وينتج عن هذا التحفيز بناء روابط تنظيمية متينة تسودها الألفة، الانسجام، والتعاون؛ مما يقود تعزيز الولاء (العاطفي – الاستمراري – معياري)

ويمثل التمكين الإداري أحد أبرز التوجهات المعاصرة في الفكر الإداري التي تبنتها المنظمات العالمية؛ نظراً لما حققه من نتائج إيجابية ملموسة في الواقع العملي. وقد فرض هذا النجاح على المؤسسات ضرورة تهيئة بيئة تنظيمية حاضنة لمبادئ التمكين ومحفزة لها، تهدف إلى تعزيز حس الانتماء لدى الموارد البشرية. وتتضاعف أهمية هذا التوجه بالنظر

إلى الدور المحوري للطاقم الإداري الذي يمثل العصب الحيوي للمؤسسة، بحكم مسؤولياته المباشرة عن صياغة الخطط والإشراف على تنفيذها؛ الأمر الذي يستدعي السعي الجاد لكسب ولائهم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والاستمراري) لضمان استقرار المؤسسة وتميزها التنافسي.

ومنه سنحاول الكشف عن كيفية التسيير بالبلدية وعن طرق تطبيق التمكين الإداري و مبادئه المفعلة ودور ذلك في تحقيق الولاء التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري.)

ومن خلال ما سبق تتبلور إشكالية موضوعنا والتي تتضمن في تساؤل رئيسي مفاده :

ما دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي ببلدية أولاد معرف ؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التمكين الإداري (ماهيته – مستوياته–أبعاده–متطلباته –معوقاته)
- ما هو الولاء التنظيمي (ماهيته –أسسه – أبعاده –العوامل المؤثرة به)
- ما دور دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي (العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي)

الفرضيات :

للإجابة عن التساؤلات السابقة تعين علينا دراسة مشكلة البحث بطريقة منهجية عملية تقتضي طرح مجموعة من الفرضيات للتأكد من صحتها أو خطئها إذ تصاغ بما يلي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي

والذي تتفرع عنه الفرضيات الفرعية التالية:

- يسهم التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي.
- يوجد أثر إيجابي للتدريب وتنمية المهارات في تعزيز الولاء التنظيمي.
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي.

أهمية الدراسة

من الناحية النظرية:

تسلط هذه الدراسة الضوء على أبعاد التمكين الإداري ودورها الجوهري في تعزيز الولاء التنظيمي، باعتباره أحد أبرز الاستراتيجيات الحديثة التي تبنتها المنظمات العالمية لرفع كفاءتها، وكسب ولاء كوادرها، ومواجهة التحديات الناتجة عن المتغيرات المتسارعة.

وتكتسب الدراسة أهمية مضاعفة لارتباطها بمفهوم "المنظمات المتعلمة" التي تواجه بيئة معقدة وشديدة التغير جراء الطفرة العلمية والتكنولوجية. كما تبرز الدراسة القيمة الاستراتيجية للمورد البشري، مؤكدةً على ضرورة الاستثمار الأمثل للكفاءات عبر تفعيل المشاركة وصناعة القرار كسمة أساسية للإدارة المعاصرة. وتكمن القيمة المضافة لهذا البحث في تتبع مؤشرات التمكين وعواملها المحفزة للولاء التنظيمي، والذي يعد ركيزة أساسية تسعى المنظمات لترسيخها لضمان أعلى مستويات الجودة والأداء.

الأهمية العملية :

تبرز الأهمية العملية لهذا البحث في محاولته رصد الدور الواقعي للتمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي ميدانياً، بالاعتماد على مناهج وأدوات البحث العلمي الرصينة. وتكتسب هذه الدراسة زخماً خاصاً في الفكر التنظيمي المعاصر كونها تتناول أسلوباً إدارياً حديثاً يُعد ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي، واقتناص الفرص، ومواجهة التحديات التنافسية بعيداً عن النمطية والأساليب الإدارية التقليدية؛ لا سيما في ظل الندرة النسبية للدراسات الميدانية التي بحثت هذا الموضوع محلياً وفقاً لحدود اطلاع الباحث.

وتتضاعف أهمية هذا الموضوع بالنظر إلى أبعاده التالية:

واقع التسيير الحديث : الكشف عن مدى توجه المنظمات الجزائرية نحو تبني هذا الفكر القيادي المعاصر، وتحديد أبرز التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري فعلياً.

الدعم والمخرجات : تقديم توصيات وإجراءات عمل إجرائية تسهم في تفعيل آلية التمكين الإداري، وبناء بيئة تنظيمية محفزة تخلق وبشكل مستدام أسس الولاء والاندماج الوظيفي لدى العاملين.

أهداف الدراسة.

وتشكل الغاية التي تسعى الدراسة للوصول إليها والكشف عنها، وتهدف هذه الدراسة إلى:

- الهدف الأساسي للدراسة هو معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي.
- معرفة دور التدريب والتكوين للمورد البشري في التمكين الإداري
- معرفة دور امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات في خلق التمكين الإداري لدى العاملين.
- معرفة مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في خلق التمكين الإداري للعاملين.
- معرفة دور تفويض السلطة في خلق التمكين الإداري لدى العاملين.
- الكشف عن دور الحوافز في خلق التمكين الإداري للعاملين.

-التأكيد على أهمية التمكين الإداري كأسلوب تسيير جديد وكإستراتيجية حديثة تنتهجها مختلف المنظمات المتطورة.

- معرفة أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة معا.
- معرفة أثر ولاء العاملين في إطار الفلسفي للتمكين الإداري.
- اثر التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي (عاطفي –استمراري–أخلاقي)

أسباب اختيار الموضوع :

- الميل الشخصي للموضوع.
- أهمية الموضوع و المكانة التي يحتلها مع تطور العلوم.
- التعرف على التمكين الإداري و الولاء الإداري كيفية سيرهما وأبعادهما وأساليبهما أصبح اليوم موضوع إستراتيجية التمكين الإداري للعاملين أوسع وأشمل نطاق يعطي إضافة نوعية للمؤسسة وكذا يلعب دور مهم في تعزيز الولاء للمؤسسة .

منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع وتحليل البيانات ، حيث جري توزيعه على موظفي البلدية تمت معالجة البيانات عبر برنامج spss

حدود الدراسة :

الحدود المكانية :اقتصرت هذه الدراسة على دراسة حالة ببلدية أولاد معرف .

الحدود الزمانية :تم إجراء الدراسة في الفترة ما بين شهرين فيفري ومارس2026.

الحدود الموضوعية : مفاهيم التمكين الإداري الولاء التنظيمي والعلاقة بينهما.

صعوبات الدراسة :

عدم وجود المراجع وخاصة المتعلقة بالإدارة في التسيير العمومي ، وكذا الصعوبات المتعلقة في توزيع الاستبيان وجمعه وكذا إقناع الموظفين بأن إجاباتهم لا تعرف بالطابع الشخصي أو تطرح للمسؤولين ، بالإضافة إلى الصعوبات في تحليل البيانات في نظام spss.

هيكل البحث :

وتأسيساً على ما تقدّم، ومن أجل الإحاطة بأبعاد هذا الموضوع، وتحقيق أهدافه، وتفكيك إشكالياته، تم اعتماد خطة عمل منهجية نستعرض في فصلين نظريين وفصل تطبيقي على النحو التالي:

الفصل الأول : التأصيل النظري للتمكين الإداري

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

الفصل الثالث : تُمثّل هذه الدراسة بالتطبيق على(بلدية أولاد معرف) حلقة متكاملة لبيان دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، وسعياً للوصول إلى الخلاصة النهائية والنتائج الجامعة للبحث يسير هذا العمل وفق منهجية علمية دقيقة تعتمد على الترابط والتكامل بين شقّي الدراسة ، أي التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي .

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل :

- التمكين الإداري
- التدريب
- امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات
- التفويض السلطة
- الاستقلالية في إتخاذ القرار
- التحفيز

المتغير التابع

- الولاء التنظيمي
- الولاء العاطفي
- الولاء الاستمراري
- الولاء الاخلاقي

الفصل الأول

التأصيل النظري للتمكين الإداري

تمهيد:

يعتبر التمكين من المفاهيم التي حازت على الاهتمام الأكبر بالنسبة للمنظمات، وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض مفاهيم وأساسيات التمكين حيث تتسابق المنظمات نحو تبني المفاهيم الحديثة التي تحقق لها أعلى درجات الفعالية والتفوق ، ويعتبر التمكين أحد أهم الأساليب التي تتبعها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين عن طريق مشاركتهم السلطة و اتخاذ القرار وهو الأمر الذي يسهم في زرع الولاء لدى العمال.

وسيتم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

-المبحث الأول :ماهية التمكين الإداري

-المبحث الثاني :مستويات وأبعاد ومتطلبات التمكين الإداري

-المبحث الثالث : التمكين(معوقات أسباب خطوات تنفيذ التمكين)

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

التمكين هو عملية تعزيز قدرة الأفراد أو الجماعات على التحكم في حياتهم، واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية من خلال اكتساب الثقة، المهارات، والموارد اللازمة ، يهدف إلى تحويل المرؤوسين من متلقين للأوامر إلى مشاركين فاعلين، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث بمعرفة التطور التاريخي له و مفاهيمه و المفاهيم المرتبطة به وأهميته وأنواعه .

المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين الإداري

تعد دراسة التطور التاريخي للمفاهيم والمصطلحات ركيزة أساسية لفهمها واستيعاب أبعادها المعرفية عبر مراحلها المختلفة. وفي هذا السياق، يتطلب استيعاب مفهوم "التمكين" العودة إلى جذوره التاريخية ونشأته الأولى، إذ يُجمع العديد من الباحثين على أن دراسات "إلتون مايو" تمثل الحجر الأساس والظهور الأول لهذا المفهوم.[1] وتعددت الآراء حول الجذور التاريخية لمفهوم التمكين؛ حيث يُرجع البعض بداياته الأولى إلى خمسينيات القرن الماضي عندما ارتبط ببرامج التدريب الشاملة لجميع أفراد المنظمة، بهدف استثمار أفكارهم وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، ففي ستينيات القرن العشرين، تبنت المنظمات اليابانية هذا التوجه عبر تشجيع إشراك المورد البشري، مما جعل العاملين ركيزة أساسية في العملية الإنتاجية ومع حلول الثمانينيات، انتقل الاهتمام إلى المنظمات الأمريكية التي ركزت بشكل مكثف على مجالات الجودة والتدريب.

أما النقلة النوعية للمصطلح فكانت مع بداية تسعينيات القرن الماضي، حيث دخل مفهوم "التمكين" رسمياً إلى عالم الأعمال من خلال:

تفويض السلطة :نقل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا لتمكين الإدارة من تحقيق أهدافها بكفاءة.

[1]- اميرة سابق ، دور التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي ، أطروحة دكتواره ، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2023-2024 ، ص 44 .

التحول الهيكلي :ساهم التراجع التدريزي للثقة في التخطيط المركزي، إلى جانب التوسع الهائل في استخدام التكنولوجيا، في انتشار ممارسات التمكين وتطبيقها على نطاق واسع في الفكر الإداري الحديث. [1]

أما على صعيد التاريخ الإسلامي، فقد برزت منظومة من المصطلحات والممارسات الإدارية، وفي مقدمتها 'الشورى'، والتي تعد تجسيداً عملياً لمبدأ المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار[2]

يعكس مفهوم التمكين الإداري تطور الفكر التنظيمي عبر الزمن؛ حيث تبلورت ملامحه من خلال تطبيقات عملية ومبادئ راسخة في المنظمات، أبرزها: التدريب المستمر، تفويض الصلاحيات، وتعزيز المشاركة في صنع القرار.

المطلب الثاني:مفهوم التمكين والمفاهيم المرتبطة به

لقد تبلور مفهوم التمكين ، و فق أفكار ومفاهيم جاء بها الباحثون وفي هذا المطلب نتطرق لمفهوم التمكين والمفاهيم المرتبطة به.

أولا: مفهوم التمكين

يُعدّ التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي ترتقي بمكانة العنصر البشري داخل المؤسسات، مكرساً قيم التعاون، والعمل الجماعي، والثقة المتبادلة، بالإضافة إلى تحفيز الإبداع والاستقلالية في التفكير والمبادرة. ويوجه هذا المفهوم جوهره نحو منح المرؤوسين الحرية اللازمة لإنجاز المهام، وإشراكهم في تحمل المسؤولية، وتعميق إدراكهم لقيمة أدوارهم الوظيفية. ويتطلب نجاح التمكين بناء علاقة إيجابية قائمة على الشراكة بين الإدارة والموظفين، مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز الولاء المؤسسي والالتزام الفعلي بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

[1]- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين الاندماج، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الاولي، الأردن، 2013 ، ص17 -19.

[2]– محمود حسين الوادي،التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي ،الأردن، 2012 ، ص29

- لغة: التمكين في اللغة : مشتق من الفعل (مَكَّنَ)، ويحمل دلالات ثلاثية الأبعاد: إما إعانة الشخص وتيسير سُبل حصوله على مبتغاه، أو تعزيز قدراته الذاتية ومصادر قوته، أو الرفع من شأنه ومنحه مكانة ومنزلة رفيعة.

ولقد تـم ذكر مصطلح التمكين مرات عدة في بعض آيات القرآن الكريم نذكر منها .:قال الله سبحانه وتعالى " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض " سورة يوسف الآية 90 " ألم يروا كم أهلكنا من قبلكم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم سورة الأنعام الآية: "06" وقال تعالي في سورة الكهف الآية " 83 " " وَيَسْـَٔلُونَكَ عَن ذِي ٱلْقَرْنَيْنِۖ قُلْ سَأَتْلُواْ عَلَيْكُم مِّنْهُ ذِكْرًا (83) إِنَّا مَكَّنَّا لَهُۥ فِي ٱلْأَرْضِ وَءَاتَيْنَٰهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا " [1]

يرى جانب من الباحثين أن التمكين يمثل أسلوباً إدارياً قائماً على الشراكة بين القيادة والمرؤوسين في صناعة القرار. وبمعنى آخر، فإن هذه العملية التشاركية لا ترتبط بمراكز النفوذ والهيكل الرسمي للسلطة، بقدر ما ترتكز على تكامل نظم المعلومات والمكافآت، وبناء القدرات التدريبية، فضلاً عن تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة التشاركية [2]

- اصطلاحا:

يُعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي برزت فعاليتها مع نهاية تسعينيات القرن العشرين، حيث يُمثل تحولاً جذرياً في الفكر الإداري المعاصر. وقد ظهر هذا المفهوم كركيزة أساسية لتعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات، متجسداً في تطبيق مبدأ الإدارة الذاتية للموظفين من خلال فرق العمل المشتركة.[3]

نظراً لتنوع المدارس الفكرية واختلاف الرؤى بين الباحثين في الفكر الإداري الحديث، فقد تعددت المقاربات والمفاهيم الخاصة بـ "التمكين ."وتأسيساً على هذا التباين النظري، يمكن استعراض أبرز هذه التعاريف على النحو الآتي:

---

[1]- سليمة بوزيد ، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، رقم المجلد 20 ، العدد 01 ، 2020، ص 518

[2]- أبو بكر بوسالم ، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي – دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية ، مجلة الاقتصاد والمالية ، المجلد 03 العدد 01 ، 2017 ، ص 23 .

2-زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009، ص27

- تعريف :(Brown & Harvey) هو إستراتيجية إدارية موجهة نحو استثمار الطاقات الكامنة لدى رأس المال البشري، وإشراكهم في رسم التطلعات المستقبلية للمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال إحداث التوافق والتكامل بين الأهداف الشخصية للأفراد والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- تعريف :(Cole) هو الآلية التنظيمية التي تمنح الأفراد الصلاحيات والقوة اللازمة للمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط، لا سيما تلك المرتبطة بمسؤولياتهم المباشرة، وذلك بهدف توظيف خبراتهم ومهاراتهم في ترقية كفاءة الأداء المؤسسي1 .

وفقاً لـ(Bowen and Lawler) : فإن تمكين الموظف يعني تحرير طاقاته وصلاحياته. ونظراً لأن التمكين يمثل حالة ذهنية جديدة، فإن تأقلم الموظف معها لا يحدث بين عشية وضحاها، بل يستلزم تهيئة قائمة على أسس منهجية. [2] .

وفقاً لـ(Schermerhorn et al., 1995) ، يُقصد بهذا المفهوم الآلية الإدارية التي يُمكّن القادة من خلالها مرؤوسيهم، عبر إشراكهم في صُنع القرارات المؤثرة على بيئة عملهم، وتزويدهم بالصلاحيات والمهارات اللازمة لذلك. [3] .

وفقاً لـ(Nickels et al., 2000) ، يُقصد بالتمكين منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة (التفويض)، بهدف تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم بكفاءة. [4]

---

[1]-صحراوي ميمية، لعجالي سناء ،أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي،2017-2018 ، ص10 .

[2]حسين مدني، حليلو محمد العربي، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018-2019 ، ص04

[3] – برقيقة يمينة، وآخرون، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2018-2019 ، ص. 34

[4]- إحسان دهش جلاب، كمان كاظم طاهر الحسني، إدارة التمكين والاندماج ، الطبعة الثانية ، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص12 .

مكن تعريف التمكين بأنه منح الأفراد الاستقلالية والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة في التخطيط لوظائفهم، مما يتيح لهم توظيف مهاراتهم بفعالية للارتقاء بالأداء العام للمنظمة.

أدت التعريفات المتنوعة لوصف التمكين إلى ظهور مدخلين للبحث في هذا الموضوع وهما:

أ- **المدخل الهيكلي أو** الإداري : وهو ما يجسد المنظور التقليدي القائم على تعزيز المشاركة، أو تفويض السلطة وتمرير الصلاحيات من الهرم الإداري الأعلى إلى المستويات التنظيمية الدنيا.

ب- **المدخل النفسي أو التحفيزي:** يعتمد هذا النهج على تشجيع الموظفين من الداخل، بدلاً من إجبارهم بالقرارات الإدارية [1]

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالتمكين

يوجد العديد من المفاهيم ذات الصلة القريبة من مفهوم التمكين إلا أن هناك اختلافات عديدة بينها ومن هذه المفاهيم:

1- تمكين العاملين وتفويض السلطة:

على النقيض من الاعتقاد الشائع الذي يدمج بين تفويض السلطة والتمكين كمرادفين، فإن الواقع التنظيمي يثبت تباينهما. يُمثّل التفويض أداة إدارية تُعنى بنقل صلاحيات محددة إلى المرؤوسين، تيسيراً لعمليات التنفيذ وتلبيةً للمستهدفات المؤسسية ،[2] فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة و هو حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم بسلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية كما إن التمكين أكثر ثراء من التفويض.

[1] - عبدالرزاق سلبم ، فتّوز زروخي ، بجتّة شيخ ،جامعة المدية ،جامعة شلف ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين ، مجلة الدارسات الاقتصادية الكمية،مجلد05 ،العدد 01 ، 2019 ،ص 107.

[2] – حيدرة وحيدة ، مرشدي الشريف ، التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة ،مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، 2025 ،العدد 01 ،المجلد 13، ص 09 .

جدول رقم : 01 يبين الفرق بين كل من التمكين الإداري وتفويض السلطة

تفويض السلطة	التمكين الإداري
نقل بعض الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس لاتخاذ القرار
تظل المسؤولية دائمة على الرئيس	يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل
يتم بصورة مؤقتة	دائم ويجسد فلسفة ثابتة
يقود الرئيس المرؤوس(المفوض إليه)	القيادة ذاتية
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع
إن أخطأ الفرد يسحب التفويض	في حالة الخطأ يتحرى عن السبب ويعالج

المصدر :محمد العثمني :نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، دار المنهال، ، 2014 ،ص162/161.

2- التمكين والمشاركة:

يقع البعض في خلط مفاهيمي بين مصطلحي "التمكين" و"المشاركة"، معتبرين إياهما ترادفين لفظيين، في حين أن العلاقة بينهما هي علاقة ارتباط وتكامل. ويمكن فض هذا الالتباس بالإشارة إلى أن التمكين يستند جوهرياً إلى تفعيل دور الموظفين في اتخاذ القرار؛ إذ تُعد المشاركة الحقيقية هي الركيزة الأساسية والمحرك الرئيس لتمكين العاملين. فبغير مشاركة فعلية، يتعذر على الأفراد تحمل المسؤوليات المهنية أو المساهمة بفعالية في معالجة مشكلات العمل [1]

3- **التمكين والسلطة والقوة:**

تختلف مفاهيم التأثير داخل المنظمة باختلاف مصدرها وأثرها؛ فبينما تُمثّل السلطة الحق الرسمي المستمد من المركز الوظيفي لإصدار الأوامر، تُعبر القوة عن القدرة الفعلية على توجيه سلوك الآخرين والتأثير في تصرفاتهم. ومن جانب آخر، يتجاوز التمكين حدود الأوامر ليمنح العاملين هامشاً من الحرية والتصرف أثناء تقديم الخدمة، مدعوماً بمشاركة

[1]-عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد02، 2012 ، ص 169.

المعلومات ذات الصلة بوظائفهم، وتزويدهم بالمعرفة اللازمة التي تُعمق فهمهم وتُعزز مساهمتهم الفعالة في المنظمة. [1]

4-التمكين والثقـــــة:

تُعد الثقة التنظيمية ركيزة أساسية وشرطاً حتمياً لتطبيق استراتيجية التمكين الوظيفين، إذ يؤدي غياب الثقة بين القيادة والمرؤوسين إلى تقويض مقومات التمكين بشكل كامل. وتؤكد هذه التلازمية وجود علاقة عضوية ووثيقة يكمل فيها كل متغير الآخر. وفي سياق متصل تتخذ ثقة المدير بموظفيه أبعاداً تبادلية وتكاملية، مما يخلق بيئة من التعاضد المشترك الذي يدعم الأداء المؤسسي [2]

5-التمكين والاندماج:

الاندماج هو دعوة العاملين للتفكير الجماعي في مجموعات الاجتماعات حتى تكون القرار أكثـر قـوة وفعالية، وبالتالي فهو يركز على عنصرين أساسيين هما :

- ✓ التأثير في اتخاذ القرار
- ✓ التفاعل التشارك في المعلومات

و يهدف هذا إلى ترسيخ مساهمة الإفراد في إدارة في المنظمة من أجل إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة [3]

6- التمكين الإثراء الوظيفي:

يُقصد بالإثراء الوظيفي إعادة هندسة المهام وتوسيع نطاقها الرأسي، عبر تنويع الأنشطة الموكلة للموظف ومنحه هامشاً أوسع من الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار، مما يؤهله لإدارة وتوجيه عمله وممارسة الرقابة الذاتية عليه. وبناءً على ذلك، يبرز الإثراء الوظيفي كركيزة أساسية لترسيخ ثقافة التمكين في بيئة العمل؛ إذ يتطلب التمكين إعادة تصميم الهياكل الوظيفية وإدخال تعديلات جوهرية عليها. هذا التحول ينعكس إيجاباً على الموظف من خلال

[1]– برقيقة يمينة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص35

[2]– عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 168

[3]- برقيقة يمينة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 36

تعزيز دافعيته، ورفع كفاءته الذاتية، وزيادة قدرته على التأثير في محيطه المهني والانسجام مع المتغيرات الحديثة، الأمر الذي يصب في نهاية المطاف في مصلحة تجويد الأداء العام ورفع معدلات الإنتاجية.[1] .

المطلب الثالث: أهمية التمكين

تكمن القيمة الجوهرية لإستراتيجية التمكين في تعزيز حس المسؤولية لدى رأس المال البشري، بما يضمن الارتقاء بمستويات الأداء الإداري. ويرتكز هذا المفهوم على تفويض الصلاحيات ومنح استقلالية القرار للعنصر البشري الأكثر التماسّاً مع التحديات التشغيلية؛ نظراً لامتلاكه القدرة على التشخيص الدقيق وتقديم الاستجابة الفورية والأكثر فاعلية.[2]

سنحاول بلورة أهمية التمكين بالنسبة لكل من (للمنظمة– والمدراء–والمرؤوسين – وكذا العملاء والمراجعين).

أولا/ أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

يسهم التمكين الإداري في تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلّمة ترتكز على إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لمواجهة التحديات البيئية، وذلك عبر استثمار الخبرات التراكمية لرأسمالها البشري. يتجاوز التمكين الأطر الهيكلية الجامدة ليعزز التصميم الأفقي الذي يضمن توزيعاً عادلاً وفعالاً للمسؤوليات والمعارف بين مختلف الوحدات التنظيمية.

وتظهر القيمة الهيكلية للتمكين في التحول نحو إدارة المصفوفات وتفعيل فرق العمل ذاتية التوجيه، مما يمهد الطريق لتبني إدارة المشاريع بدلاً من الإدارة القطاعية التقليدية. يتحقق ذلك عبر تشكيل فرق عمل مرنة متقاطعة التخصصات تضم كفاءات من مختلف المستويات الهرمية. هذا التحول الديناميكي يمنح المنظمة مرونة عالية للتكيف مع المتغيرات البيئية ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد، معيداً صياغة ميزان القوى بين الإدارة والعاملين بشكل متوازن. ختاماً، يمثل التمكين ركيزة أساسية لدعم أنظمة إدارة الجودة الشاملة وتطوير الأداء

[1]–عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص168 .

[2]– زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص30 - 28

الجماعي، مما يرفع من القيمة السوقية والتنظيمية للمورد البشري ويخلق قيادات مستقبليّة مؤهلة.

ثانيا/ أهمية التمكين بالنسبة للمدراء :

يُمثل التمكين الإداري أداة إستراتيجية لتفكيك المركزية المقيدة ومظاهر الاستبداد الوظيفي، حيث يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات الرضا الوظيفي وتعميق الولاء المؤسسي لدى العاملين. ومن خلال تقليص النزعة الهيمنة لدى القيادات، يتيح التمكين للمديرين فرصة التحول نحو أدوار توجيهية ترتكز على مشاركة المسؤوليات، وتطوير معايير التقويم، وصياغة الأهداف التنظيمية. هذا التحول الهيكلي يمنح الإدارة العليا المساحة الزمنية والفكرية اللازمة للتركيز على القضايا الإستراتيجية، والتخطيط المستقبلي، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة، مما يجعل من التمكين ركيزة جوهرية لدعم عمليات التغيير التنظيمي وإنجاحها.

ثالثا/ أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين:[1]

يُعد التمكين الإداري ركيزة أساسية لتنمية رأس المال البشري داخل المنظمات؛ حيث يتيح بيئة خصبة لتدفق الأفكار الإيجابية وتحفيز القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين. ومن خلال آلية التفويض، يسهم التمكين في تدريب الموظفين على ممارسة السلطة وتحديد المسؤوليات بدقة، مما يمنحهم مساحة لإبراز مهاراتهم وحرية التعبير. فضلاً عن ذلك، يعزز هذا النهج شعورهم بالأمان الوظيفي والاندماج والمشاركة الفعالة في حل المشكلات، مع خلق قنوات اتصال مرنة مع الإدارة العليا، مما يؤهلهم مستقبلاً لتولي مناصب قيادية في مسارهم المهني.

رابعا/ أهمية التمكين بالنسبة للعملاء والمراجعين:

تنعكس فلسفة التمكين إيجاباً على القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تعزيز التركيز على فئة العملاء والمراجعين. وتتمثل هذه الانعكاسات في الارتقاء بمستويات جودة الخدمة وسرعة

[1]- فريد حجيرة، ، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادي والتجارية و علوم التسيير، ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2012-2013 ، ص35

استجابتها، وتطوير المهارات التفاوضية والحلول الابتكارية للموظفين عند مواجهة الأزمات. وفي هذا السياق، يتحول رضا العملاء إلى أداة قياس حيوية لتقييم الأداء الوظيفي، مدعوماً بقدرة الموظف المُمكن على الاستجابة اللحظية لمتطلبات العملاء بمعزل عن الهياكل الهرمية والرجوع التقليدي للرؤساء.[1]

المطلب الرابع: أنواع التمكين

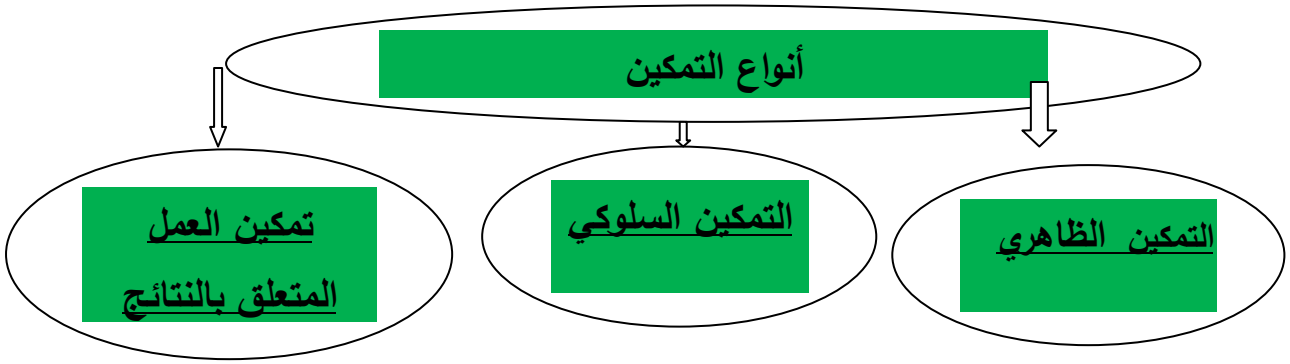
تختلف وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري قسمه Suominen إلى ثلاثة أنواع :

أولا/ التمكين الظاهري: يُعرَّف التمكين الظاهري بأنه المكنة القانونية أو الإدارية التي تتيح للفرد الإفصاح عن توجهاته ورؤاه وتفسيرها في إطار المهام المناطة به. وتُمثل المشاركة في اتخاذ القرارات الركيزة البنيوية والمحدد الأساسي لترجمة هذا التمكين من مجرد إطار نظري إلى ممارسة فعلية داخل المنظمة.

ثانيا/ التمكين السلوكي هو قدرة الفرد على العمل الجماعي لحل المشكلات وتحديدها وكذلك اقتراح الحلول لحلها ، وبالتالي مشاركة الإفراد مهارات جديدة تستخدم في أداء العمل.

ثالثا/ تمكين العمل المتعلق بالنتائج: وهو قدرة الفرد على تحديد أسباب المشاكل وحلها، وكذلك قدرته للتأثير الايجابي في طرق أداء العمل مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

الشكل 01: أنواع التمكين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجانب النظري

[1]– فريد حجيرة، مرجع سبق ذكره ص 36.

أما Duvall فقد صنف التمكين الإداري إلى صنفين هما:

أ- **التمكين الفردي:** يُعزى هذا المفهوم إلى نشاط فردي ذاتي الأبعاد، ينبثق من الدوافع والقدرات الجوهرية للفرد لتوجيه بيئة العمل والتأثير فيها. ويرتبط هذا النشاط طردياً بمدى تمكين الفرد ومنحه الاستقلالية والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه، وبما يضمن اتساق سلوكه مع قيم المنظمة من خلال الالتزام والولاء المؤسسي.

ب - **التمكين النظمي:** يُقصد بهذا المفهوم المنظومة المتكاملة من الآليات والتدابير الهيكلية التي تتبناها المؤسسة لتأسيس بيئة حاضنة للتمكين. وتتمحور هذه العملية حول تهيئة المناخ التنظيمي وتوفير الممكنات اللازمة التي ترفع من كفاءة الأفراد الجدارية، بما يضمن تمكينهم من أداء مهامهم الوظيفية بأعلى مستويات الجودة وفي المجالات الزمنية المحددة [1].

جدول رقم 02 : يوضح الجدول المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المعاني الإدارية	المبادرات المستخدمة
التمكين من خلال المشاركة	مدراء الموظفين / فرق العمل المستقلة مجالس العاملين/ إثراء الوظيفة /التدريب المستمر/
التمكين من خلال الاندماج	برنامج الاقتراحات موجز الفريق/ دوائر الجودة
التمكين من خلال الالتزام	برنامج جودة الحياة في العمل –مشاركة العاملين في الملكية – برنامج علاوة الموظفين– مشاركة العاملين في الأرباح
التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية	تصميم العمل/فرق العمل المستقلة/ إعادة التدريب إثراء الوظيفة/ /برنامج علاوة الموظفين/ المشاركة في الإرباح

المصدر: أحمد السيد كردى ، إستراتيجية التمكين الإداري ، 2010 ، ص 20

[1]-صقر عبلة ، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة ماستر في الْحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2017-2018 ، ص21 – 20

المبحث الثاني: مستويات و أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري

التمكين الإداري هو إستراتيجية حديثة تهدف إلى تعزيز أداء المنظمات عبر منح العاملين صلاحيات، هذا ما يطرح تسأل عن مستويات التمكين وأبعاده و متطلبات التمكين الإداري و الذي سنتطرق له في هذا المبحث .

المطلب الأول : مستويات التمكين

هناك مستويات ثلاثة لتمكين العاملين، تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وهي :

- ✓ **المستوى الأول:** يعتمد هذا النهج على الاستشارة الفردية الموجهة، حيث يُطلب من العاملين تقديم بيانات أو مرئيات حول قرارات معزولة. وبسبب مغيب المعرفة لديهم بالسبب الجذري أو طبيعة المشكلة، يتحول دورهم من 'صُناع حلول' إلى مجرد 'مصادر للمعلومات.
- ✓ **المستوى المتوسط** : هو نظام يقوم فيه المدير بمشاركة تفاصيل المشكلة مع موظفيه لطلب أفكارهم وحلولهم، لكنه يحتفظ لنفسه (أي الرئيس) بكلمة الفصل والقرار الأخير
- ✓ **المستوى الأعلى:** يمنح هذا المستوى الإداري الموظفين تفويضاً كاملاً لاتخاذ القرارات. وتبدأ مسؤوليتهم من تشخيص المشكلات وتحديدها، مروراً بابتكار الحلول والمفاضلة بين البدائل لتبني الأفضل، وانتهاءً بمراقبة النتائج. هذا النمط يحول المجموعات إلى فرق عمل ذاتية القيادة، تحظى باستقلالية تامة وصلاحيات واسعة في إنجاز مهامها[1].

أما باستور فقد حدد مستويات خمس للتمكين يمكن وهي :

- ✓ **المستوى الأول:** يتسم هذا المستوى بالمركزية المطلقة في صنع القرار؛ حيث تنفرد الإدارة العليا أو المدير باتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات للفريق للتنفيذ المباشر، دون إشراك الموظفين في خلفيات هذه القرارات أو مبرراتها.

[1]– صقر عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 21

- ✓ **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يطلب المدير من فريقه اقتراحات، ويضع القرارات بناءا على اقتراحاتهم ، ويعلم الفريق بها[1].
- ✓ **المستوى الثالث:** يتسم هذا المستوى بنمط القيادة التشاركية؛ حيث يعقد المدير جلسات نقاشية موسعة مع الفريق لاستطلاع آرائهم واستدراج حلولهم المقترحة. وتخضع هذه الأفكار للدراسة والتقييم، وفي حال اعتمادها وتطبيقها، يلتزم المدير بإحاطة الفريق علماً بذلك تقديراً لجهودهم وتفعيلاً لمبدأ الشفافية.
- ✓ **المستوى الرابع:** في هذا المستوى تقرر القرارات على نحو نهائي بين المدير والفريق.
- ✓ **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال الإدارة الذاتية لفرق العمل في صنع واتخاذ القرارات. [2]

المطلب الثاني: أبعاد التمكين

يتكون التمكين من مجموعة من الأبعاد الأساسية نذكرها فيما يلي:

أولا/ التدريب: يعد التدريب المحرك الأساسي لتمكين الموظفين ورفع كفاءتهم عبر تزويدهم بالمعارف وتنمية مهاراتهم. ولأن المنظمات الحديثة تركز على التنمية المستدامة لمواردها البشرية، فإنها تحرص على تطوير برامجها التدريبية لتواكب التحولات العلمية والتقنية. وتستهدف هذه البرامج تسليح فرق العمل بمهارات محورية تضمن بيئة عمل صحية ومنتجة، ومن أهمها: التواصل الفعال، إدارة الصراعات، حل المشكلات، واتخاذ القرارات3

[1]- أعمر نجاة ، أثر التمكين في تنمية الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ،جامعة زيان عاشور،الجلفة ، 2015-2016، ص31

[2]-صحراوي ميمية، لعجالي سناء، مرجع سبق ذكره، ص13 .

[3]-ايثار عبد الهادي فيحان، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد، 2016 ، مجلد 22 ، العدد 88 ، ص78

ثانيا/ تفويض السلطة :يقوم الجوهر الفلسفي لمفهوم التمكين الإداري على نقل السلطات وتفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الدنيا؛ الأمر الذي يمنح الموارد البشرية القوة التأثيرية اللازمة للمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، سواء كانت خططاً إستراتيجية بعيدة المدى، أو قرارات تشغيلية ترتبط مباشرة بآليات أداء أعمالهم اليومية

ثالثا/ امتلاك المعرفة: تُعرّف المعرفة بأنها مكنون فكري يقتصر وجوده على الإدراك البشري والأطر الذهنية للأفراد، بمعزل عن الأوعية التقنية كقواعد البيانات والمخرجات المعلوماتية للنظم والوثائق المحللة. ورغم هذا التمايز البنيوي، تظل البيانات والمعلومات المدخلات الأساسية والمادة الخام التي تسهم في تخليق المعرفة وتطويرها، متى ما خضعت لعمليات معالجة وتوظيف كفوءة [1]. .

رابعا/ الاستقلالية في اتخاذ القرار:يتمحور هذا البعد الجوهري حول تمكين الأفراد ومنحهم استقلالية وظيفية كافية تتيح لهم حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة التحديات التشغيلية اليومية. ويتطلب ذلك تفكيك القيود البيروقراطية غير المبررة، وتحويل مسؤوليات الرقابة المباشرة إلى مجموعات العمل الذاتية. ومع ذلك، لا يُشير هذا التحول إلى تفويض مطلق الصلاحيات أو غياب تام للرقابة؛ بل هو تمكين موجه ومحكوم بأطر تنظيمية واضحة، تضمن بقاء الاستقلالية الممنوحة متسقة تماماً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ورسالتها المؤسسية2.

خامسا/ التحفيز:تتداخل الحوافز بشكل مباشر مع السيكولوجية المهنية للموظف، وينعكس أثرها على عدة مستويات رئيسية:

[1]– بلال سليمان محمد المصالحة، ،أثر ممارسة عمليات نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال الإلكترونية، 2013 ، ص19 .

[2]– دايرة عبد الحفيظ كبسري مسعود، تمكين العامل ين و أثره على تنمية الإبداع في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميائية في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 11 ، 2016 ، ص 264 /265

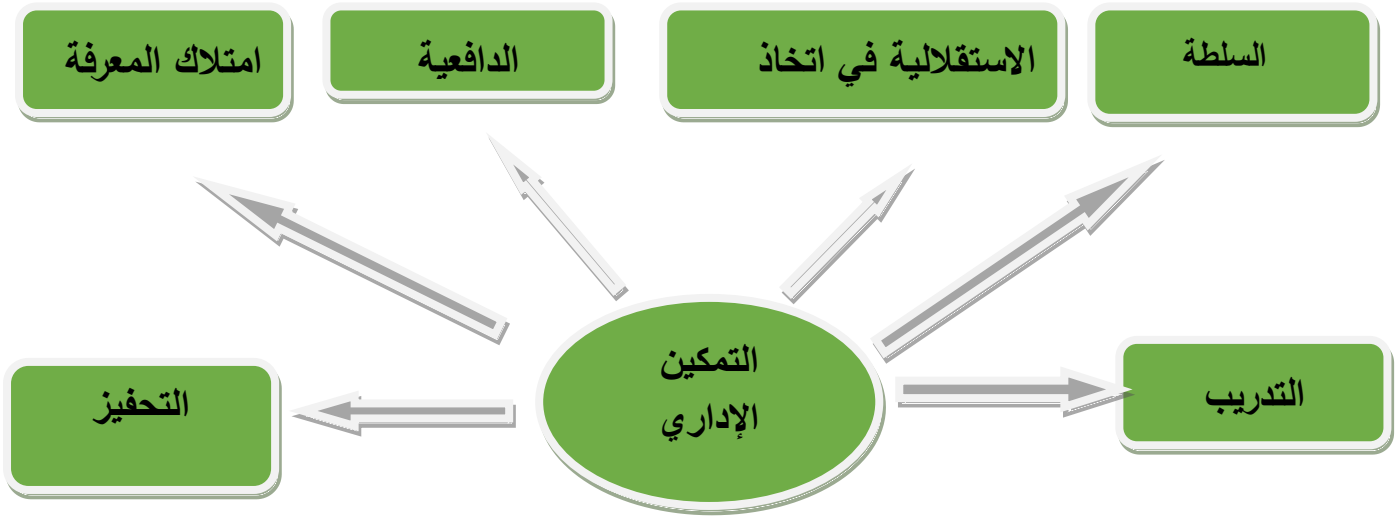
رفع الدافعية الإنسانية :تعمل الحوافز على إثارة دافع الإنجاز وتوجيه سلوك الأفراد نحو بذل أقصى طاقاتهم الكامنة، وتحويل العمل من مجرد واجب وظيفي إلى رغبة ذاتية في العطاء.

تعزيز الرضا والانتماء الوظيفي :يسهم إشباع الاحتياجات المادية (كالأجور والمكافآت) والاحتياجات المعنوية (كالتشجيع، والتقدير، وفرص النمو) في خلق بيئة عمل إيجابية، تعزز من الولاء التنظيمي وتقلل من معدلات دوران العمل.

ترسيخ ثقافة التمكين :التمكين يتطلب منح الموظف استقلالية وصلاحيات اتخاذ القرار؛ ووجود منظومة حوافز عادلة يمنح الموظف الأمان النفسي والمادي اللازمين لتحمل مسؤولية قراراته ومبادراته التطويرية.[1].

سادسا/ الدافعية :هي الرغبة نحن إنجاز الإعمال بإرادة ذاتية من الفرد وهي قوة تنبع من داخل الفرد تؤثر في توجهه للعمل .[2]

الشكل رقم 02: أبعاد التمكين من إعداد الطالب



المصدر :إعداد الطالب

[1]– الزهرة رحال آخرون، أثر الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،2018 – 2019 ، ص18 .

[2]– حسن عبد السلام علي عمران ، التمكين الإداري وأثرة في تحسين مستوى الأداء المنظمي مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية ، العدد الثامن ، 2017 ، ص 755.

المطلب الثالث: متطلبات التمكين .

حتى يكتب الناجح للتمكين يجب بتوفير متطلبات أساسية خاصة متعلقة بعمله أو التأثير على النظام الذي يعمل فيه وأهم هذه المتطلبات ما يلي[1]:

- توافر نظم للمعلومات والاتصالات وضمان فاعليته.
- ضمان المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
- التغير من نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية وتوفير حرية أكبر .
- توفير الرغبة من الإدارة العليا لتطبيق التمكين مع الجدية .
- توفير الآليات و تأهيل الإدارة لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
- توفير نمط قيادي مناسب للتمكين والدعم لخططه.
- توفير الموارد اللازمة التي تضمن التطبيق الفاعل للتمكين.

ويمكن اختصار متطلبات نجاح التمكين للعاملين في النقاط التالية :[2]

أولا/ الثقة الإدارية: تُمثل الثقة المتبادلة الحجر الزاوية في منظومة التمكين المؤسسي، حيث تُعرَّف سيكولوجياً وإدارياً بأنها اليقين الذاتي والافتراض المسبق لدى الفرد بصدق وموثوقية التعهدات والمعلومات الصادرة عن الأطراف الأخرى. وينعكس هذا المفهوم إيجابياً في البيئة التنظيمية عندما يمنح القائد ثقته للمرؤوسين؛ إذ يسهم ذلك في تفويض السلطات بشكل فعال، وتعزيز الأمان النفسي والوظيفي لدى العاملين. يترجم هذا الدعم في شكل مزايا استثنائية تشمل التدفق الحر للمعلومات، وتوسيع نطاق الاستقلالية، وحرية اتخاذ القرارات، مما يمنح الموظف شعوراً بالقيمة والتقدير التفضيلي..

ثانيا/ الدعم الاجتماعي: إن شعور العاملين بوجود دعم حقيقي وتأييد مستمر من قِبل الإدارة العليا والزملاء في بيئة العمل يُمثل الركيزة الأساسية والترجمة الفعلية لمفهوم التمكين الإداري؛ إذ لا يقتصر التمكين على تفويض السلطات والصلاحيات فحسب، بل يمتد ليشمل توفير بيئة حاضنة ومساندة تُشعر الموظف بالأمان المهني.

[1]–ماجدة محمودي،نور الهدى لسود،هدى كزوز، دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة وإعمال ، جامعة الوادي ، 2019–2020 ،ص 19

ثالثا/ الأهداف والرؤية المستقبلية: يُشكل وضوح الرؤية الإستراتيجية وتحديد الأهداف التنظيمية ركيزة أساسية لتعزيز تفويض السلطة وتفعيل تمكين الموارد البشرية. هذا التمكين يمنح العاملين مرونة عالية واستقلالية في اتخاذ القرار أثناء الأزمات، مما يتيح لهم الاستجابة الذاتية والفورية للمتغيرات الطارئة دون الحاجة لانتظار البيروقراطية الإدارية أو التوجيهات المركزية، وهو ما يضمن محاصرة الأزمة في مهدها والحد من تداعياتها الزمنية.[1]

رابعا/ فرق العمل: يُمثل العنصر البشري المتغير المستقل الأبرز في تحقيق التميز التشغيلي داخل المنظمات الحديثة. ويتطلب هذا الواقع تبني بيئة تنظيمية تُعزز ديناميكية العمل الجماعي عبر آليات المشاركة الديمقراطية في اتخاذ القرار، مع توفير الدعم الإداري والاعتراف بالمبادرات الفكرية للعاملين. وتكتسب فرق العمل فاعلية مضاعفة في مواجهة الأزمات نظراً لتعدد الكفاءات والقدرات المتاحة لها. بيد أن كفاءة هذه الفرق ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى التفويض الممنوح لها؛ إذ إن غياب الصلاحيات التنفيذية يفرغ مفهوم 'التمكين' من مضمونه البنيوي ويحوله إلى إجراء شكلي عديم الأثر.[2]

خامسا/الاتصال الفعال : إن مفتاح التمكين المؤسسي يكمن في فاعلية الاتصال الداخلي؛ فالإدارة لا يمكنها معالجة الأزمات دون الاستناد إلى معلومات دقيقة يقدمها الموظفون المعنيون مباشرة بالمشكلة. ومن هنا، يصبح إشراك هؤلاء العاملين في صنع القرار أمراً جوهرياً، كونهم الأكثر قدرة على ابتكار الحلول بفضل احتكاكهم اليومي ببيئة العمل.[3]

سادسا/التدريب المستمر: يرتكز التمكين المؤسسي بشكل جوهري على تقديم برامج تدريبية ملائمة ومستدامة؛ إذ يسهم التدريب المستمر في تسليح الكوادر البشرية بالمعارف والمهارات والآليات الضرورية التي تضمن كفاءة الأداء واستمراريته. فضلاً عن ذلك، فإن بناء قدرات

---

[1]- سليمة بوزيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 522

[2]– شراف عقون، ليلى بوحديد ،المركز الجامعي ميلة ، جامعة باتنة ، دور التمكين الإداري في تحقيق التطور التنظيمي بالمؤسسة الخدمية ، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية ،العدد السابع، 2017، ص 351.

[3]– – محاضرات مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،المحاضرة السابعة ، إعداد الأستاذة حيولة إيمان ،سنة الثانية ماستر تخصص إدارة وإعمال ،جامعة المدية ، 2025–2026.

الموظفين على تحمل المسؤوليات وتفعيل آليات الرقابة الذاتية والمؤسسية هو المحرك الأساسي لتحقيق تمكين حقيقي ومستدام.1

سابعا/ مكافأة العاملين: يُعتبر نظام الحوافز والمكافآت أحد أبرز المقومات الداعمة لتمكين الكوادر البشرية؛ كونه يمثّل تغذية راجعة ومؤشراً إيجابياً يؤكد للموظف كفاءة أدائه، ويُثمن جهوده المبذولة، مما يدفع بالتطور المستمر داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: التمكين (مزاياه معوقاته وأسباب وخطوات تنفيذه).

من المستقر عليه في الفكر الإداري المعاصر أن تبني أي إستراتيجية أو أسلوب إداري حديث لا يأتي بفوائد مطلقة دون تحديات؛ إذ يحمل كل نموذج في طياته مزيجاً من المزايا التشغيلية والعقبات التطبيقية. وحتى تنتقل هذه الاستراتيجيات من الفكر النظري إلى الواقع العملي وتحقق الأهداف المرسومة لها، فإنها تستلزم خطة تنفيذية وهيكلية واضحة، وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث بالتطرق إلى مزايا التمكين والمعوقات التي تحول دونه وكذا أسباب التمكين و خطوات تنفيذه

المطلب الأول: مزايا التمكين

أن اعتماد التمكين كإستراتيجية يحقق للمنظمة والعاملين منافع يمكن إيجازها فيما يلي:

1 – تعزيز و بناء الثقة لدب العاملين في المنظمات.

2 –تحقيق رضا الوظيفي بمستوى عالي .

3 – تميز القرارات بالجودة نتيجة المشاركة .

4 – الرفع من الولاء التنظيمي .

5 – تحديد نطاق و دور المسؤولية الوظيفية.

6 – تحديد وضوح دور الأداء الإنتاجي.

7 – تحديد الأدوار والمسؤوليات والمهام .

[1]– عبد الله سعدين بن جليغم ، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، الرياض، السعودية، 2016 ، ص93 .

8 – تعزيز الرقابة الذاتية وبالتالي تطوير وسائل الرقابة.

9 – يوضح طبيعة العلاقة بين الوحدات الإدارية.

10– تشجيع الفكر الإبداعي داخل المنظمات [1]

ومنه فالتمكين الإداري لا تنعكس نتائج تطبيقه على الفرد فقط بل يشمل المنظمات كذالك، فتحقيق التمكين الإداري في المنظمة يؤدي إلى :

1– التحفيز للفرد ما يحقق إشباع الحاجات من تقدير وتقييم للمجهود .

2– تعزيز تشاركية الإفراد .

3– تعزيز المقاومة والتخفيف من ضغوط العمل.

4– تعزيز الولاء إتجاه المنظمة.

5– الرفع من الرضا الوظيفي للفرد عن وظيفته ورؤسائه.

6– ارتفاع الرغبة الذاتية للعمل للفرد.

7 – شعور بالمسؤولية ونمائها.

8 – دمج مصالح الفرد مع مصالح المنظمة من خلال تشارك الأهداف [2]

ومن خلال ما سبق نجد أن وحدة الأهداف ، والتحفيز ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين مسارهم المهني ورفع قدرتهم التنظيمية من أهم أهداف التمكين .

بالإضافة إلى أن التمكين الإداري يساعد على :

- خلق الشفافية ومحاربة الفساد في الإدارات.
- رفع الكفاءة والتوزيع العادل للمهام .
- المشاركة الجماعية التي تعزز القدرات التنظيمية التي يؤثر على قدرة الناس على العمل
- تحقيق المساواة وتقسيم في السلطة وتحقيق التبادل في مختلف المجالات.
- الحد من الإقصاء و الاستفادة إلى أقصى الحدود من المهارات .

[1]– ناصر جرادات، احمد المعاني، احمد عريقات، دارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي ، الأردن، 2013، ص246

[2]– علي عطا الله صلاح، اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقب الاقتصادية الخاصة، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010، ص11

– يمكن من صياغة الاستراتيجيات التي تتغير بتغير الأهداف والأنشطة التي تدعم التشاركية والتقييم المستمر [1].

جدول رقم 03 :يبين منافع التمكين للمنظمة والعاملين.

للمنظمة	للعاملين
1- الرفع من إدراك العاملين لحاجات المنظمة 2-تدني التكاليف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم 3-تحسين الجودة و رفع الربحية والإنتاجية. 4-الرفع من سرعة استجابة المنظمة للتغيرات . 5-تعزيز الولاء والالتزام. 6-تخفيض دوران العمل وخلق الولاء 7-الرفع من فاعلية الاتصالات.	1-الرفع مستوى الرضا عن العمل. 2- الرفع من السيطرة على المهام اليومية. 3- الشعور بالملكية في العمل. 4- رفع الثقة في النفس. 5- خلق فرص العمل. 6- الرفع من معارف ومهارات جديدة.

المصدر :عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي ، عمان، الأردن، 2013 ، ص15

المطلب الثاني: معوقات التمكين

هناك العديد من الصعوبات تواجه التمكين الإداري ، في تطبيقه داخل المنظمات، تقف كعقبة يجب التغلب عليها، نختصرها في مجموعة من معوقات التمكين نوردها فيما يلي[2]:

أ –مقاومة الإدارة العليا وعدم قناعتها بأهمية التمكين.

ب –حرص المدراء على مراكزهم و مناصبهم الوظيفية.

ت –الضعف في مهارات العاملين أو عدم الرغبة في تحمل المسؤولية.

[1] - علي عطا الله صلاح ،مرجع سبق ذكره ، ص12

[2]– أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي ، الأردن ، 2010، ص149

ث –البيروقراطية وتعدد المستويات الإدارية ورتابة الهيكل التنظيمي .

ج –المناخ التنظيمي المعقد و المؤثر سلبا على معنويات العاملين و أدائهم.

ح –نظام الحوافز الغير عادل .

خ – الرفض أو التردد في التكيف (مقاومة التغيير).

د –عدم وجود نظام دقيق لقياس أو تقييم الأداء .

كما يمكن تقسيم معوقات التمكين إلى قسمين هما :

1–معوقات خاصة بالموظفين : كالرفض والتردد في التكيف والخوف من التجديد وعدم الاستعداد له.

2–معوقات خاصة بالمؤسسية:كالثقافة التنظيمية،وتركز السلطة عند الرؤساء وانعدام الثقة [1]

بتطبيق هذا المنظور في سياق علم الاجتماع، نجد أن الإرث النظري لـ 'روبرت ميرتون' يمثل عمق المقاربة الوظيفية. فالمنظومة الاجتماعية تعتمد على التزام أفرادها، وأي تراجع في أداء هذه الأدوار يؤدي إلى فقدان النظام لمرونته وقدرته على التكيف. ينتج عن ذلك ما سماه 'ميرتون' بالخلل الوظيفي(وهو التعارض الصارخ بين واقع المجتمع والمستهدف منه) الأمر الذي ينتهي حتماً بتصدع النظام وانهياره". [2]

تُشير القراءة التحليلية إلى أن المعوقات الوظيفية هي المحرك الأساسي لتعطيل استراتيجيات التمكين، مما يولد مقاومة شرسة من قِبل الموظفين والإدارة معاً. هذا الواقع يتقاطع مباشرة مع أطروحة 'روبرت ميرتون' للبيروقراطية، التي تُدين التمسك المفرط بالسلطة والمظاهر السيادية والبناء الهرمي المتشدد. هذا الانغلاق يتسبب في جمود هيكلي يدفع نحو التمرد، ليتشكل في النهاية صراع ثنائي بين رغبة التحرر من جهة، وآليات الإخضاع والسيطرة من جهة أخرى. 3

---

[1]– قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 2017 ، العدد 18 ، ص 229 .

[2]- طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، ص76 .

3- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، دار. مجدلاوي، الطبعة الأولي، الأردن، 2008 ، ص120 -121

بناءً على ذلك، يسهم التمكين الإداري في تحقيق تكافؤ الفرص والحد من مركزية السلطة، من خلال توزيعها ومشاركتها عبر آلية التفويض. ورغم أهمية هذا الأسلوب، إلا أنه يواجه مقاومة ملموسة من بعض المديرين المتمسكين بالمركزية، أو أولئك الذين يفتقرون إلى المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة؛ مما يجعل هذه العقلية التقليدية أحد أبرز عوائق تطبيق التمكين الإداري.

المطلب الثالث: أسباب التمكين

التمكين من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المنظمات ، وهناك العديد من الأسباب التي استدعت الحاجة إليه نذكر منها [1]:

- حاجة المنظمات أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- تفويض السلطة وتركيز اهتمام الإدارة بالقضايا الإستراتيجية.
- سرعة اتخاذ القرارات أهميته .
- توفير الرضا الوظيفي، والتحفيز و الانتماء.
- الرفع من قدرات الأفراد الإبداعية في ظل بيئة شديدة المنافسة .

المطلب الرابع: خطوات تنفيذ التمكين

كي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات يجب إتباع مجموعة من الخطوات وهي كما يلي[2]:

1- برقيقة يمينة، آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص46 – 45

[2]- فوزية برسولي ،أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمدرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018 ، ص22.

الخطوة الأولى: من الضروري ابتداءً فهم الدوافع الكامنة وراء تبني برنامج "تمكين العاملين" وتوضيح الأسباب الإستراتيجية لتطبيقه، والتي تتبلور في النقاط التالية:

- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- رفع من مستوى الجودة.
- الرفع من الإنتاجية.
- رفع قدرات وتنمية مهارات المرؤوسين.
- تقسيم المسؤولية على المدراء.

أياً كان السبب، فإن تحديد حدود التمكين الممنوح للمرؤوسين يساهم في إزالة الغموض والالتباس. ويتحقق هذا التوضيح من خلال تقديم الشرح والأمثلة المدعمة، لتحديد السلطات والمسؤوليات الجديدة التي سيتولاها الموظفون نتيجة لهذا التمكين[1].

الخطوة الثانية :يمثل تغيير السلوك القيادي التحدي الأكبر الذي يواجه المديرين عند بناء بيئة عمل قائمة على التمكين. وتتطلب هذه الخطوة الجوهرية الحصول على دعم والتزام راسخين من الإدارة العليا، بما يضمن التخلي عن النمط الإداري التقليدي المعتمد على السلطة والنفوذ، والانتقال نحو نموذج قيادي حديث يدعم التمكين ويفعّله.[2].

الخطوة الثالثة: إن التحديد الدقيق لنوعية القرارات المشتركة بين الإدارة والموظفين يمثل المدخل الأمثل لإحداث تغيير سلوكي إيجابي لدى الطرفين. ونظراً للميل الطبيعي لدى المديرين للتمسك بالسلطة كأداة للتحكم والسيطرة، فإن الشروع في تطبيق "الإدارة التشاركية" يتطلب تدرجاً مدروساً في تفويض الصلاحيات ومنح المرؤوسين مساحة أوسع في صنع القرار.

الخطوة الرابعة: يُعدّ الاعتماد على أسلوب فرق العمل ركيزة أساسية في استراتيجيات تمكين العاملين؛ إذ يمنح المرؤوسين فرصة حقيقية للتعبير عن آرائهم وتطوير وظائفهم. وتثبت

[1]– ماجدة محمودي، نور الهدى لسود، هدى كزوز، دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، 2019 –2020 ،ص 22

[2]–برقيقة يمينة، آخرون، مرجع سبق ذكره، ص47 .

التجارب أن العمل الجماعي يعزز جودة الأفكار والقرارات مقارنة بالجهود الفردية، مما يجعل تشكيل فرق العمل أداة جوهرية لتحقيق التمكين الإداري الفعال. [1]

الخطوة الخامسة: تُسهم مشاركة المعلومات في تمكين المرؤوسين من اتخاذ قرارات تدعم مصلحة المنظمة، بالاعتماد على البيانات المتاحة حول أدوارهم وبيئة العمل ككل. لذا، من الضروري إتاحة الوصول للمعلومات التي تُعين الموظفين على أداء مهامهم، وتعزز من مساهمة فرق العمل في تحقيق نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: إن تحقيق فعالية العمل الجماعي يستلزم استقطاب كوادر بشرية تتمتع بقدرات ومهارات تفاعلية محددة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية اعتماد المنظمة لمعايير تقييم واضحة ودقيقة تنظم عملية اختيار وتعيين هؤلاء الأفراد .

الخطوة السابعة: يُعد التدريب ركيزة أساسية من ركائز تمكين رأس المال البشري. ومن هذا المنطلق، يتعين على المنظمات تصميم برامج تدريبية نوعية تستهدف معالجة التحديات الجوهرية وتطوير المهارات الحيوية التالية: رفع كفاءة الأداء، وتعزيز قنوات الاتصال، وتحفيز الموظفين، بالإضافة إلى إدارة النزاعات وبناء فرق العمل الفعّالة.

الخطوة الثامنة: يتطلب شرح مفهوم تمكين العاملين وتوضيح واجباتهم الوظيفية وجود خطة عمل واضحة تنقل توقعات الإدارة ومستويات الأداء المطلوبة إلى الموظفين. ومن خلال هذه الخطة، يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف المراد تحقيقها ضمن إطار زمني محدد، سواء كانت أهدافاً تتعلق بالأداء الحالي أو بالتعلم والتطوير المستمر[2].

الخطوة التاسعة: يتوقف نجاح تمكين الموظفين على وجود برنامج فعال للمكافآت والتقدير يربط الإنجازات الفردية بأهداف المنظمة. لذلك، يتعين على المؤسسات تصميم نظام مكافآت يركز بشكل أساسي على الأداء الجماعي وتكامل الجهود لتحقيق الرؤية المشتركة.

---

[1]- ماجدة محمودي ، نور الهدى لسود ، هدى كزوز، مرجع سبق ذكره ،ص 20

[2] – سعد بن مرزوق العتيبى، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2005 ، ص 17-18.

الخطوة العاشرة :يتسم التغيير البيئي داخل المنظمات بالديمومة والتدرج، مما يستوجب عدم التسرع في التماس نتائجه تحسباً لظاهرة مقاومة التغيير الناشئة عن توجس العاملين من تحمل مسؤوليات جديدة. وتأسيساً على أن تبني إستراتيجية التمكين يمثل امتداداً لهذا التغيير، يُحظر على الإستراتيجية الإدارية استعجال مخرجاتها؛ إذ يمثل التمكين عملية نسقية شاملة وممتدة زمنياً، ترتكز في نجاحها على التكافل والتنسيق المشترك بين كافة المستويات التنظيمية. و الحقيقة أنه من خلال التمكين الذي يعني تحمل المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في إصلاح المنظمات وتحويلها إلى منظمات ذات أداء عالي وذلك باعتماد على قدرات وحماس الموارد البشرية بها، بما يوفر الرضا الوظيفي ويعزز الانتماء ، مع تحمل مسؤولية أكبر في إنجاز عملهم[1].

شكل رقم 03: يوضح العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين

المشاركة بالمعلومات(الاتصال الفاعل) – مشاركة المعلومات بالمنظمة. –مساعدة العاملين على فهم عمليات المنظمة. –بناء الثقة من خلال المشاركة بالمعلومات الحساسة. –بناء إمكانية الرقابة الذاتية.	
توفير الاستقلالية من خلال الهياكل: –خلق رؤية واضحة. –توضيح الأهداف والأدوار. –بعث قواعد جديدة لاتخاذ القرار داعمة للتمكين –تبني عمليات جديدة لإدارة الأداء في ظل التمكين. –توفير برامج تدريبية	**الاعتماد على فرق العمل:** –توفير الاتجاه والتدريب للمهارات الجديدة. –توفير الدعم والتشجيع على التغيير. –ابتعاد المدراء تدريجيا على الرقابة. –العمل من خلال مرحلة خالية من القيادة. –الاعتراف بعامل الخ وف.

المصدر :جواد محسن راضي :التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد2 ، العد01 ، 2010 ، ص 65

[1]-ماجدة محمودي ، مرجع سبق ذكره ،ص22

خاتمـــــة :

يُمثّل التمكين الإداري إحدى الركائز الإستراتيجية الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة للتكيف مع التحولات المتسارعة والمستمرة في بيئة الأعمال. وتكمن أهميته في كونه الحجر الأساس الذي يتيح للموظفين ممارسة السلطة بمسؤولية، والتحول من مجرد أفراد تنفيذيين إلى شركاء حقيقيين في الإدارة وصناعة القرار. ويتأتى ذلك من خلال تصميم برامج تدريبية متكاملة، وتبني سياسات تنظيمية داعمة وممنهجة.

وفي هذا السياق، استعرض هذا الفصل الأطر النظرية و المفاهيمية للتمكين الإداري من خلال تسليط الضوء على المحاور التالية:

- النشأة والتطور :تتبع المراحل التاريخية لظهور المفهوم وسياق انتشاره كأسلوب إداري حديث يهدف إلى تحقيق التميز والتطور المؤسسي.
- الإطار المفاهيمي والبنيوي :تحديد مفهوم التمكين الإداري الدقيق، واستعراض أنواعه، وأبعاده الاستراتيجية، فضلًا عن متطلبات تطبيقه ومزاياه الفردية والمؤسسية.
- الآلية والتنفيذ :رصد معوقات التمكين الإداري، دوافعه، والخطوات الإجرائية اللازمة لتفعيله داخل المنظمة.

لنصل إلى إن التمكين الإداري ليس نتاجًا للصدفة، بل هو ثمرة جهد استراتيجي منظم، وسعي دؤوب، وإصرار قيادي مستمر. وينعكس هذا التوجه إيجابًا على المنظمة والفرد معًا؛ حيث يساهم في تعزيز الرابطة النفسية والمهنية للموظف تجاه بيئته الوظيفية، وهو ما يتبلور في نهاية المطاف في أسمى صوره لينتج ما يُعرف بـ الولاء التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

تمهيد:

إن الولاء التنظيمي من المواضيع المثيرة فقد اهتمام به الكثير من الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي أو الإدارة ، فهو يرتبط بالمورد البشري باعتباره أهم الموارد و بمشاركته في القرارات ويلعب دورا في نجاح المنظمة و استمرارها، فالولاء يمثل قيمة يجب توفرها إلا ان هناك عراقيل متعددة منها ما يرتبط بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليه، وما طبيعته لهل هو فطري أم مكتسب و علماء الاجتماع لهم السبق في البحث فيه باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه، لذا فان المشاعر أمر تستهدفه المنظمات من أجل الرفع من مستوى الأداء ، ثم كان الدور على علماء الإدارة بتبني هذا الموضوع وذلك باعتبار أن الإنسان عملي بطبعه و يعيش في مجموعات في بيئة اقتصادية منظمة ذات أبعاد عالمية وبالتالي أصبح مفهوم الولاء من المفاهيم الهامة للإفراد من حيث البيئة العملية ، وبهذا نجد أن العديد من المنظمات تعمل على تنمية الولاء أفرادها والمحافظة عليه ، هو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والتي يبديها الفرد اتجاه المنظمة من أجل تحقيق الانسجام بين الفرد والمنظمة ، وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على موضوع الولاء التنظيمي من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الولاء التنظيمي .

المبحث الثاني : أسس الولاء التنظيمي .

المبحث الثالث : العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي .

يُشكل الولاء التنظيمي أحد أبرز السلوكيات المحورية التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيزها، نظراً لارتباطه الوثيق برفع مستوى الفاعلية المؤسسية. وتأسيساً على ذلك، يسلط هذا المبحث الضوء على هذا المفهوم من خلال استعراض ماهية الولاء التنظيمي، الأطر النظرية المفسرة له، بالإضافة إلى إبراز أهميته ومكانته في البيئة العمليّة

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء في اللغة:" العهد الاتزان والنصرة " [1] يُعد هذا المفهوم من الركائز الكلاسيكية في العلوم الاجتماعية؛ حيث كان لعلماء الاجتماع السبق في دراسته انطلاقاً من رؤيتهم للإنسان ككائن اجتماعي بطبعه. فهم يرون أن العيش داخل بيئة مجتمعية منظمة يفرض على الأفراد بناء شبكة من العلاقات المتبادلة، تدفعهم إليها الحاجة الملحة للتعاون المتبادل والرغبة الفطرية في الانتماء.2

يُعرَّف الولاء في الفكر الإداري بأنه مزيج من الإخلاص، والاندماج، والشغف الذي يُظهره الموظف نحو عمله، وهو ما ينعكس إيجاباً على تبنيه لأهداف المنظمة وسعيه الدؤوب لتحقيقها. وفي هذا السياق، يشير "القحطاني" إلى وجود اتجاهين رئيسيين اعتمدهما الباحثون لتفسير مفهوم الولاء التنظيمي:

الاتجاه التبادلي (النفعي):يرتكز على مبدأ المنفعة المتبادلة بين الموظف والمؤسسة؛ حيث يزداد ولاء الفرد وانتماؤه طردياً مع حجم المزايا، والمكافآت، والعطايا التي يتلقاها من المنظمة.

الاتجاه النفسي (العاطفي) : يقوم على الرابطة الوجدانية والبناء النفسي للفرد تجاه منظمته إذ يعبر الولاء هنا عن التلاحم والاندماج السيكولوجي الكامل للموظف مع بيئة عمله، وتتمثل ركائز هذا التلاحم في التوحد مع أهداف المنظمة، والامتثال لقيمها، والذوبان في المؤسسية[3]

---

[1]–أنيس إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مجمع اللغة، القاهرة، 1960 ، ص68

2–هاشم، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات ،الكويت، 1980 ، ص42

3– القحطاني، بدر محمد ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000، ص69

يشير "الأحمدي" إلى اتفاق الباحثين على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث حصروه في ثلاثة عناصر أساسية :الانتماء الذي يعكس اعتزاز الموظف بمنظمته وتبنيه لقيمها، والمشاركة الفعالة الناتجة عن إيمانه بأهمية دوره ووظيفته، وأخيراً الإخلاص الذي يتجسد في رغبته المستمرة بالبقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة تحت مختلف الظروف[1].

يشير العتيبي و السواط إلى أن الولاء التنظيمي يكمن في تحقيق الانسجام والتناغم بين الأهداف الشخصية للموظف وأهداف المنظمة التي يعمل بها 2 .

يُعرّف العجمي الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بهوية المنظمة التي يعمل بها، وتبنيه لأهدافها، مع وجود رغبة حقيقية لديه في مواصلة مسيرته المهنية داخلها.3

ويرى العجمي أن الولاء التنظيمي يمثل التوجه الذاتي للموظف نحو مؤسسته، والذي يسهم في دمج هويته الشخصية بكيان المنظمة التي ينتمي إليها.4

يذهب "عبوي" إلى أن الولاء التنظيمي يُمثّل درجة الانسجام والتوافق بين الأهداف الشخصية للموظف وغايات المنظمة التي ينتمي إليها.5

يرى "الطجم" أن هذه الحالة تُشخّص الفرد من خلال سلوكياته وأفعاله؛ إذ تعكس إيماناً راسخاً بقيم المنظمة وأهدافها وقبولاً تاماً لها. وينبثق هذا الالتزام من قناعات الفرد وفكره الذاتي، واللذين يشكلان بدورهما طبيعة أنشطته وروابطه المهنية.6

---

[1]-الأحمدي، حنان عبد الرحيمن، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13 ،العدد 03 ، 2006 ، ص 375-377

2- العتيبي، سعود محمد و السواط ، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الإداري، المجلد 19 ، العدد 70 ، عمان ، 1997 ، ص13.

3- العجمي، رشد شبيب، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و أحساس العاملين بالعدالة التنظيمية الإدارية، مجلة الإداري، عدد 72 ، سلطنة عمان ، 1998 ، ص71..

4-هيجان، عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدارسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية، 1998 ، ص95

5 -عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري مبادئ وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006 ، ص95

6- الطجم، عبد الله عبد الغني ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4 ، العدد 01 ، السعودية، 1996، ص104

المطلب الثاني:المراحل التاريخية للولاء التنظيمي

حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تعددت الرؤى والتحليلات المفسرة له تبعاً لتباين تخصصات الباحثين وخلفياتهم الفكرية. ولا يُعد هذا المفهوم وليد العصر الحديث، بل هو مصطلح أصيل ناقشته النظريات الكلاسيكية والحديثة من زوايا ومصطلحات متباينة. وفيما يلي، نستعرض أبرز النظريات التي صاغت أطر التفكير حول الولاء التنظيمي، مسلطين الضوء على منطلقاتها التحليلية.

أولا / الولاء التنظيمي في الفكر الخلدوني :

ناقش ابن خلدون جملة من القضايا الاقتصادية المحورية، وتحديداً في الفصل الخامس من مؤلَّفه الشهير "المقدمة"؛ حيث أكّد أن النظام الاقتصادي يمثّل ركيزة أساسية في تطور المجتمعات البشريّة. ويرى ابن خلدون ارتباطاً وثيقاً بين المستوى الاقتصادي والمنظومة الأخلاقية والسلوكية للشعوب؛ فبينما يتسم أهل البدو بالشجاعة، والتضامن، "عصبية" نظراً لظروف عيشهم، يميل أهل الحضر إلى الرفاهية والاستهلاك، مما يباعد بينهم وبين تلك الشيم المحمودة.

وفي هذا السياق، اعتبر ابن خلدون "العصبية" الركيزة الأساسية للاجتماع الإنساني، معرّفاً إياها بأنها ذلك الشعور الجمعي والانتماء الذي يربط الأفراد ببعضهم، سواء عبر أواصر النسب، أو روابط الجوار، والحلف، والولاء. وهو ما يدفع أفراد هذه الجماعة إلى الدفاع عنها والذود عن مصالحها ضد أي اعتداء أو ظلم خارجي [1]

نخلص مما سبق إلى أن ابن خلدون قد قارب مفهوم الولاء من خلال مصطلح "العصبية" والتي تمثل الرابط الوثيق الذي يلم شمل الجماعة. وتتجلى هذه العصبية بشكل أقوى في التنظيمات الصغيرة والبسيطة، نظراً لسهولة التواصل ووضوح الأدوار بين أفرادها. في المقابل، يضعف هذا الشعور بالولاء في التنظيمات المعقدة التي تقوم على تقسيم مكثف للعمل. وبذلك، يرى ابن خلدون أن الولاء قيمة أخلاقية تعكس غيرة الفرد على جماعته الاجتماعية، لتصبح المؤسسة في هذا السياق امتداداً لهوية الجماعة وتنظيماً يحكم روابطها.

[1]– خالد حامد ،مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع،الطبعة الثانية ، الجزائر، 2012 ، ص 66 –67.

يُشكل المجتمع التنظيمي نسقاً اجتماعياً يتكون من جماعات متفاعلة؛ حيث يرتبط مستوى الولاء التنظيمي بحجم المؤسسة ارتباطاً طردياً مع سهولة التواصل. ففي المنشآت الصغيرة، يرتفع الولاء نظراً لبساطة قنوات الاتصال والتعارف المباشر بين الأعضاء. وعلى العكس من ذلك، ينخفض هذا الولاء في المؤسسات الكبرى بسبب تعقد الهياكل الإدارية، وتعدد مستويات الاتصال، وضخامة عدد العاملين، مما يضعف العلاقات الشخصية والمشاعر المشتركة بينهم.

ثانيا / الولاء التنظيمي عند دوركايم:

تأثراً بأفكار "سان سيمون"، نظر "إميل دوركايم" إلى تقسيم العمل باعتباره سيرورة تاريخية تُسهم مباشرة في تعزيز التضامن الاجتماعي؛ حيث يرى أن التطور العلمي والنمو الصناعي يفرضان نوعاً من الاعتماد المتبادل والتكامل بين الأفراد والجماعات. وبناءً على ذلك، ميز دوركايم بين نمطين رئيسيين للتضامن:

1-التضامن الآلي(Mechanical Solidarity) : يظهر هذا النوع في المجتمعات التقليدية والصغيرة التي تقوم على التشابه المتكامل والتماثل بين أفرادها في الجوانب المهنية، والنفسية، والاجتماعية. وينبع هذا التضامن من وحدة القيم، والمشاعر، والمعايير المشتركة، حيث يهيمن **الضمير الجمعي** بقوة لتوجيه سلوك الأفراد.

2-التضامن العضوي(Organic Solidarity) :يسود في المجتمعات الحديثة والمعقدة القائمة على التخصص وتقسيم العمل. وهنا، لا ينبع الاستقرار والانسجام من التشابه، بل من **الاختلاف والتباين**؛ حيث يشبه دوركايم المجتمع بالكائن الحي (العضوي) الذي يتكون من أعضاء متعددة ومختلفة الوظائف، لكن تكاملها واعتماد بعضها على بعض هو السر وراء استمرار المجتمع وحيويته .[1]

يتطابق المنظور السوسيولوجي لدوركايم وابن خلدون في ربط حجم التنظيم بقوة التلاحم فصغر حجم المؤسسة عند دوركايم يعزز الضمير الجمعي والولاء المتبادل، وهو ما يقابل فكرة ابن خلدون السابقة بأن تضخم الجماعة يضعف رابطة العصبية بين أفرادها.

[1]- خالد حامد، مرجع سبق ذكره، ص86

ثالثا/ الولاء التنظيمي من وجهة نظر نظريات التنظيم الكلاسيكية:

يقود هذا التوجه كلٌّ من "فريدريك تايلور" و"ماكس فيبر" وفي هذا السياق، يشدد تايلور على أن نجاح الإدارة العلمية يرتكز بالدرجة الأولى على ثلاثة مبادئ جوهرية وهي:

1-تطبيق دراسات الحركة والزمن :اعتماد تحليل دقيق للحركات والوقت المستغرق لتحديد "الأسلوب النموذجي الموحد" لإنجاز المهام، بما يضمن رفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى أعلى معدل إنتاج يومي ممكن.

2- تفعيل نظام الحوافز التشجيعية :تحفيز الكوادر البشرية للالتزام بالمعايير والطرق العلمية المعتمدة في العمل، من خلال تقديم مكافآت مالية مجزية تضاف إلى الأجر الأساسي عند تحقيق مستويات الإنتاج المستهدفة والمحددة مسبقاً.

3- الاعتماد على الإشراف التخصصي :توظيف خبراء ومستشارين متخصصين لمراقبة وضبط البيئة المحيطة بالعمل، ويشمل ذلك تحديث أدوات الإنتاج، ضبط سرعة الآلات وتوجيه مسارات الأداء لضمان سير العمل بأعلى كفاءة.[1]

نستنتج مما سبق أن تطبيق الإدارة لهذه المبادئ يضمن ولاء الموارد البشرية للمنظمة. وضمن هذا السياق، اعتبرت النظرية التايلورية الحافز المادي الدافع الرئيس لزيادة الإنتاجية والولاء الوظيفي؛ إذ يُقاس ولاء العامل بمدى قدرته على تعظيم مخرجاته بأقل جهد ووقت ممكن، وهو ما يجعله جديرًا بالتحفيز المالي الذي يضمن استمرار هذا الانتماء للمؤسسة.

وفي تحليله للمؤسسة البيروقراطية، يرى 'ماكس فيبر' أن نجاح التنظيم وكفاءته الإدارية يعتمدان على الالتزام بالقوانين المنظمة. كما يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مبدأ 'تقسيم العمل'، الذي بموجبه يتم توزيع الأدوار والواجبات بدقة على جميع أفراد المؤسسة خضع الفرد لتسلسل إداري ووظيفي يربطه بمَن يعلوه في المرتبة، حيث يتخذ هذا التدرج شكلاً هرمياً تنظمه قواعد وإجراءات وظيفية قائمة على نمط روتيني ومحدد [2]

---

[1]- حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي ، القاهرة، مصر، 2008 ، ص21

2- الفضيل رتيمي وآخرون، سوسيولوجيا المؤسسة قراءة تحليلية، دار التل للطباعة والنشر، الطبعة الأولي ، البليدة ، الجزائر، 2019 ،ص51

يرى "فيبر" أن عقلنة التسيير والالتزام الدقيق بالمهام والاختصاصات يمثلان الركيزة الأساسية للتعبير عن الولاء المؤسسي. فمن خلال الضبط التنظيمي الذي تفرضه القواعد البيروقراطية، تتقلص التجاوزات والانحرافات داخل العمل؛ وبناءً على ذلك، فإن تفعيل هذه القواعد بصرامة يساهم بشكل طردي في تعزيز قيم الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

رابعا/ الولاء التنظيمي من وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعد "إلتون مايو" الرائد الأبرز لهذا الاتجاه؛ إذ أشرف على سلسلة من التجارب الشهيرة في شركة "ويسترن إلكتريك" لمعالجة الأزمات التنظيمية التي واجهتها المؤسسات في تلك الحقبة وقد لخص كل من "ميللر" و"فروم" أبرز النتائج المستخلصة من هذه التجارب في النقاط التالية:

– تشكيل الهوية الاجتماعية : يتحدد العالم الاجتماعي للبالغين بشكل أساسي من خلال طبيعة مهنهم. وقد أثبتت "تجارب الهاوثورن" أن الوظيفة والعلاقات المهنية تشكل جزءاً أصيلاً من حياة العامل؛ إذ تؤثر خبراته الاجتماعية داخل بيئة العمل بشكل مباشر في رسم طموحاته، وتحديد مكانته المجتمعية، وتوجيه سلوكياته وعاداته الاستهلاكية، فضلاً عن صياغة شبكة علاقاته الاجتماعية.

– ديناميكية العمل الجماعي والتنظيم غير الرسمي :يتسم العمل الصناعي بطابعه الجماعي المستمر. وقد أكدت الدراسات وجود ما يُعرف بـ "الجماعات غير الرسمية" داخل بيئة العمل والتي لا يقتصر دورها على تنظيم معدل إنتاج أعضائها فحسب، بل يمتد ليشمل صياغة الهيكل العام لبيئة الوظيفة، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي، وتوجيه أنماط السلوك الاجتماعي للعاملين.

– المحفزات المعنوية والاجتماعية :ضرورة التركيز على تقدير العامل إنسانياً واجتماعياً ومنحه المكانة الشخصية التي يستحقها، مع إيلاء اهتمام مستمر بتلبية احتياجاته النفسية والاجتماعية وتحسين جودة حياته العامة.[1]

[1]- محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، الطبعة الثانية، الأردن، 2011 ، ص70-71

بناءً على ما تقدّم، يخلص 'إلتون مايو' إلى المحورية البالغة للروح المعنوية لدى العمال والقدرة على تحفيزها عبر منظومة من المثيرات الموجهة لدوافعهم الذاتية. إذ يتناسب نمو الرضا الوظيفي وتعزز الثقة والولاء التنظيمي طردياً مع عمق الاحترام المتبادل داخل البيئة العمالية، ومدى استجابة المنظمة لتطلعات أفرادها وتقدير مكانتهم الاعتبارية. ويتكامل هذا البناء بتنمية حس المسؤولية الجماعية والتعاون المشترك، مستنداً إلى شبكة رصينة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

خامسا / تفسير البنائية الوظيفية الحديثة للولاء التنظيمي:

أ- يرى العالم السوسيولوجي "بارسونز" أن **النسق الاجتماعي** يتشكل من مجموعة فاعلين متبادلي التفاعل، تحركهم دوافع ذاتية لتحقيق أقصى درجات الإشباع والرضا. وتنظم العلاقات بين هؤلاء الأفراد منظومة مشتركة من الرموز الثقافية.

وفي هذا السياق، تبرز "**القيمة** "كعنصر محوري ومحدد أساسي للموقف والفعل الاجتماعي إذ يعرّفها كتصورات ثقافية تُميز بين ما هو مرغوب وما هو مستهجن. وبناءً على ذلك، فإن الفعل الاجتماعي (سواء صدر عن فرد أو جماعة) لا يحدث عفوياً أو عشوائياً، بل ينضبط وفق نظام سلوكي قابل للملاحظة والقياس.

ويشير "بارسونز" إلى أن هذا الفعل يوجهه ما يُعرف بـ "**التوجيه الدافعي**"، والذي ينقسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

البعد المعرفي: وهو يرتبط بإدراك الفاعل لحقائق الموقف

البعد الانفعالي (الوجداني) : ويتعلق برغبة الفاعل وميله لتحقيق أهداف محددة

البعد التقييمي : ويختص بإصدار الأحكام على عناصر الموقف استناداً إلى معايير وقيم معينة.[1]

بناءً على هذه الرؤية، يُعدّ سعي الفاعلين للحفاظ على استقرار النسق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المخططة أحد أبرز تجليات الولاء التنظيمي. وفي المقابل، فإن بروز الاختلالات الوظيفية التي تعوق استمرارية النسق وتطوره يعكس بشكل صريح تراجع هذا

[1]- كمال التابعي، ليلى البهنساوي، مقدمة في علم اجتماع المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولي ، مصر، 2007 ، ص186-188

الولاء، نتيجة تداخل عوامل سلبية تُثبّط دافعية العاملين. ومن ثمّ، فإن وجود علاقات تكاملية وإيجابية بين الفاعلين، خالية من التوترات التنظيمية، يمثل مؤشراً جوهرياً على رضاهم الوظيفي وعمق انتمائهم للمؤسسة.

ب- ربط **أميتاي اتزيوني** الولاء التنظيمي بمدى امتثال الفرد لتوجهات المنظمة، معتبراً أن سلطة المنظمة على أفرادها تشتق قوتها من مستوى اندماجهم وتفاعلهم داخلها. وفي هذا السياق، قسّم اتزيوني الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي:

1- **الولاء الأخلاقي:** وينبثق هذا الشعور من إيمان الموظف الراسخ بأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، وتبنيه لقيمها ومعاييرها السلوكية .

2- **الولاء الحسابي:** يرتبط الانتماء المؤسسي للموظف ارتباطاً طردياً بحجم المزايا والحوافز التي يتلقاها من جهة العمل.

3- **الولاء الاغترابي:** تصف هذه الحالة العلاقة العكسية بين الموظف وبيئة عمله، حيث يجد العامل نفسه مجبراً على الاندماج والاستمرار في المنظمة تحت وطأة القيود المفروضة عليه، دون وجود رغبة فعلية أو دافع شخصي.[1]

بناءً على ذلك، يرى 'أيتزيوني' أن الولاء التنظيمي يتشكل تبعاً لطبيعة الضبط والآليات الإستراتيجية المتبعة داخل المنظمة؛ سواء اعتمدت على التنشئة والتطبيع، أو تبادل المنافع أو فرض السيطرة والنفوذ. ونتيجة لذلك، يتباين السلوك الوظيفي للعاملين وفقاً لإستراتيجية الإدارة المعتمدة، وهو ما يؤدي بالتبعية إلى تغير نمط الولاء السائد ومستوى عمقه

سادسا / الولاء التنظيمي حسب نظرية اتخاذ القرارات:

يُعدّ "هربرت سيمون" الأب الروحي والمؤسس الفعلي لنظرية اتخاذ القرارات، حيث أرسى ركائزها الأولى، ليتولى بعد ذلك كلٌّ من "جيمس مارش" و"ريتشارد سايرت" تطويرها وتعميق مفاهيمها. وقد ركز هؤلاء الرواد على الطبيعة المعقدة وغير اليقينية للبيئة التنظيمية؛ وبناءً على هذا المنظور التسييري، مُنح الفرد مساحة أكبر من الحرية والاستقلالية في اتخاذ

[1]-غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح، الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة عرض نظري، حوليات جامعة الجزائر ، العدد 32 ، الجزء الثالث، 2018 ، ص334

القرارات والمفاضلة بين البدائل. وتأتي هذه الحرية انطلاقاً من مبدأ أن "العقلانية" في السلوك التنظيمي تظل دائماً **عقلانية محدودة**، نظراً لوجود مجموعة من العوامل المحورية التي تؤثر بشكل مباشر على عملية صنع القرار، ومن أبرزها:

أ- المعلومات المتوفرة :فيصعب الإحاطة والإلمام بكل المعلومات والأبعاد.

ب- الحوافز : فهناك اعتبارات تؤثر على صاحب القرار مثل :القيم والحالة النفسية.

ج- القدرات: تنعكس محدودية الملكات الشخصية والقدرات المعرفية للإنسان في مفهوم 'العقلانية الجزئية'، الأمر الذي يسلط الضوء على الطبيعة البشرية الكامنة وراء العمليات الاجتماعية.[1]

ومنه يؤدي الإفراط في التركيز على الجانب العقلاني الصارم إلى خلق حلقة مفرغة من الروتين والرتابة التنظيمية، مما يجرد العلاقات المهنية من أبعادها الإنسانية ويحولها إلى تفاعلات آلية جامدة. هذا المناخ يدفع العامل نحو الشعور بالاغتراب التنظيمي تجاه عمله وزملائه وبيئته المهنية، مما يؤدي بالتبعية إلى تدني مستوى ولائه التنظيمي. وفي المقابل، فإن تبني المنظمة لقيم العامل وأهدافه الشخصية، ومنحه الهامش اللازم من الحرية للمشاركة في اتخاذ القرارات واختيار البدائل، مع مراعاة الفروق الفردية، يعد ركيزة أساسية لتعزيز الولاء التنظيمي وتعميقه في نفوس العاملين.

ويسهم إشراك العاملين في عمليتي التخطيط وصناعة القرار في تحديد أدوارهم بدقة، الأمر الذي يقضي على الغموض التنظيمي في الأداء. ومن ثم، يصبح العاملون أكثر إدراكاً لآليات سير العمل، وتتولد لديهم حالة من الرضا تجاه الإجراءات والقرارات نتيجة مشاركتهم فيها، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز ولائهم وانتمائهم التنظيمي

وهناك من حدد مدخلين نظريين ساهما في تعزيز الولاء التنظيمي هما:

أ - **المدخل السلوكي:** يُعرَّف هذا الاتجاه الولاء التنظيمي كعملية ناتجة عن سلوكيات الموظف السابقة، حيث يتشكل ارتباطه بالمنظمة بناءً على حجم استثماراته المادية والمعنوية

1- الحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية منشورات ما بعد الحداثة، الطبعة الاولي ، تونس، 2009، ص47-48

فيها. ووفقاً لهذا المنظور، فإن استمرارية الولاء ترتبط طردياً بالمنافع والمكاسب التي يجنيها العامل، أو بالخسائر والتكاليف التي قد يتحملها في حال قرر مغادرة المؤسسة.

ب- **مدخل الاتجاهات:** يعرَّف الولاء التنظيمي بجوهر العلاقة الرابطة بين الموظف ومؤسسته؛ فحينما تتواءم قيم الفرد وقناعاته الشخصية مع الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، يتولد لديه دافع ذاتي لبذل جهود مضاعفة تهدف إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي، مع تمسكه بالبقاء فيها دون رغبة في المغادرة. ويرى مؤيدو هذا التوجه أن ارتباط الأفراد بمؤسساتهم هو ارتباط وجداني وثيق، يتجاوز حدود المنافع المادية أو المكاسب الوظيفية المباشرة[1]

أما ستيفنز فقد وضع في نموذجه حول الولاء التنظيمي نوعين من الاتجاهات هما:

أ - **الاتجاه التبادلي:**ينظر هذا الاتجاه إلى الولاء التنظيمي بوصفه علاقة تبادلية تقوم على التوازن بين الحقوق والواجبات والمنافع المتبادلة بين الفرد والمنظمة. فبقدر ما تلبي المنظمة تطلعات أفرادها وحوافزهم، تزداد درجة انتمائهم، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الفعالية التنظيمية، والعكس صحيح.

ويتسق هذا الطرح مع نظريتين أساسيتين في الفكر الإداري:

نظرية "بيتر بلاو " : التي ترتكز على مبدأ التكافؤ والتبادلية بين الحقوق والالتزامات.

نظرية التوازن التنظيمي لـ "هربرت سيمون": والتي تشير إلى أن أداء الفرد لمهامه وواجباته محكوم بمدى تحقيقه للتوقعات والمكتسبات التي ينتظرها من المنظمة.

وبناءً على ذلك، يخلص "ستيفنز "إلى أن هذا الاتجاه يُعد مؤشراً حقيقياً لقياس مستوى رضا الأفراد عن نظام الحوافز والتعويضات التي تقدمها لهم المنظمة.

ب-الاتجاه النفسي:تبنى كل من "سميث" و"بورتو" هذا التوجه الذي يتطابق مع مفهوم "الولاء المعنوي" في نموذج "إتزيوني". ويتمحور هذا المفهوم حول تكريس الفرد لجهوده في سبيل تحقيق غايات المنظمة، انطلاقاً من إدراكه العميق بأن نجاحها يمثل تحقيقاً لأهدافه

[1]- مصطفى حايل، فوزي ميهوبي،مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07 ، العدد01 ، 2021 ، ص11

الشخصية. وينتج عن ذلك ارتباط عاطفي واعتزاز بالانتماء للمنظمة؛ مما يضمن استمرارية هذا الولاء وثباته حتى وإن طغت الواجبات والمسؤوليات على الحقوق والمكتسبات، وهو ما يميزه جوهرياً عن الاتجاه التبادلي النفعي [1]

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

ينبع الاهتمام بهذا الموضوع من كون الولاء الوظيفي لدى الأفراد يمثل أحد الركائز الأساسية التي تعزز كفاءة المنظمة وترفع من مستوى فعاليتها يرى" حمادات " 2 أن الولاء المؤسسي أحد المتغيرات الجوهرية المؤثرة في رفع كفاءة الأداء الفردي، وهوما ينعكس طردياً على مجمل الإنتاجية والفاعلية التنظيمية للمنظمة، كما يمتد أثره ويضيف" الرواشدة "3

يؤدي تراجع الولاء التنظيمي إلى تداعيات سلبية ملموسة في بيئة العمل؛ ويتجلى ذلك بوضوح في تدني مستويات الرضا الوظيفي، وتصاعد الضغوط المهنية، فضلاً عن تراجع الكفاءة ومعدلات الأداء العام.

تكتسب دراسة الولاء التنظيمي أهمية بالغة عند تطبيقها في البيئة العربية؛ نظراً للتحديات التي يواجهها العاملون هناك، والتي تؤثر سلباً على طبيعة ولائهم ومستواه. وينعكس هذا التأثر في عدة ظواهر سلبية مثل:4 ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي (التسرب)، وتزايد

---

[1]- ترمول محمد لطفي، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 ، العدد 01 ، 2020 ، ص 231-232

1 - حمادات محمد، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولي ، الأردن، 2006 ، ص 42.

2 – الرواشدة خلف سليمان ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار حامد، عمان الأردن، 2007، ص 20.

3 – الدخيل الله ، مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية ، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 07 العدد 01 ،السعودية، 1995 ، ص 33 .

4 – خضير نعمة ، النعيمي عدنان، النعيمي فلاح ، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31 ، لبنان، 1996 ، ص76.

ضغوط العمل، فضلاً عن تراجع جودة الأداء ومستويات الإنتاجية. ومن هذا المنطلق تتبلور أهمية الولاء التنظيمي في الآتي:

1 – يُمثل الولاء التنظيمي الركيزة الأساسية التي تربط بين الإدارة والموظفين، ويُعد محركاً جوهرياً في تعزيز دافعيتهم نحو بلوغ أعلى معدلات الأداء والتميز[1].

2- يُعدّ الولاء الوظيفي للمنظمة مؤشراً أكثر شمولاً وأهمية من الرضا الوظيفي؛ إذ يمنح تصوراً دقيقاً حول مدى استمرارية الأفراد وارتباطهم بالمنظمة على المدى الطويل.

3- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر هام للتنبؤ بفعالية المنظمة.

4 - يحظى الولاء التنظيمي بمكانة جوهرية في إدارة المؤسسات، نظراً لارتباطه الوثيق باستدامة المنظمة، والحفاظ على استقرارها وتطورها. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية دراسة السلوك الإنساني كأداة استراتيجية لتحفيز العنصر البشري، وتعميق انتمائه لرؤية المنظمة وقيمها الأساسية.

4- إن انتماء الموظفين للمؤسسة يمثل ركيزة أساسية لضمان نموها، واستدامة أعمالها، ورفع كفاءتها الإنتاجية.

ويرى أبو النصر[2] يُمثّل الولاء التنظيمي ظاهرة سلوكية تعكس عمق ارتباط الأفراد بمؤسساتهم؛ ومن هذا المنطلق، تمنح المنظمات هذا المفهوم اهتماماً بالغاً نظراً للاعتبارات الآتية:

1 – ضمان استمرارية الكفاءات البشرية داخل المنظمة، مع التركيز على استبقاء ذوي المهارات النادرة والمعارف الاستثنائية.

2– تنمية الفكر الإبداعي لدى العاملين كركيزة أساسية لتغيير قواعد اللعبة التنافسية وتحقيق الأداء المؤسسي المتفوق.

1– بوعمامة بن زيادي،القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ،جامعة غرداية ،2018–2019، ص 46

2 - أبو النصر مدحت محمد، تنمية المهارات، بنا ء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، القاهرة ، مصر، 2005، ص49

3- خلق بيئة محفزة داخلياً تدفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم طواعيةً لخدمة أهداف المنظمة.

4- يُعد الرأس المال البشري جوهر وجود المؤسسة، حيث يساهم تعزيز ولائه في تعميق حافز العمل وضمان استدامة المنظمة في سوق الأعمال.

5- يمثل الفرد المحرك الأساسي لتحقيق الرؤية المؤسسية؛ فمن خلال أفكاره وإبداعاته وجهوده تتحقق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

6- يرتبط الوصول إلى الغايات الإستراتيجية بامتلاك كفاءات متميزة، يقودها الفرد ويوجهها بذكاء نحو المسار الصحيح.

7- يسهم تعزيز الولاء المؤسسي لدى الأفراد في بناء ثقتهم بأنفسهم، مما يقلل من حاجة الرؤساء للإشراف اللصيق ويخفف أعباء التوجيه المستمر.

المطلب الرابع: إستراتيجيات الولاء التنظيمي

تتشكل ركيزة التميز للمؤسسات الناجحة في تبنيها لمنهجية إدارية ترتكز على تعزيز الولاء الوظيفي، ويبدأ ذلك من استقطاب الكفاءات بنية الاستدامة والحفاظ عليها. ويتطلب هذا التوجه صياغة معايير دقيقة للاختيار، وتفعيل سياسات تدريبية وتشاركية متكاملة، إلى جانب تقديم حوافز نوعية تضمن استبقاء الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق، تسعى المنظمات الرائدة إلى ترسيخ ارتباط العاملين بها وإدماجهم كشركاء في النجاح، وهو ما يمكن تحقيقه عبر تطبيق الاستراتيجيات الخمس التالية: [1]

1- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

إن كسب المنظمات لولاء مواردها البشرية وعواطفهم يعد ركيزة أساسية لتحقيق التميز في الأداء. فالرؤية الإستراتيجية الملهمة لا تقف عند حدود الغايات الطموحة، بل تمثل منهجاً حيوياً يوجه سلوك الأفراد نحو الإتقان والمسؤولية، مما يعزز ارتباط الموظف بمؤسسته

[1]- شربيط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دارسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة ، سونلغاز رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009 ، ص88 -90

ويدفعه لتطوير مصالحها. وفي المقابل، يؤدي غياب هذا الرابط الوجداني إلى تحويل الكادر البشري إلى مجرد أدوات نمطية تؤدي مهامها بآلية وجفاف، دون وعي بالأهداف الكبرى للمنظمة، مما يبرز الأثر الجوهري للقيادة الملهمة في تمكين الموظف من العطاء بأقصى طاقاته عندما يدرك غايته ومستقبله المهني1.

2- **التلاحم والاندماج:**

قصد بالانتماء المؤسسي تولّد شعور عميق لدى الموظف بالترابط والولاء تجاه جهة عمله حيث يندفع ذاتياً نحو رفع كفاءة أدائه، مُتجاوزاً النظرة التقليدية للوظيفة كطريقة لكسب الرزق فقط.

وتؤكد الدراسات النفسية أن مشاعر الاغتراب والعزلة داخل بيئة العمل هي الأشد فتكاً بالروح المعنوية، والمحرك الأساسي لسلبيّة العاملين. في المقابل، يُمثّل الحس التلاحمي والارتباط الوجداني بالمنظمة الركيزة الأولى لتحمل المسؤوليات، وتجاوز العقبات، وإدارة الأزمات بنجاح. بناءً على ذلك، يصبح من الضروري بناء رابطة وثيقة بين الموظف وعمله، بحيث يشعر أن لوظيفته قيمة محورية في حياته، تمنحه الاستقرار النفسي، والرضا، والطمأنينة، إلى جانب العائد المادي

3- **تحقيق الاستقرار العائلي:**

يساهم الاهتمام المؤسسي بالاستقرار الأسري للموظف—عبر توفير الحماية الاجتماعية، السكن، المنح، والمكافآت الموسمية—في تعزيز شعوره بالأمان والتقدير. هذا الدعم يُمكّن العامل من التكيف النفسي والاجتماعي، ويساعده على تجاوز الفجوة والصراع الناتج عن التوفيق بين المتطلبات المهنية والالتزامات الأسرية.[2]

4- **تعزيز التعلم والتدريب:**نظراً لأن المهارات الحالية للعاملين قد تفقد قيمتها بمرور الوقت نتيجة التسارع المعرفي تبرز أهمية التعلم المستمر والتدريب على التقنيات الحديثة

1 – الشقاوي ، عبد الرحمان ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي ، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ محور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،2002 ،ص56

2- شربيط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 91 –92

لمواكبة التطورات. هذا الاستثمار في العنصر البشري لا يضمن فقط الأمن الوظيفي للعامل بل يعزز أيضاً ولاءه للمؤسسة ويرفع من جودة أدائه.

وتتطلب هذه المنظومة من المؤسسات الناجحة تبني إستراتيجية واضحة للتعلم المستمر وتحويلها إلى برامج تدريبية منهجية؛ كتقديم المنح الدراسية للراغبين في تطوير معارفهم. كما تتعدد الأساليب التطبيقية في هذا المجال، ومنها: تأسيس قسم خاص بالتدريب، تنظيم الاجتماعات العلمية الهادفة، وعقد حلقات دورية لمشاهدة المواد التعليمية والمرئية، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير كفاءة كوادرها".

5- **التمكين وتحرير الفعــل**:

يُقصد بالتمكين منح الموظفين استقلالية حقيقية تتيح لهم اتخاذ القرارات الملائمة شخصياً ومهنياً، وذلك وفق سياسات وأطر عامة داعمة. كما يتضمن هذا المفهوم إعطاء المساحة للتجربة والتعلم من الخطأ في سبيل الاكتشاف والابتكار، وهو ما يتطلب من المؤسسة تصميم برنامج متكامل ومخصص لتفعيل هذا التمكين.

المطلب الخامس: خصائص الولاء التنظيمي

يتميز الولاء التنظيمي بالعديد من الخصائص والمميزات نذكر منها:

1- على الرغم من أن الولاء التنظيمي لا يحقق استقراراً تاماً ومطلقاً، إلا أن معدل التغير فيه يظل أدنى مقارنةً بالمتغيرات والظواهر الإدارية الأخرى.

2- يُصنف الولاء التنظيمي كمتغير معنوي غير ملموس، يُستدل على وجوده ومستوياته من خلال تتبع السلوكيات والممارسات الوظيفية المتكررة التي يظهرها العاملون داخل البيئة التنظيمية[1].

3-يتسم الولاء التنظيمي بتعدد أبعاده، مما يحول دون إمكانية تحديده أو قياسه عبر مؤشر واحد؛ فضلاً عن وجود تباين ملحوظ بين الباحثين في تصنيف وتحديد هذه الأبعاد.

[1]- معطي محمد عمر معيتيق ،أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ، دراسة تطبيقية على مجمع العيادات بمدينة بني وليد ، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، قسم إدارة الإعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بني وليد ، ليبيا، 2025 ص05

4- يُمثل الولاء التنظيمي حالة وجدانية ونفسية تعكس طبيعة وعمق العلاقة الارتباطية بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها.

5- يلعب الولاء التنظيمي دوراً محورياً في توجيه قرارات الأفراد ومواقفهم بخصوص الاستمرار في العمل داخل المنظمة أو اتخاذ قرار بمغادرتها.

6- لا يتحقق الولاء التنظيمي بشكل مفاجئ، بل يتطلب مدى زمنياً طويلاً لينضج؛ كونه ينبع من قناعة ووعي ذاتي لدى العامل وليس نتيجة لضغوط خارجية، وهو ما يجعله عصياً على التلاشي في الأوقات العصيبة أو الأزمات الطارئة.

7- يُعبر الولاء عن رغبة الفرد الصادقة في الانخراط والتفاعل الاجتماعي الإيجابي، بهدف رفد المنظمة بالطاقة، الحيوية، والإنتاجية المستمرة.

8- يُعد الولاء التنظيمي مُحصلة نهائية لتشابك وتفاعل مجموعة من المتغيرات الإنسانية، العوامل الهيكلية، والظواهر السلوكية المختلفة داخل البيئة التنظيمية.

9- يتسم مستوى الولاء التنظيمي بالاستقرار النسبي، إلا أنه ليس جامداً؛ إذ يمتلك قابلية للتغير والتعديل تبعاً لدرجة تأثير العوامل والمتغيرات المحيطة بالموظف وبالمؤسسة.

10- يُعدّ الولاء التنظيمي نتاجاً لعملية تراكمية طويلة الأجل، نظراً لكونه يعكس حالة من الاقتناع الفكري والوجداني العميق لدى الموظف، وهو ارتباط وثيق لا يزول بسهولة إلا تحت وطأة ضغوط استراتيجية حادة. وتترجم هذه الحالة النفسية غير الملموسة إلى سلوكيات وممارسات مادية ملموسة داخل بيئة العمل؛ كالالتزام التام بمواعيد الدوام، والمثابرة في أداء الواجبات، والتمتع بمستوى عالٍ من الحافز والإنتاجية المتميزة، فضلاً عن الرغبة الصادقة في الاستمرار بالمنظمة والحد من معدلات دوران العمل. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه رابط وجداني ونفسي غير مادي، يوجه خيارات الفرد ويقود سلوكه، مجسداً عمق انتماء الموظف للمؤسسة التي ينتمي إليها1.

1- أميرة سابق ، دور التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي ، أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2024 - 2025 ،ص 74

المبحث الثاني: أسس الولاء التنظيمي .

يُعرف الولاء التنظيمي بأنه ارتباط عاطفي وشعور بالانتماء يدفع الموظف للتمسك بمنظمته وتبني أهدافها، مما يسهم بشكل مباشر في ترقية الأداء والحد من معدلات دوران العمل. وتأسيساً على ذلك، يسلط هذا المبحث الضوء على الركائز الأساسية للولاء التنظيمي، من خلال دراسة أبعاده، ومراحل تطوره، وآليات قياسه، بالإضافة إلى استعراض النماذج النظرية المفسرة له والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: أبعاد الولاء التنظيمي .

لقد تم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية للولاء التنظيمي هي:

1-**الولاء العاطفي:** يعكس هذا المفهوم مستوى الارتباط الوجداني للموظف ببيئة عمله ومدى انسجامه معها؛ حيث يتولد لدى العاملين دافع ذاتي للاستمرار في المؤسسة نابع من مشاعر إيجابية قوامها الولاء والإخلاص. وإن رغبة الفرد البقاء في المنظمة تُعزى أساساً إلى اتساق وتناغم قيمه وأهدافه الشخصية مع رؤية المؤسسة وأهدافها، مما يدفعه بجدية نحو المساهمة في تحقيقها .1

يُقصد بالولاء العاطفي مستوى الارتباط الوجداني والمشاعر الإيجابية التي تكنّها الكوادر البشرية تجاه مؤسستهم، والتي تولّد لديهم رغبة حقيقية واستعداداً تاماً للاستمرار في العطاء وتطوير مسيرتهم المهنية داخلها. 2 ، ينبثق هذا الشعور من عدة عوامل رئيسية، أبرزها: الرضا الوظيفي، ووضوح المهام والمسؤوليات، والإدراك الإيجابي للمكانة التنظيمية. كما يسهم في تعزيزه التوازن الفعّال بين الأداء والمكافآت، بالإضافة إلى تنامي حس الانتماء، والاندماج الذي يضمن توافق الأهداف الشخصية للعاملين مع الرؤية العامة للمؤسسة.

2- الولاء المعياري:يعبّر هذا المفهوم عن إحساس الموظف بالالتزام بالاستمرار في العمل داخل المنظمة. وينشأ هذا الشعور عادةً نتيجة الدعم الفعّال الذي تقدمه الإدارة لبيئتها

[1]- صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2021، ص 116 .

2-أحمد مصنوعة ،التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السادس عشر ، جامعة شلف ، ص355

الوظيفية، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة الإيجابية؛ حيث لا يقتصر دورهم على التنفيذ الفعلي للمهام فحسب، بل يمتد ليشمل المساهمة في صياغة الأهداف، التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات العامة للتنظيم [1]

كما يقصود به اندماج الشخص مع مبادئ وقوانين الجماعة، بحيث يتنازل عن آرائه القديمة ويخضع بشكل كامل لقرارات القيادة. وقد أضاف "آن وماير" أن هذا النوع من الولاء (الولاء المعياري) يظهر عندما يشعر الموظف أو الفرد بالمسؤولية والالتزام بالبقاء في المؤسسة "[2]

تأسيساً على ما تقدّم، يتضح أن الولاء المعياري يُمثّل مؤشراً لمدى تناغم الفرد مع المنظومة القيمية والمبادئ التوجيهية للمنظمة التي يتبع لها. وينعكس هذا الانتماء في تبني العاملين لأهداف المؤسسة، مما يدفعهم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي والاضطلاع بأدوارهم بدافع من الضمير المهني والالتزام الأخلاقي الذاتي، دون الحاجة لآليات الرقابة الخارجية أو السلطة الإشرافية. وبذلك، يتأسس هذا النمط من الولاء على الوعي والرغبة الطوعية في الاستمرار بالمنظمة والذود عن مصالحها، وهو ما يُعرف أيضاً في الأدبيات الإدارية بـ 'الولاء المنضبط' أو 'الولاء الأخلاقي.'

3-الولاء المستمر: يعرّف "آن وماير" هذا المفهوم بأنه التقييم الذاتي للموظف بشأن العوائد والمزايا التي يجنيها مقابل استمراره وولائه للمؤسسة، ومقارنتها بالخسائر المترتبة على مغادرتها. [3]

و يرتبط ولاء الموظف في هذا السياق بالجدوى الاستثمارية؛ حيث يُوازن الفرد بين العوائد المتوقعة من استمراره في المنظمة والخسائر المحتملة في حال مغادرتها. ويتأثر هذا التقييم

1- د غفل فاطمة وآخرون، أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019 ، ص 75.

2- مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الواد، العدد 09 ، الجزائر، 2015 ، ص218

3- محمد در، العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس،مجلة الباحث، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 44 .

الذاتي للبقاء بعوامل ديموغرافية ومهنية أبرزها: التقدم في العمر، وزيادة سنوات الخدمة والتي تشكل مؤشرات جوهرية تعكس رغبته الاستباقية في الاستقرار الوظيفي1 " .

و بالتالي يتسم هذا النمط من الولاء ببعده الاستثماري القائم على التطلع نحو منافع مستقبلية مؤجلة لا آنية؛ وهو ما يولد لدى العامل دافعاً مستداماً للاستمرار في المنظمة تماشياً مع استراتيجياته الاستثمارية الخاصة. وبناءً على ذلك، فإن مغادرة المنظمة أو الانتقال إلى جهة أخرى تعني حتمية خسارته لتلك المزايا والمكاسب المستهدفة.

وهناك من حدد بعدين فقط للولاء التنظيمي وهما:

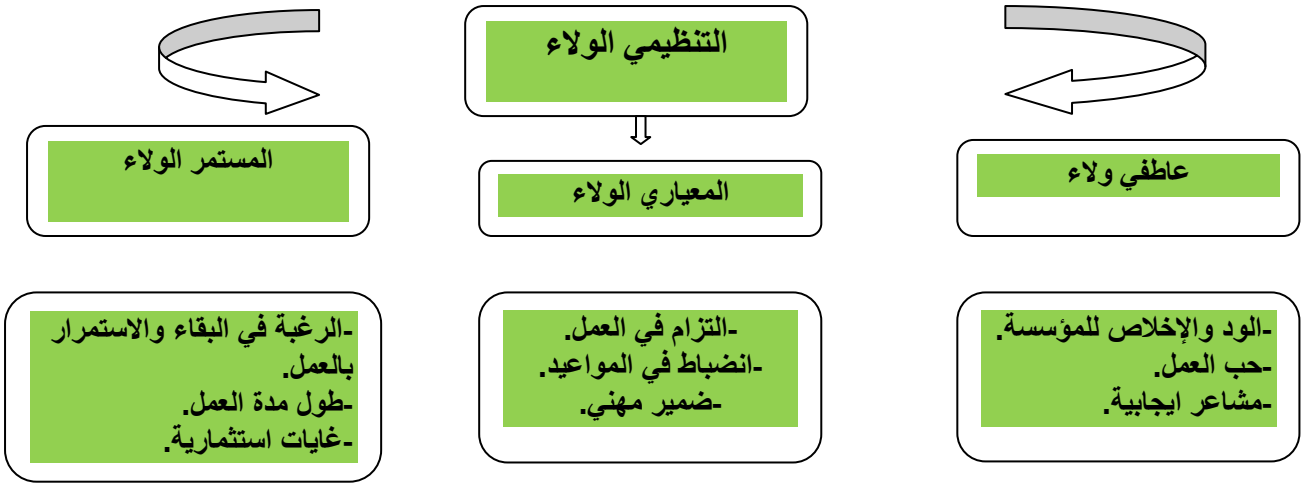
1-البعد الرسمي: يتبوأ هذا المفهوم مكانة الصدارة في الدراسات الإدارية الحديثة، ارتباطاً بسعي المنظمات الدؤوب نحو رفع كفاءة أدائها؛ وهو أمر مرهون بشكل مباشر بمدى جاهزية رأس المال البشري. وفي هذا السياق، يتجسد الولاء التنظيمي في رغبة الأفراد المستمرة لتقديم أقصى طاقاتهم. ومع ذلك، يثور تساؤل بحثي حول ماهية هذا الولاء: هل يقتصر على البعد العام المتمثل في الانتماء للمؤسسة والتضحية لأجلها، أم أنه يتفرع إلى أنماط و ولاءات فرعية، كالولاء للقيادة الإدارية أو لجماعات العمل.

2-الولاء الغير الرسمي :يتبوأ هذا المفهوم مكانة الصدارة في الدراسات الإدارية الحديثة ارتباطاً بسعي المنظمات الدؤوب نحو رفع كفاءة أدائها؛ وهو أمر مرهون بشكل مباشر بمدى جاهزية رأس المال البشري. وفي هذا السياق، يتجسد الولاء التنظيمي في رغبة الأفراد المستمرة لتقديم أقصى طاقاتهم. ومع ذلك، يثور تساؤل بحثي حول ماهية هذا الولاء: هل يقتصر على البعد العام المتمثل في الانتماء للمؤسسة والتضحية لأجلها، أم أنه يتفرع إلى أنماط و ولاءات فرعية، كالولاء للقيادة الإدارية أو لجماعات العمل.[2]

1- عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، العدد 05 ، 2018 ،ص 125 .

2- مجمج عبد العالي، دور الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07 ، العدد01 ، 2018 ، ص 68 .

شكل رقم: 04 يبين أبعاد الولاء التنظيمي.



المصدر :أميرة سابق ،دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي ،مذكرة شهادة الدكتورة جامعة بسكرة - 2023-2024 ،ص 85

المطلب الثاني: مراحل تكوين الولاء التنظيمي .

لا يُبنى الولاء التنظيمي بشكل مفاجئ أو دفعة واحدة، بل هو عملية تراكمية تتطور عبر مراحل متتابعة؛ ينمو خلالها ارتباط الموظف بمؤسسته وتتعمق مشاعر انتمائه لها، مما يؤدي إلى تناغم أهدافه الشخصية مع الأهداف العامة للمنظمة. ورغم تعدد الرؤى والتحليلات العلمية التي تناولت هذه المراحل وتطورها، إلا أن موسى اللوزي قدّم تقسيماً حظي باهتمام كبير، حيث لخص تطور الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل أساسية نستعرضها فيما يلي:

1-المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة لعام كامل تبدأ من تاريخ التحاق الموظف بمهامه وتستمر حتى انقضاء سنته الأولى داخل المنظمة. وخلال هذه الفترة، تتفاوت مستويات استعداد العاملين لبناء الولاء التنظيمي، حيث يبدأون في استكشاف قيم بيئة العمل وظروف المحيط المهني، ومحاولة التكيف والاندماج معها.

2-المرحلة الثانية: تتميز المرحلة الزمنية الممتدة بين عامين وأربعة أعوام بملامح سلوكية واضحة؛ أبرزها التوجس من عدم القدرة أو العجز، والتركيز الذاتي على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، بالإضافة إلى تبلور قيم الولاء والالتزام[1]..

3- المرحلة الثالثة: تُشكل السنة الخامسة من المسار المهني للموظف نقطة تحول حاسمة؛ حيث يتبلور فيها اتجاه ولائه التنظيمي، ويدخل مرحلة النضج المهني التي تتعزز معها ثقته في المؤسسة، ويتحقق التوازن المنشود بين الجهد المبذول والعائد المُقدم.

وتأسيساً على ما سبق، يُمكن القول إن الولاء التنظيمي ليس مجرد حالة عابرة، بل هو عملية إدارية بالغة التعقيد والعمق؛ نظراً لارتباطه الوثيق بالنفس البشرية، وتأثره المباشر بمشاعر الأفراد وتطلعاتهم. لذا، فإن هذا الولاء يتشكل عبر مراحل تراكمية متتابعة بهدف بناء الثقة المتبادلة بين الموظف والإدارة، وترسيخ وعي العامل بقيمته المحورية ودوره الفاعل داخل المنظمة، مما يمنحه شعوراً بالاستقرار والأمان الوظيفي بشأن مستقبله المهني.

وفقاً لبعض الآراء، يتطور الولاء التنظيمي عبر ثلاث مراحل متتابعة؛ تستهل أولاها بامتثال الموظف للسلطة طمعاً في العوائد المادية والمعنوية. وتنتقل في المرحلة الثانية إلى رغبة ذاتية في الانتماء للمنظمة وضمان الاستقرار الوظيفي فيها. وتتوج هذه العملية في مرحلتها الثالثة بتبني الموظف لقيم المنظمة وأهدافها كلياً، مما يولد لديه دافعاً أصيلاً للإخلاص والدفاع عنه.2

بناءً على ذلك، يتجسد الولاء التنظيمي في التوافق الواعي والطوعي بين القيم الشخصية للعاملين وقيم المنظمة. هذا الانسجام يجعل الأهداف التنظيمية واضحة ومقبولة تماماً لديهم، مما يولد شعوراً عالياً بالرضا ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم؛ نتيجة تلبية المنظمة لاحتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم عبر نظام الحوافز والعوائد المتاحة.

---

[1] – موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولي ، عمان، 1999 ، ص 123

2- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي ، عمان، الأردن، 2016، ص236

يمكن استشفاف مفهوم الولاء التنظيمي في الطرح السوسيولوجي لـ "دوركايم" من خلال تحليله لتقسيم العمل الاجتماعي، وتحديداً عبر تمييزه بين نمطي التضامن الآلي والعضوي اللذين يفرقان بين البنية الاجتماعية للمجتمعات البدائية والمجتمعات الحديثة.1

يطرح القارئ تساؤلاً جوهرياً حول طبيعة العلاقة بين تقسيم العمل والولاء التنظيمي، ومدى ارتباط ذلك بمراحل تطوره. والواقع أن المجتمعات – بدائية كانت أم حديثة – تمر بمراحل تطورية محددة؛ وحيثما تنامت معدلات تقسيم العمل، تبدلت تبعاً لذلك مستويات الولاء التنظيمي ومراحله. فالعدالة في توزيع التخصصات تساهم في بناء نمط من التضامن بين الأفراد، وهو تضامن يتباين بتباين طبيعة المجتمع (تقليدي أم حديث)، وبحسب نمط التسيير وحجم المنظمة ذاتها.

وهنا يبرز دور الضمير الجمعي كأداة لتقويم سلوك الجماعة، والذي لا يتشكل إلا بوجود تلاحم حقيقي وشعور عميق بالانتماء من قِبل الفرد تجاه مؤسسته. هذا التضامن السائد يعزز الروح المعنوية، ويرفع من مستويات الثقة والاندماج، مما يجسد مفهوم الولاء التنظيمي. وكلما ترشخ هذا الولاء، سهل الانتقال السلس بين مراحل التطور التنظيمي، مما يضمن استدامة المنظمة واستمراريتها كهدف أسمى.

وتأسيساً على ذلك، نخلص إلى أن تقسيم العمل يتجاوز كونه ظاهرة اقتصادية بحتة ليمتد ك ظاهرة اجتماعية؛ فغايته لا تقتصر على العوائد المادية، بل تكمن في صياغة علاقات تعاونية متينة وتوحيد الجهود لبناء روابط إنسانية واجتماعية.

وتنعكس قوة هذه الروابط طردياً على درجة الولاء؛ فالفرد في بداية التحاقه بالمنظمة يختبر شعوراً بالاغتراب تجاه بيئة العمل الجديدة، مما يجعله أقل استعداداً للولاء. غير أنه بمرور الوقت، ومع زيادة وتيرة الاندماج مع الزملاء والتكيف مع ظروف العمل، ينمو هذا الاستعداد وتتولد لديه رغبة حقيقية في الاستمرار والعطاء. وفي هذا السياق، يتطابق مفهوم التضامن

[1]- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره ،ص124

عند "إميل دوركايم "مع فكرة الولاء كأعلى درجات الالتزام تجاه الجماعة، سواء كانت تنظيمة أو اجتماعية.

وقد بين" بوشنان" أن الولاء التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتالية:

أ- **مرحلة ما بعد التعيين:** يركز الفرد في هذه المرحلة على نيل القبول المؤسسي، ويسعى جاهداً لإبراز كفاءاته ومهاراته؛ حيث يتنامى دوره الوظيفي بشكل ملحوظ، ويتكامل استيعابه للتوقعات المطلوبة منه.

ب- **مرحلة العمل والإنجاز:** تُمثّل هذه المرحلة الفترة التالية للتقييم التجريبي الأول، حيث يسعى الموظف فيها جاهدًا لإثبات كفاءته واستعراض إنجازاته، كما تبدأ ملامح الولاء المؤسسي بالتشكّل والظهور بشكل واضح.

ج- **مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له:** بحلول العام الخامس، يدخل الفرد مرحلة تقييم اتجاهات الولاء لديه؛ حيث ينتقل الموظف من طور التأسيس والتكوين إلى طور النضج المهني..[1]

المطلب الثالث:طرق قياس الولاء التنظيمي

نظراً للأثر الإيجابي البالغ للولاء التنظيمي في تحقيق الأهداف المؤسسية، بات من الضروري أن تعمد المنظمات إلى تقييم مستوياته لدى العاملين، مستعينةً بآليات قياس متنوعة تشمل الطرق المباشرة وغير المباشرة.

أولا/ المقاييس الموضوعية: تُعبّر هذه الأداة عن الوسائل المبسطة المستخدمة في تحليل الظواهر المترتبة على الولاء التنظيمي. ونظراً لاعتمادها بشكل أساسي على وحدات قياس محددة لرصد وتتبع السلوك، فإنه يُمكن تصنيفها كمقاييس سلوكية، ومن أبرز أمثلتها ما يلي2:

[1]- شافية بن حفيظ ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07 ، 2014 . ص 197-198 .

2- جميل أمينة ،أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، جامعة أكلي محند أو الحاج ، البويرة 2015، ص66.

- رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة.
- مستوى أداء العاملين.
- معدلات الغياب ودوران العمل.
- مستوى ثقة الأفراد بالإدارة.
- عدد حوادث العمل.

تقتصر فائدة هذه المؤشرات السلوكية على رصد المؤشرات الأولية لضعف الولاء التنظيمي، دون أن تمتلك القدرة على تشخيص مسببات المشكلة أو تقديم حلول علاجية لها.

ثانيا/ الأساليب التقديرية الذاتية:

يعتمد هذا النوع من المقاييس على تقييم ولاء الأفراد بشكل مباشر عبر أدوات تقديرية ذاتية؛ حيث يتم تصميم قوائم أسئلة موجهة للمستجوبين لتحديد مستوى ولائهم بدقة. وتُصنف هذه الطريقة كأكثر الأدوات كفاءة في تشخيص درجات الولاء، ويُعد الاستبيان الأسلوب الأمثل لتطبيقها. وفي هذا السياق، طوّر الباحثون والمتخصصون عدة استبيانات لقمياس وتحليل الولاء التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات، والتي تباينت في طبيعتها وأبعادها، ومن أبرزها:

-**مقياس بورتر 1969:** يُعرف هذه الأداة بـ 'استبيان الولاء التنظيمي'(OCQ) ، ويتألف من 15 فقرة صُممت خصيصاً لقياس مدى ارتباط الأفراد بمؤسستهم وإخلاصهم لها. كما يهدف الاستبيان إلى تقييم رغبة الموظفين في بذل جهود مضاعفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتبني قيمها. ولتحديد مستوى الاستجابة بدقة، تم الاعتماد على مقياس ليكرت السباعي، والذي يُستخدم كأداة قياس لوصف وتوصيف الولاء التنظيمي العام لدى الأفراد

-**مقياس مارش و ماناري1977:** تتكون هذه الأداة من أربع فقرات مُصممة لقياس مؤشر الولاء الممتد مدى الحياة؛ حيث تُستخدم لتقييم إدراك الفرد لآليات تعزيز الارتباط بالمنظمة، وتعميق انتمائه لها، وتحفيزه على العطاء المستمر والوفاء الوظيفي حتى بلوغ سن التقاعد.

-**مقياس جوش 1978** : يهدف هذا المقياس إلى تقييم مستوى الولاء التنظيمي عبر ستة مؤشرات رئيسية، يسعى كل منها إلى قياس قيمة جوهرية محددة تشمل: استثمار المعارف والمهارات، والتطوير المهني المستمر، والتعاون الفعال مع الزملاء، وبناء السمعة المهنية،

والقدرة على تجاوز التحديات، بالإضافة إلى تقديم أفكار ابتكارية في مجال التخصص. ويأتي هذا التحليل بغرض تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر من هذه المؤشرات.

-**مقياس سكوردن** : اعتمد بناء هذا المقياس على ثلاثة مصادر رئيسية، شملت المقابلات الشخصية مع مجموعة من الأفراد لتحديد سمات سلوكهم الاتجاهي، بالإضافة إلى القيم والمعتقدات، والأنشطة المرتبطة بالانتماء المؤسسي. وقد صِيغ المقياس في البداية عبر 22 فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي بهدف قياس الولاء، ليُنقّح في صورته النهائية إلى 20 فقرة تقيس بدقة مستوى ولاء الأفراد لمؤسستهم. .

المطلب الرابع:النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

سعت دراسات عديدة إلى استقصاء ظاهرة الولاء التنظيمي؛ بحثاً في مسبباتها، وتداعياتها وطبيعة أبعادها، أو بمقاربة تجمع بين هذه العناصر كافة. ورغم هذا الزخم البحثي، لم يتوصل الفكر الإداري إلى نموذج موحد وشامل لتفسير هذه الظاهرة. وفيما يلي، نستعرض أبرز المقاربات والنظريات التي حاولت تفسير الولاء التنظيمي:[1]

-**نموذج (Etzioni 1961)**: تصنَّف إسهامات "إيتزيوني (Etzioni) "كإحدى الركائز الأساسية في أدبيات الولاء التنظيمي؛ حيث بَنَى رؤيته على طبيعة "القوة أو السلطة" التي تمارسها المنظمة تجاه أفرادها. وبناءً على هذا الرابط السلطوي، حدد إيتزيوني ثلاثة أنواع رئيسية للولاء التنظيمي وهي:

1-**الولاء النفعي** ويقوم على المنفعة المتبادلة والمصالح المادية؛ حيث يستمر الفرد في المنظمة طالما أن العوائد والمكافآت (كالراتب والمزايا) تفوق الجهد المبذول.

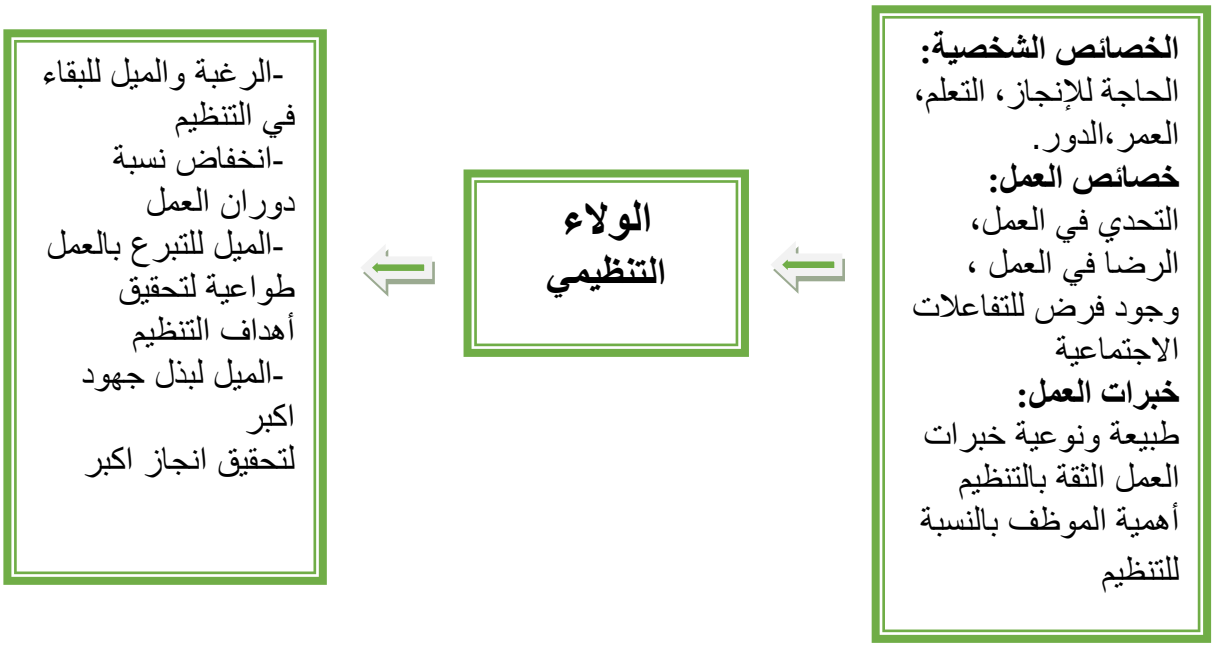
2 -**الولاء المعياري** / الأخلاقي وينبع من إيمان الفرد الأعمق بقيم المنظمة وأهدافها، وشعوره بوجوب الالتزام الأخلاقي والواجب تجاهها، بغض النظر عن المكاسب المادية السريعة.

[1]- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009 ،ص 8

3- **الولاء الإكراهي** / النفوري : ويحدث عندما يشعر الفرد بأنه مجبر على البقاء في المنظمة نتيجة لضغوط خارجية أو لعدم وجود بدائل أخرى، ويصاحب هذا النوع عادةً شعور بالاغتراب وعدم الرضا.

-نموذج(Setters 1977): وفقاً لهذا المنظور، تتفاعل السمات الشخصية مع خصائص بيئة العمل كمدخلات رئيسية تشكّل ارتباط الفرد بمنظمته. هذا التفاعل يعزز إيمانه بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها، ويدفعه نحو بذل أقصى جهد ممكن لتحقيقها. وينعكس هذا الارتباط إيجابياً في خفض معدلات الغياب، وتقليل الرغبة في ترك العمل، مع تعزيز الولاء المؤسسي وقد بين Setters في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل ا ولسلوك في مجموعات كما الشكل رقم 05 أدناه .

شكل رقم 05 : **مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند** Setters



المصدر :ختام عبد الله علي غنام، مذكرة ماجستير في الدارة التربوية، اللمسات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005 ، ص42

يُلخص هذا الشكل العوامل المؤثرة في تشكيل الولاء التنظيمي والمخرجات المترتبة عليه وفقاً لمنظور "ستيرز .(Steers) "حيث يرى الباحث أن الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات أو الخصائص، وهي :الخصائص الشخصية، سمات العمل (الوظيفة)، والخبرات والتجارب الوظيفية.

وللتحقق من مدى تأثير هذه العوامل، أجرى "ستيرز" دراسة تطبيقية على فئة من العمال المعاونين (البسطاء) في أحد المستشفيات؛ بهدف قياس الوزن النسبي والقوة التأثيرية لكل متغير في تعزيز الولاء التنظيمي. وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج الآتية:

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.55 وقيمة 0.64

بالنسبة لخصائص العمل، أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل باعتبار قيمته 0.71[1]

-نموذج (staw and salanich 1977): شدد الباحثون على أهمية التمييز بين منظورين أساسيين للولاء في مجالي علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، وهما :الولاء الموقفي والولاء السلوكي: .

أ / الولاء الموقفي أو الإتجاهي: يعكس هذا النوع من الولاء منظور علماء السلوك التنظيمي، حيث يُشبّه بـ 'الصندوق الأسود 'الذي ينطوي على مزيج من العوامل الشخصية والتنظيمية؛ مثل السمات الفردية، وخصائص الدور الوظيفي، وبيئة العمل، والخبرات المهنية. وفي المقابل، فإن مستوى الولاء المتولد عن هذه العوامل يعد محدداً رئيسياً لسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، بما في ذلك معدلات الدوران الوظيفي (التسرب)، والغياب، وحجم الجهود المبذولة في العمل، فضلاً عن مستوى الدعم والمساندة التي يقدمها العاملون لمنشأتهم.

ب/ الولاء السلوكي: يُجسّد هذا الجانب الرؤية النفس–اجتماعية المفسرة لسلوكيات الموظف الهادفة إلى تعزيز ارتباطه بالمنظمة؛ حيث يجد نفسه ملتزماً بضوابطها مدفوعاً برغبته في

[1]- شربيط محمد الشريف، مذكرة ماجستير،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الاطارات، الوسطى لمؤسسة سونلغاز، عنابة، الجزائر، 2009،ص81

حصد المزايا والمكافآت التحفيزية. وينبع هذا الالتزام من إدراك العامل التام بأن أي تراجع عن هذه السلوكيات أو تخلٍّ عنها سيترتب عليه حتماً خسارة تلك الامتيازات والمكتسبات.

يُعرف هذا المنحى لدى بعض الباحثين بـ 'الاتجاه التبادلي'؛ نظراً لطبيعة العلاقة التفاعلية الإيجابية والقائمة على العطاء المتبادل بين المنظمة وموظفيها. ويُعد كل من (Simon) و (Barnard) من أبرز رواد هذا الفكر. ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الولاء التنظيمي في المؤسسات الربحية يمثل ظاهرة تبادلية؛ تتوقف أساساً على إدراك الأفراد لمدى التوازن بين الإغراءات والمحفزات التي توفرها المؤسسة، وبين حجم المساهمات والجهود التي يقدمونها في المقابل. 1

وفي الآونة الأخيرة، اتجهت الجهود البحثية نحو دمج هذين النوعين؛ حيث يرى بعض الباحثين، مثل (Coopey) ، أن دراسات الولاء تكتسب قيمة علمية وعملية أكبر عند الجمع بينهما باعتبارهما وجهين لعملة واحدة. ونتيجة لهذا التكامل، برز تصنيف ثالث وهو 'الولاء المعياري'؛ والذي ينبع من مشاعر الالتزام أو المسؤولية الأخلاقية التي يشعر بها الموظف تجاه منظمته، كنوع من رد الجميل.

- **نموذج (Stevens 1978)**: يتقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين هما:

أ / **الاتجاه التبادلي:** يتمحور هذا المنظور حول مخرجات الولاء التنظيمي بوصفها منافع متبادلة بين المنظمة ومواردها البشرية؛ حيث يتناسب انتماء الفرد طردياً مع حجم الحوافز والمزايا التي يتلقاها. وتتحدد أبعاد هذا الاتجاه التبادلي في قياس مستوى رضا الموظف عن العوائد المقدمة له، ومدى احتمالية استمراره في العمل. وبناءً على ذلك، فإن توفر فرص ومزايا أفضل في جهات منافسة يدفع الفرد نحو الهجرة الوظيفية، مما يجعل هذا الاتجاه أداة فعالة للتنبؤ بمعدلات الدوران الوظيفي أو الاستقرار داخل المنظمة..2

[1] - إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2008 ،ص35 -36

2- إيهاب أحمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص58

ب / الاتجاه النفسي: وقد برز هذا التوجه في أدبيات Stevensوتبناه لاحقاً Porter & Sémite؛ حيث عَرَّفوا الولاء التنظيمي بأنه موقف إيجابي من قِبل الموظف تجاه منظمته، يتجسد في بذل جهود استثنائية لدعمها في تحقيق غاياتها، مصحوباً برغبة راسخة في الاستمرار بعضويتها.

ويعكس هذا المنظور ارتباطاً إيجابياً عميقاً بين الفرد والمنظمة وأهدافها، مما يجعله أكثر شمولية من 'الاتجاه التبادلي' الذي اختزل الولاء في حجم الحوافز والمكاسب المادية كمقياس للالتزام. وبناءً على النموذج النفسي، يتجاوز ارتباط الموظفين بمؤسساتهم الاعتبارات المادية الصرفة، ليصبح الولاء نوعاً من التناغم والانسجام بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة. ونتيجة لذلك، فإن العاملين الذين يؤمنون برؤية المنظمة يتولد لديهم شعور قوي بالانتماء، ترافقه رغبة جادة في العطاء، وإيمان عميق بقيم المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

-**نموذجAngel & Perry 1983:** يُسلط الباحثون الضوء في هذا النموذج على المصادر المسؤولة عن تشكّل الولاء لدى الموظف، حيث يمكن تصنيفها ضمن نموذجين رئيسيين هما:

أ – نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يؤصل هذا النموذج لمفهوم الولاء التنظيمي استناداً إلى الخصائص الذاتية والسلوكية للفرد، باعتبارها الموجه الأساسي نحو تشكيل هذا الانتماء، شريطة أن يتسم السلوك بالعلانية، والوضوح، والاستقرار، والطوعية. ووفقاً لهذه المقاربة، تُعد المتغيرات الديموغرافية والشخصية للفرد مثل العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرات المهنية و محددات جوهرية لسلوكه. وبناءً على ذلك، يدمج النموذج بين السمات الشخصية التي يستصحبها الموظف إلى بيئة العمل وممارساته الفعلية داخلها، كركيزتين أساسيتين يتحدد بموجبهما مستوى ولائه للمنظمة.[1]

ب – نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي يرتكز هذا النموذج على فكرة أن العمليات الداخلية للمنظمة هي المحرك الأساسي للولاء التنظيمي، وذلك من خلال التفاعل المستمر بين المنظمة والموظف. فالأخير ينضم للمؤسسة حاملاً تطلعات وأهدافاً يسعى لتحقيقها،

[1]- إيهاب أحمد عويضة، مرجع سبق ذكره ، ص97

ومستعداً في المقابل لاستثمار مهاراته وجهوده لخدمتها، شريطة أن تلبي المنظمة تلك الاحتياجات. يُعرف هذا التفاعل بـ "العقد النفسي "القائم على الالتزامات المتبادلة؛ فبقدر اهتمام المنظمة بتلبية متطلبات الفرد ورعايتها، يتشكل لديه ولاء عميق يدفعه لتبني قيمها وأهدافها وجعلها جزءاً من منظومته الفكرية.

-**نموذج Kantar 1986**:يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي هي:

أ- **الالتزام الدائم أو المستمر**: يُمثّل هذا المفهوم مدى استعداد الأفراد لبذل طاقاتهم وتفانيهم في سبيل استدامة منظماتهم؛ حيث يتشكل لديهم شعور قوي بالانتماء والتوحد مع الكيان الوظيفي، مما يجعل قرار مغادرته أو الانفصال عنه أمراً بالغ الصعوبة [1]

ب- الالتزام التلاحمي: يُقصد به الرابطة النفسية والاجتماعية التي تتبلور بين الموظف والمؤسسة، والتي تجري تقويتها عبر الأنشطة والمناسبات الاجتماعية؛ إذ تستغل المنظمة هذه الفعاليات لتقدير جهود العاملين وتكريمهم. علاوة على ذلك، تُسهم المزايا والامتيازات الممنوحة لهم—مثل إصدار البطاقات التعريفية والشخصية—في ترسيخ أواصر الانتماء وتوطيد العلاقات الإيجابية المتبادلة.

-**نموذج Allen & Meyer 1990**: يقوم نموذج 'العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي' على افتراض أن الولاء يتشكل من ثلاثة أركان رئيسية وهي:

أ-**الولاء العاطفي**: يعبر هذا الولاء عن الارتباط العاطفي والوجداني للموظف تجاه منظمته، ويتجسد في مشاعر الإخلاص والوفاء التي يحملها لها. وينعكس هذا الارتباط إيجاباً على بيئة العمل من خلال خفض معدلات الغياب ودوران العمل، بالتزامن مع الارتقاء بمستويات الأداء والإنتاجية. وجدير بالذكر أن هذا الولاء يتشكل بناءً على إدراك الموظف لخصائص

[1]- إيهاب أحمد عويضة، مرجع سبق ذكره ، ص98

وظيفته—كالتنوع في المهارات والاستقلالية—وطبيعة علاقاته القيادية والتفاعلية، فضلاً عن مدى شعوره بأن البيئة التنظيمية تتيح له فرصة المشاركة الفعالة في صنع القرار . [1]

ب **الولاء المستمر**: لا يستند هذا النوع من الالتزام إلى دوافع عاطفية أو اعتبارات أخلاقية، بل يتمحور حول تقييم العائد النفعي والمزايا التي يجنيها الموظف من استمراره في المنظمة مقارنة بالفرص البديلة المتاحة له في سوق العمل. وبناءً على هذه الموازنة، يتحدد قراره بالبقاء؛ فإذا رجحت كفة الامتيازات الحالية، يتولد لديه دافع طبيعي للاستمرار والعطاء، بينما يؤدي تفوق البدائل الخارجية إلى نتيجة عكسية. .

ج **الولاء المعياري**: عكس هذا البُعد مدى التوافق والانسجام بين المنظومة القيمية والمبادئ الشخصية للموظف، وتلك التي تتبناها المنظمة وتعمل وفقاً لها. فالعلاقة هنا طردية؛ إذ كلما زاد هذا التناغم والاتساق الفكري، تعمق شعور الموظف بالولاء، وازداد حرصه على الامتثال للأنظمة والتعليمات الداخلية، والعكس صحيح.

ومن منظور آخر، يُفسَّر هذا النوع كالتزام أدبي وأخلاقي يدفع العاملين للاستمرار في منظماتهم. وغالباً ما يتشكل هذا الوازع من مرجعيات وخلفيات قيمية يكتسبها الفرد قبل انضمامه لبيئة العمل (عبر التنشئة الأسرية والمجتمعية)، أو قد يتشكل لاحقاً بعد الالتحاق بها. وبذلك، يصبح السلوك الوظيفي تجسيداً حياً لما يؤمن به الفرد ويعتبره واجباً أخلاقياً.

خلاصة أبعاد الولاء التنظيمي.

بناءً على ما تقدم، يمكن تعريف الولاء التنظيمي إجمالاً بأنه حالة نفسية تُحدد طبيعة الرابطة بين الموظف ومنظمته، والتي تتخذ ثلاثة أشكال رئيسية:

الولاء العاطفي : يدفع الموظف للبقاء رغبةً منه واختياراً.

الولاء الاستمراري: يربط الموظف بالمنظمة بدافع الحاجة (الاضطرار المادي أو الوظيفي)

الولاء الأخلاقي: يُبقي الموظف في عمله انطلاقاً من وازع الواجب والالتزام الأدبي.

[1] - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين ،بقيادة حارس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بعنوان، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،المملكة العربية السعودية ، 2011 ، ص55-56

-**نموذج Kidron** : فيحدد في صاحبه بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

أ- **الولاء الأدبي** : يُشير هذا المفهوم إلى تماهي الفرد مع أهداف المنظمة وقيمها، وتبنيها بالكامل لتصبح جزءاً لا يتجزأ من توجهاته وأهدافه الشخصية

ب-**الولاء المحسوب:** يُشير هذا المفهوم إلى تمسّك الموظف بالبقاء في منظمته الحالية واستمراريته فيها، بالرغم من توفر فرص وظيفية بديلة في منظمات أخرى تقدّم مزايا ومحفزات أفضل.[1]

-**نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:** تُمثّل مدرسة الثقافة التنظيمية أحد أحدث الاتجاهات العلمية في تحليل المنظمات؛ حيث طرحت نموذجاً تفسيرياً مبتكراً لظاهرة الولاء التنظيمي . وترى هذه المدرسة أن الثقافة السائدة داخل المنظمة هي الحجر الأساس في بناء ولاء الأفراد، وهي ثقافة تتشكل بالدرجة الأولى من القيم التنظيمية الفاعلة (خاصة قيم الإدارة العليا)، بالإضافة إلى البيئة المادية والهيكلية للمنظمة.

ومن هذا المنظور، يُعد الولاء التنظيمي الأداة الأكثر فاعلية لضبط سلوك الموظفين وتوجيهه، وهو ما يقدم حلاً جذرياً لأكبر التحديات التي تواجه الإدارات والمتمثلة في آليات التوجيه والرقابة.

وتُعرّف المدرسة الولاء التنظيمي بأنه حالة من التماهي الذاتي، يتبنى من خلالها الموظف قيم المنظمة وأهدافها كأنها أهدافه الشخصية. وبناءً على ذلك، يتجاوز الولاء البُعد النفعي السطحي (كالرضا الوظيفي المرتبط بالمكافآت أو زمالة العمل) ليصبح التزاماً أخلاقياً عميقاً؛ يدفع الموظف للدفاع تلقائياً عن سمعة منظمته.

ختاماً، ينبع هذا الولاء من وازع ذاتي يرتبط بمظاهر البيئة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على استقرار المنظمة عبر الحد من الظواهر السلبية، مثل: التسرب الوظيفي، الغياب المتكرر، والبحث عن فرص بديلة للاستقالة. [2]

---

[1] - الجريسي بدر محمد، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2010 ، ص55-60

2 -الجريسي بدر محمد، مرجع سبق ذكره ، ص99

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

تتعدد المقومات التي تسهم في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين، ومن أبرزها ما يلي:

1-القيادة الواعية والمثقفة :تسهم الإدارات القيادية ذات الكفاءة والثقافة العالية في توجيه سلوك العاملين بشكل إيجابي يخدم أهداف المنظمة، وفي الوقت ذاته، تدعم تطلعات الموظفين الشخصية وتساعدهم على أداء مهامهم بمهارة وكفاءة.

2-سمو الأهداف التنظيمية وواقعيتها :كلما اتسمت رؤية المنظمة وأهدافها بالجدية والواقعية في التخطيط، شكّل ذلك حافزاً قوياً يدفع العاملين للتمسك بوظائفهم والاستقرار فيها.

3-الإيمان بأهداف المنظمة والشغف بالعمل :يرتبط التميز في الأداء المهني بمدى احترام الموظفين لرسالة المنظمة وتقديرهم لها؛ إذ لا يمكن تحقيق مستويات عالية من الإبداع إلا عندما يتولد لدى العاملين حب حقيقي لما يقدمونه.

4-الميزة التنافسية لأهداف المنظمة :إن تفوق أهداف المنظمة وأصالتها مقارنة بالمنظمات المنافسة يعزز من شعور الانتماء لدى العاملين، مما ينعكس إيجابياً على رفع كفاءتهم ومستوى أدائهم.

5-الاستقرار الوظيفي والتجربة الإيجابية :يلعب العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة دوراً كبيراً في تعزيز الولاء، خاصة عندما تخلو هذه المسيرة من الأزمات والإخفاقات، وتتسم بدلاً من ذلك بالنجاحات المتتالية.[1]

تتعدد الركائز والمحددات التي تسهم بشكل مباشر في بناء وتعميق الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ويمكن إجمال أبرز هذه العوامل فيما يلي:

1- وضوح الرؤية والأهداف :فهم الموظف لغايات المنظمة وتوجهاتها بدقة.

2- تلبية احتياجات العاملين :إشباع المتطلبات الأساسية والنفسية للموارد البشرية.

3- المكانة الاجتماعية :القيمة والتقدير الذي يحظى به الموظف داخل بيئة العمل وخارجها.

1- إياد فتحي العالول ، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 ، ص 40 .

4- الأسلوب القيادي المتّبع :نمط الإدارة السائد وقدرته على التحفيز والإلهام.

5- تمكين ومشاركة العاملين :إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وتقدير آرائهم.

6- ترسيخ الثقافة التنظيمية :بناء منظومة قيم ومبادئ مشتركة تجمع بين أفراد المؤسسة.

7- تحديث منظومة الحوافز :تطوير آليات مرنة وعادلة للمكافآت المادية والمعنوية.

8- الرضا الوظيفي :تحقيق حالة من الارتياح والقبول العام لدى الموظف تجاه عمله.

9- البيئة والمناخ التنظيمي :توفير مناخ عمل إيجابي وصحي يشجع على الإنتاجية.

10- الاندماج والتطبيع التنظيمي :تسهيل عملية استيعاب الموظف الجديد لثقافة المنظمة. وتكيفه معها [1]

11- إنّ تضافر هذه العوامل يُسهم بشكل مباشر في الارتقاء بالروح المعنوية للقوى العاملة، وتعزيز متبادل لجسور الثقة مع المنظمة؛ الأمر الذي ينمّي لديهم شعوراً راسخاً بالانتماء والولاء للمؤسسة وغاياتها الاستراتيجية.

وهناك من يقسم العوامل المعززة للولاء التنظيمي إلى :

- العوامل الشخصية :وتتمثل في الخصائص الذاتية للموظف، مثل نمط شخصيته، وقدرته على تحمل المسؤوليات، وسقف توقعاته المهنية، بالإضافة إلى مدى ارتباطه النفسي بالمنظمة وقناعته باختيار واقعه الوظيفي.

- العوامل التنظيمية :وترتبط مباشرة ببيئة العمل والخبرات المكتسبة داخل المؤسسة، وتشمل مستوى التحدي في المهام، وآليات التغذية الراجعة، وهامش الاستقلالية المتاح، فضلاً عن طبيعة النمط الإشرافي ومدى إشراك العاملين في صنع القرار.

- العوامل غير التنظيمية :وتركز على الفرص البديلة المتاحة في سوق العمل؛ إذ يرتفع مستوى التزام الموظف بمؤسسته الحالية كلما كانت العوائد والأجور في الوظائف البديلة أقل مما يتقاضاه حالياً.

ومن أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي كذلك ما يلي :

1- مراعاة الجانب الإنساني /الاجتماعي.

2- وجود مناخ ملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.

[1] - أحمد بطاح ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولي، الأردن، 2006 ص187

3- ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق وتقسيمهم لمجموعات حسب درجة الولاء التنظيمي.

4- تصميم الأدوات والاستمارات بشكل علمي ومدروس لتحديد درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وعلى مستوى المؤسسة.

5- دعم القيادة الإدارية في المؤسسة لهذه الجهود.

6-مشاركة العاملين في هذه الجهود وفي جميع المراحل.

7- تكوين الفريق المسئول عن بناء الولاء التنظيمي من أصحاب الكفاءات الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة.

8- تحديد أسباب عدم أو ضعف أو نقصان الولاء التنظيمي لدى بعض العاملين وبشكل علمي ومدروس وموضوعي وواقعي ويا حبذا الاستعانة بجهة خارجية (خارج المؤسسة) أو خبير أو أكثر في هذه العملية.

9- توافر الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق، وتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.

10- اختيار الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.

11-وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج تنفيذ المراحل السابق ذكرها لتحديد مدى فعالية الأنشطة في تحقيق الأهداف الموضوعية والمشكلات التي تعوق ذلك.[1]

ولقد أكد مولاي علي الزهرة على مجموعة عوامل من شأنها أن تعزز الولاء التنظيمي أهمها:

-**وضوح الأهداف:** فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء والمنظمة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم[2].

[1]- زنيني فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07 ، 2012، ص 198

[2]- معطي محمد عمر معيتيق ،أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين – دراسة تطبيقية على مجمع العيادات بمدينة بني وليد ، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي قسم إدارة الإعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بني وليد ، ليبيا، 2025 ، ص06

-**العمل على تحسين المناخ التنظيمي:**وهو بيئة العمل الداخلية لمنظمة معينة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف عليها العاملون من خلال التجارب الخاصة، مما يعزز الثقافة المتبادلة ويرفع من الروح المعنوية ويزيد من درجة الرضا ويدعم الشعور والانتماء.

-**نمط القيادة:**الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بسنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.

شارت نتائج دراسة عمر محمد دره (2011) حول "استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي "في جامعة حلب، إلى أن المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لا تشكل فارقاً جوهرياً في أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (العاطفي، المعياري، والمستمر) لدى عاملي المستشفيات محل الدراسة. ومع ذلك، برز متغير "العمر" كعامل شخصي حاسم يصنع اختلافاً جوهرياً في مستويات هذا الولاء، مما يعكس تأثيره المتفاوت بناءً على طبيعة البيئة البحثية

وفي السياق ذاته، خلصت دراسة السقاف وأبو سن (2015) الموسومة بـ "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي "في البيئة اليمنية إلى وجود ارتباط طردي ومباشر بين تبني أسلوب القيادة بالقيم وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين. كما كشفت الدراسة عن تباين جوهري ذي دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي يُعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعاملين، وتحديداً :المستوى التعليمي، العمر، والمستوى الوظيفي.

وتؤكد هذه النتائج الدور المحوري للقيادة كركيزة أساسية في تعزيز الارتباط التنظيمي، نظراً لأبعادها النفسية والمعنوية المؤثرة في سلوك الأفراد؛ فالقيادة بوصفها "فن التأثير" تتجاوز الممارسات الإدارية التقليدية لتعتمد على سمات وقدرات ذاتية تصقلها الخبرة والممارسة. علاوة على ذلك، توضح الدراسة ضرورة الالتفات إلى الفروق الفردية والعوامل الشخصية

(كالسن، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية) عند صياغة استراتيجيات تعزيز الولاء داخل المنظمة.

واستند فؤاد نوار في دراسته المعنونة بـ "العامل الصناعي في الجزائر اليوم: قراءة في تغير الملامح السوسيولوجية "إلى أطروحة الباحث "جمال غريد"، الذي صنف العمالة في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى فئتين متمايزتين هما :العامل الصناعي الكلاسيكي والعامل الشائع، محدداً الخصائص البنيوية التي تميز كل ملمح عن الآخر.

وقد اتخذت دراسة نوار الميدانية (المُجراة عام 2012) من المؤسسة الصناعية العمومية "تيريفلور "نموذجاً للبحث، وهي مؤسسة شهدت مع نهاية العشرية الماضية تحولات بنيوية جذرية، تمثلت في:

- **تسريح عمال** ورشة الغرب العالي.
- **تحول النشاط الأساسي** للمؤسسة من الصناعات الثقيلة (وحدة الصناعة الحديدية) إلى الصناعات الخفيفة (مؤسسة الدرفلة)

وسعت الدراسة إلى رصد الملامح الاجتماعية والمهنية للعامل الحالي في هذه المؤسسة ومقارنتها بالملامح التقليدية التي تواترت في الأدبيات السوسيولوجية السابقة. كما ركزت على تحليل طبيعة علاقة العامل الراهنة بالعمل، بالمؤسسة، وبمنظومة الحماية الاجتماعية؛ حيث خلصت الدراسة إلى أن سياسة تسريح العمالة أعادت صياغة هذه العلاقات بشكل جذري بعدما فقدت الوظيفة استقرارها التقليدي ولم تعد تضمن مساراً مهنياً آمناً ينتهي بتقاعد مستقر. أصبح الأجر الشهري مرتبطاً ارتباطاً حتمياً بمستوى الإنتاجية الكلية ومدى فاعلية الأداء التسويقي في بيئة تنافسية. وعند تتبع الإطار النظري والمعطيات الميدانية التي صبغت العامل الصناعي في الجزائر بطابعين (كلاسيكي وشائع)، يبرز جلياً تأثير مفاهيم الحداثة والتحديث، والعقلانية الصناعية، والتثاقف؛ إذ لا يقتصر التصنيع على بعده الاقتصادي، بل يمتد ليكون فعلاً ثقافياً بامتياز، تتحول فيه المؤسسة الصناعية إلى بيئة لإعادة التنشئة

الاجتماعية وتشكيل العامل الحديث عبر إحداث قطيعة مع ممارساته وتمثلاته التقليدية السابقة.

وفي ظل التهديدات المباشرة التي تفرضها آليات السوق على المسارات المهنية والاجتماعية تسعى القوى العمالية بمختلف مستوياتها (عمال، أعوان تحكم، إطارات) داخل المؤسسات العمومية، وبشكل أساسي، إلى الحفاظ على الاعتراف المهني والاجتماعي. هذا الواقع يفرض ضرورة ضبط محددات هذا الاعتراف وتشكيل الهويات المهنية بوضوح داخل المنظمة.

بناءً على ذلك، تبرز هذه الدراسة الأهمية البالغة للحوافز المعنوية في بناء الولاء التنظيمي إذ تشكل الحاجة إلى الأمن والاستقرار الوظيفي دافعاً محورياً يحدد قرار العامل بالاستمرار في المؤسسة أو مغادرتها. فالاعتراف المهني والاجتماعي يعد مطلباً أساسياً يتعين على المؤسسات تلبية شروطه لتعزيز الولاء وتجذير الهوية المهنية للعاملين—وهو ما تقاطعت معه دراسات "سانسيليون (Sainsaulieu) "حول أهمية الهوية في بيئة العمل.

ختاماً، فإن مساعي المؤسسات الجزائرية لتبني قيم الحداثة، والتحديث، والعقلانية الصناعية والتثاقف، تؤثر بشكل مباشر في مستويات الولاء التنظيمي. وهذا يتطلب صياغة ثقافة تنظيمية قائمة على الاحتواء وتقبل الآخر، بهدف تذويب الانقسامات العمالية وتوحيد الرؤى والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة[1].

المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

يُعد تمكين الموظفين (من خلال تفويض السلطة، التدريب، والمشاركة في القرار) محركاً أساسياً لتعزيز انتمائهم وإخلاصهم للمنظمة فالتمكين يرفع من الرضا الوظيفي ويزيد من تحمل المسؤولية مما ينعكس حتماً على ارتفاع مستويات الولاء والاستمرار في العمل ومنه سنتناول في هذا المبحث إلى العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي وكذا اثر التمكين في تعزيز الولاء دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

[1]- أميرة سابق ، مرجع سبق ذكره ، ص 94-95

المطلب الأول:العلاقة بين التمكين الإداري والولاء الوظيفي.

يُعتبر تمكين العاملين من الأساليب الإدارية الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية. ويتيح هذا المفهوم للموظفين فرصة المشاركة الفعالة في تبادل المعلومات، والتدريب المستمر، والتخطيط، والرقابة الذاتية على مهامهم لتحقيق نتائج إيجابية وتنمية قدراتهم على تحمل المسؤولية. إجرائياً، يعتمد التمكين على منح العاملين الصلاحيات وحرية التصرف المسؤول، مما يعزز شعورهم بالتقدير والثقة من قِبل الإدارة، ويزيد من ولائهم التنظيمي من خلال إشراكهم في صنع القرار والتعامل بمرونة مع المواقف المختلفة[1].

يرتبط نجاح المؤسسات وازدهارها بقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهو أمر يرتكز بالدرجة الأولى على كفاءة رأس مالها البشري، وتميز أدائه. ويُعد الولاء التنظيمي محددًا جوهريًا للسلوك الإداري؛ فكلما تعاظم انتماء الأفراد لمنظمتهم، تمكنت من أداء دورها بفعالية أكبر، نظراً للارتباط المباشر بين الولاء ومجموعة من المتغيرات التنظيمية الحيوية.

وفي هذا السياق، يُعرّف الولاء التنظيمي بأنه استعداد الموظف لبذل أقصى طاقة ممكنة لدعم المنظمة، مدفوعاً برغبة صارمة في الاستمرار بالعمل بها، وتبني قيمها وأهدافها. وتتعدد أبعاد هذا الولاء بتعدد الأطراف الفاعلة في البيئة التنظيمية (من إدارة عليا، وموظفين تنفيذيين، وعملاء، ومستفيدين)، حيث تسعى كل فئة لتحقيق غايات معينة، مما يضفي صبغة التنوع على أبعاد الولاء وأنواعه.

ونتيجة للدور المحوري الذي يلعبه الولاء كركيزة أساسية توجّه اتجاهات وسلوكيات الأفراد، فقد حظي باهتمام واسع في الدراسات والنماذج الإدارية التي ركزت على تفسير محدداته، وعوامل تكوينه، ومتطلباته. فالمنظمات لا تسعى لتعزيز ولاء عامليها كغاية مجردة، بل لإدراكها العميق لمخرجاته الإيجابية العائدة على الفرد والمؤسسة معاً. ولتفعيل هذا الولاء وتعميقه، بات من الضروري تبني توجهات فكرية معاصرة تبرز في مقدمتها التمكين الإداري

[1]-سليمة بوزيد ،إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ،المجلد 20 ، 2020 ، ص527-528.

للعاملين؛ مما يؤكد وجود علاقة طردية وإيجابية وثيقة بين تمكين الموظفين وتعزيز ولائهم التنظيمي.

المطلب الثاني: أثر التمكين على الالتزام والولاء

يحقق التمكين الإداري نتائج ايجابية على مستوى الفرد، والمنظمة، والمتعاملين؛ تتمثل في صورة من مظاهر الالتزام ؛ والتي تؤدي إلى تحقيق الانتماء، والمشاركة الفاعلة وتطوير مستوى الأداء، وشعور الموظف بمعنى الوظيفة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة ولاء العاملين لمؤسستهم، وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعا، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، وتحسين العلاقة بين العاملين. وتعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والولاء علاقة طردية [1].

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

الثقافة التنظيمية هي الوسيط الحاسم الذي يربط بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي حيث تخلق بيئة داعمة تشعر الموظف بالتقدير والمشاركة، فالتثقيف بالقيم المشتركة، وتفعيل المشاركة في صنع القرار، وتقديم الحوافز، وتوفير التواصل الفعال، يعزز من شعور الفرد بالانتماء، ويجعله أكثر التزاماً ووفاءً للمؤسسة، مما يحول التمكين الإداري إلى ولاء حقيقي [2] .

وبالتالي تعزز الثقافة التنظيمية العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي من خلال :

[1]-عواطف بوقر،حليمة بوقرة ،التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، جامعتي المسيلة ،الجزائر ، 2017 ، ص 172

[2]– بابوري مريم ، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية جامعة قالمة ، 2015-2016 ، ص 26

1. **نشر ثقافة المشاركة والتمكين:** عندما تكون الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات) داعمة للتمكين، فإنها تشجع الإدارة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

2. **توجيه السلوك نحوالولاء:** الثقافة القوية تحدد السلوكيات المرغوبة، فعندما تتوافق قيم الموظف مع قيم المؤسسة (التي يترجمها التمكين)، يزداد ارتباطه بها، ويصبح أكثر استعدادًا للعمل لتحقيق أهدافها[1].

3. **توفير بيئة داعمة ومحفزة:** الثقافة الإيجابية تخلق مناخًا يشعر فيه الموظف بالرضا الوظيفي والأمان، مما يقلل من الرغبة في ترك العمل ويزيد من الولاء، خصوصاً عندما يرى أن تمكينه يترجم إلى فوائد ومكافآت.

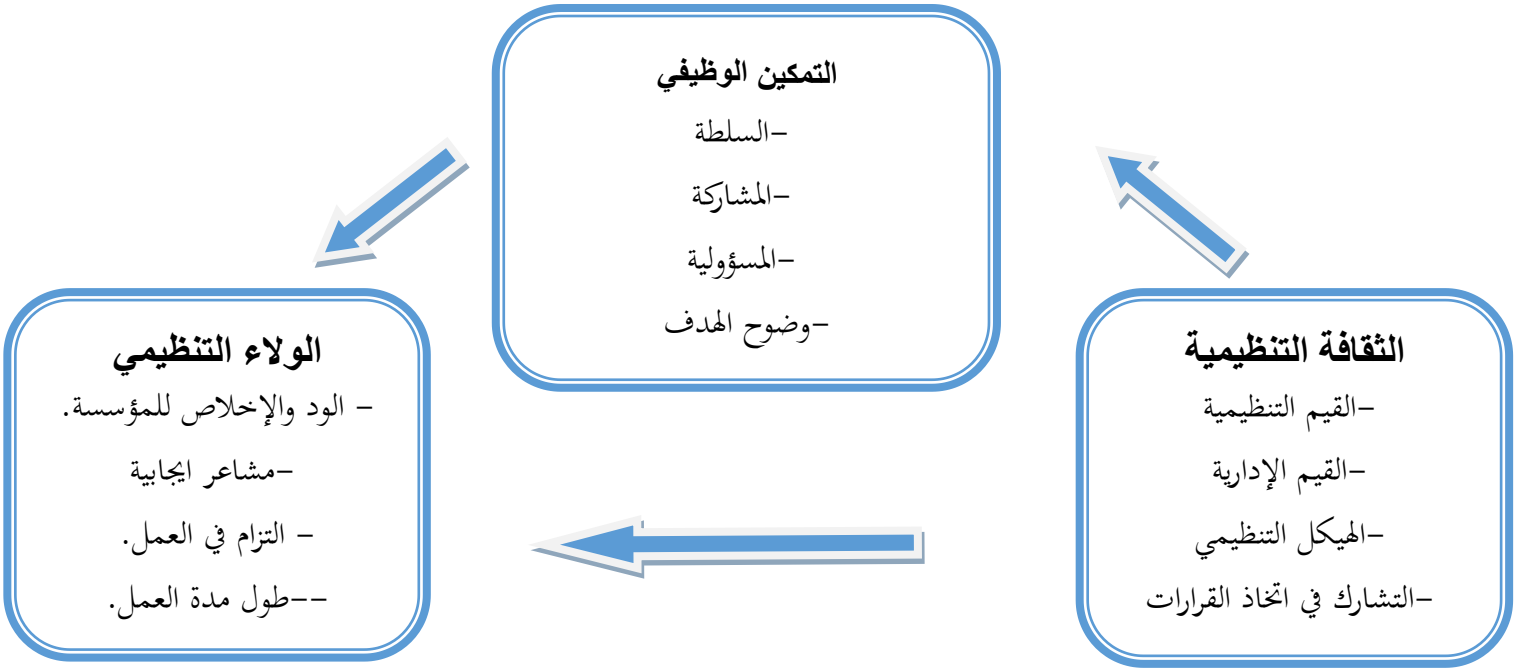
4. **تحويل السلطة إلى التزام:**التمكين الإداري (منح الموظفين السلطة والموارد) لا يكفي وحده، بل يجب أن يكون مدعومًا بثقافة تنظيمية تؤمن بالتمكين وتُظهر نتائجه، فالثقافة تحول هذه السلطة إلى التزام حقيقي وداخلي تجاه المنظمة، وليس مجرد امتثال خارجي.

5. **تعزيز الابتكاروالإبداع** :الثقافة التي تشجع على الإبداع والابتكار، والتي يترجمها التمكين تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من عملية التطوير، مما يعزز ولاءهم وشعورهم بالتمكين .

من خلال ما سبق نجد أن الثقافة التنظيمية هي "التربة" التي ينمو فيها كل من التمكين والولاء، فبدون ثقافة قوية داعمة للتمكين، قد تظل مبادرات التمكين مجرد إجراءات إدارية ولكن مع ثقافة متجذرة ، يتحول التمكين إلى قوة دافعة للولاء التنظيمي.

[1] حداد حياة ،عيروج سميحة ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة ، مذكرة ماستر علم اجتماع ، جامعة جيجل ، 2017-2018 ،ص32

الشكل 06 :يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري والولاء التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الجانب النظري

خاتمة:

ختاماً، يتضح أن الولاء التنظيمي ليس مجرد نتيجة للرضا، بل هو نتاج تفاعل معقد بين تمكين الموظفين والثقافة التنظيمية الداعمة، حيث يغذي التمكين شعور الموظف بالتقدير والقدرة، مما يعزز ارتباطه العاطفي بالمنظمة، وتُشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يغرس قيم الثقة والتعاون والمشاركة، محولةً الموظفين من مجرد عاملين إلى شركاء فاعلين ومخلصين، مما يرفع من مستوى الأداء ويضمن نجاح المنظمة على المدى الطويل .

ومن خلال ما سبق نجد أن :

التمكين و الولاء: يوفر التمكين للعاملين شعوراً بالاستقلالية والمسؤولية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تعميق الولاء التنظيمي والالتزام بالمنظمة، كما أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية ومباشرة بينهما.

الثقافة التنظيمية و الولاء: تعمل الثقافة التنظيمية كقوة موجهة، فالثقافة التي ترتكز على الشفافية والمشاركة والتقدير تخلق مناخاً يدعم الولاء، بينما الثقافة السلبية تضعف الروابط.

الثقافة كعامل تمكين: تسمح الثقافة التنظيمية القوية هي البيئة الخصبة للتمكين؛ فهي توفر القيم والافتراضات المشتركة التي للموظفين باتخاذ المبادرات والشعور بالانتماء، مما يترجم إلى ولاء والتزام أكبر .

وبالتالي على المنظمات السعي لتبني ثقافة تنظيمية تتمحور حول تمكين الأفراد، من خلال تفعيل أبعاد التمكين وتطبيقها بشكل ملموس، مما يرسخ جذور الولاء ويدفع نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية أكبر.

الفصل الثالث

التمكين والولاء التنظيمي

دراسة حالة بلدية أولاد معرف

تمهيد :

من خلال الفصول السابق تم التعرف على الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري و الولاء التنظيمي وكذا العلاقة بينهما ومن أجل التوضيح أكثر كان من الواجب تطبيق ذلك في دراسة حالة على مؤسسة عمومية تعتبر لبنة أساسية في الإدارة المحلية للدولة الجزائرية إلا وهي البلدية وكان محل الدراسة بلدية أولاد معرف بدائرة عين بوسيف ولاية المدية حيث سيتم في هذا الفصل تعريف ببلدية أولاد معرف –النشأة – الهيكلة التنظيمي – الموارد البشرية بالبلدية ثم سنتطرق إلى الاستبيان وتحليله .

حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول : التعريف بالبلدية محل الدراسة

المبحث الثاني : خصائص مجتمع الدراسة

المبحث الثالث : تحليل الدراسة

المبحث الأول:التعريف بالبلدية محل الدراسة

سنتناول في هذا المبحث تعريف البلدية بشكل عام و بلدية أولاد معرف محل الدراسة بشكل خاص (النشأة – الهيكل التنظيمي) وكذا أدوات الدراسة (الاستبيان وتحليل بياناته).

المطلب الأول تعريف البلدية : تُعرف البلدية بأنها الخلية الإدارية القاعدية الأساسية، وهي تتميز بالشخصية المعنوية حيث تمتلك البلدية اسمًا وإقليمًا ومقرًا رئيسيًا، وتتمتع باستقلال مالي وإداري وتعتمدي على قاعدة النظام اللامركزية، حيث يتم انتخاب أعضاء المجلس الشعبي البلدي (APC) بالاقتراع العام المباشر و تعمل البلدية في إطار التنمية المحلية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، وضمان إطار عيش أفضل للمواطنين وتمارس البلدية صلاحياتها في ظل رقابة الوصاية الإدارية (الولاية أو الوزارة المعنية) كما نص عليها القانون .

المطلب الثاني : تعريف ببلدية أولاد معرف

تمت نشأة بلدية أولاد معرف عن التقسيم الإداري لسنة 1963 حيث تتربع على مساحة 192 كم 2 بتعداد سكاني حسب إحصاء 2008 ب9287 نسمة وهي تقع في الحدود الجنوبية لولاية المدية .

يتكون مجلس البلدي من 13 عضو منهم 04 أعضاء تنفيذيين وطاقم إداري يقدر ب205 موظف منهم 55 موظف دائمين و150 متعاقدين .

وحسب أخر تنظيم إداري لمصالح البلدي تحتوي على :

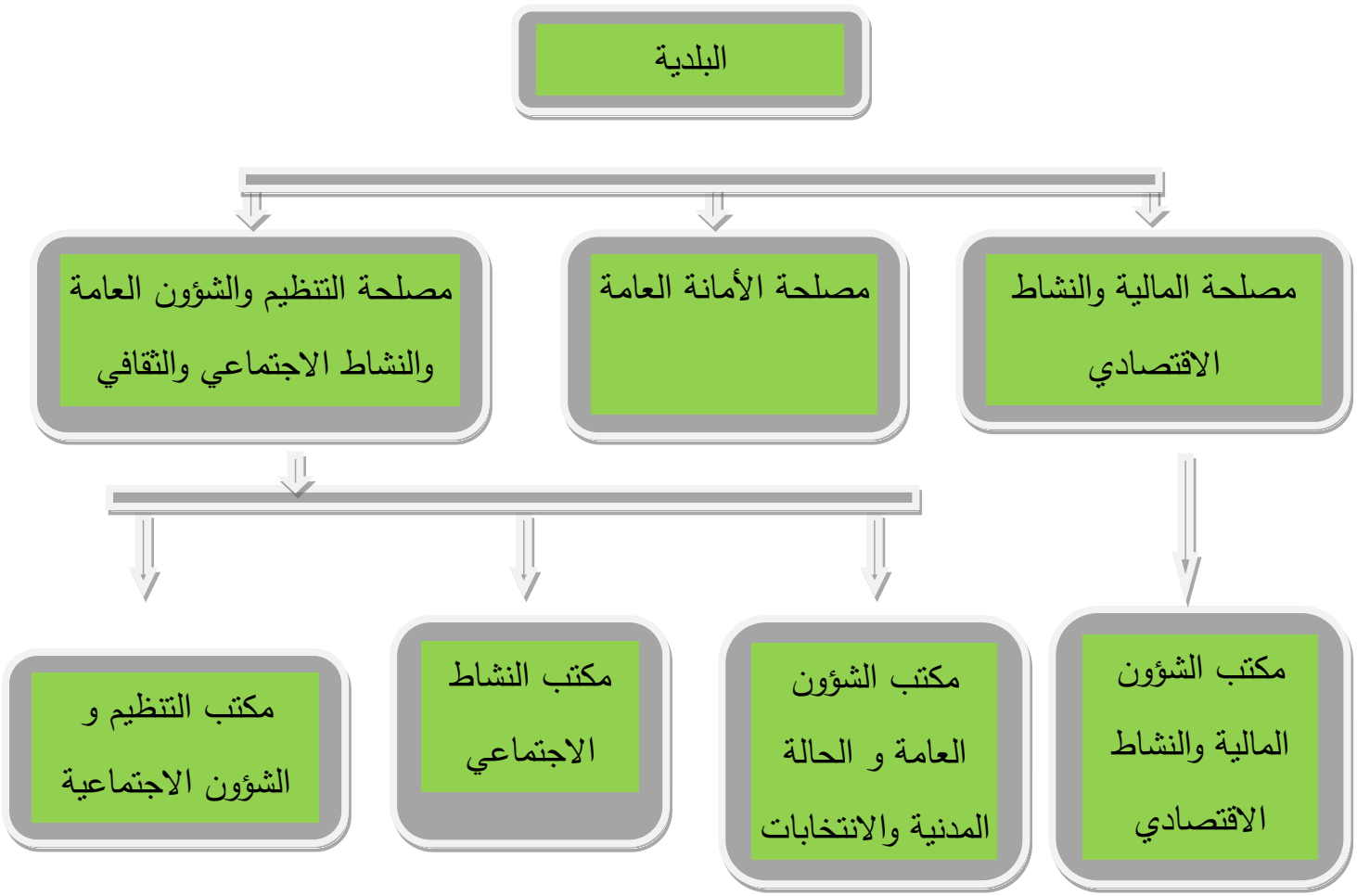
ثلاثة مصالح وهى : – مصلحة الأمانة العامة

- مصلحة المالية والنشاط الاقتصادي
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والنشاط الاجتماعي والثقافي

و أربعة مكاتب وهي : – مكتب الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي

- مكتب النشاط الاجتماعي
- مكتب التنظيم و الشؤون الاجتماعية
- مكتب الشؤون العامة و الحالة المدنية والانتخابات

الشكل رقم 07: يبين الشكل هيكل التنظيم الإداري لمصالح البلدي



المبحث الثاني : خصائص مجتمع الدراسة

المطلب الأول : أدوات الدراسة.

لتوضيح خصائص مجتمع البحث إعتمدنا على الجداول الخاصة بالجنس ، السن ، المستوى التعليمي و الأقدمية .

الجدول 04: حجم المجتمع المعني بالبحث

حجم المجتمع	المفقودة	المستبعدة	المجتمع المعني بالدراسة
40	01	00	39

المصدر : إعداد الطالب

الجدول 05 : يبين المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	%87.17
أنثى	05	%12.82
المجموع	39	%100

المصدر : إعداد الطالب

يمثل الجدول أعلاه جنس مفردات مجتمع البحث، حيث يشكل الذكور اكبر نسبة وتقدر بـ 87.17 % في حين نسبة الإناث تقدر ب 12.82%، وهذا يعود إلى طابع مجتمع البحث حيث أن طبيعة المنطقة بالبلدية محل الدراسة لا تحبذ عمل المرأة كما إن العنصر النسوي لا يحبذ أصلا العمل في البلديات مقارنة مع المجال التعليمي وهذا راجع إلى طبيعة العمل في البلديات التي يتعامل فيها الموظف مباشرة مع مختلف فئات المجتمع .

الجدول 06 : يبين المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	02	%5.12
من 30 إلى 40	16	%41.03
من 40 إلى 50	16	%41.03
أكثر من 50 سنة	05	%12.82
المجموع	39	%100

المصدر : إعداد الطالب

يمثل الجدول أعلاه الفئات العمرية بمجتمع البحث حيث نجد أن الفئات العمرية ما بين من 30 إلى 40 سنة و 40 إلى 50 سنة أكبر عدد من التكرارات مقدارها 16 فرد تمثلان نسبة 41.03 % بالتساوي ثم تليها الفئة أكثر من 50 سنة بعدد تكرارات 05 فرد بنسبة قدرها 12.82% ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بعدد تكرارات مقداره 02 فرد بنسبة 5.12% ما يعني أن فئة الشبان أكثر تكرارا وهذا راجع لعمليات الإدماج التي إستفادت منها البلدية في إطار إدماج حاملي الشهادات وهي فئة قابلة للتدريب والتكوين وقادرة على استيعاب طرق التسيير الحديثة والمساهمة في تحسين جودة الأداء، فالسن يؤثر بدرجة كبيرة على درجة الأداء، مع صعوبة تقبل أساليب التمكين بصفته من الاستراتيجيات الحديثة خاصة لدى فئة كبار السن المتعودون على أساليب التسيير التقليدية مما يؤدي نشوب ظاهرة مقاومة التغيير ومنه ظهور الصراعات المهنية بين الجيلين المحدثين والتقليديين، مما يؤكد على أن البلدية حقل خصب قابل لإمكانية تطبيق التمكين الإداري بأبعاده .

الجدول 07 : يبين المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	06	%15.38
متزوج	33	%84.62
مطلق	00	%00
ارمل	00	%00
المجموع	39	%100

المصدر : إعداد الطالب

يمثل الجدول أعلاه الحالة العائلية بمجتمع البحث حيث نجد أن المتزوجين يشكلون أكبر عدد من التكرارات وقدرها 33 فرد بنسبة 84.62% وتليها حالة العزاب بعدد تكرارات 06 إفراد بنسبة 15.38 % وهذا يدل عل الاستقرار عند عمال البلدية الأمر الذي شجعهم على تكوين أسر.

الجدول 08 : يبين المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	01	%2.56
ثانوي	16	%41.02
تقني سام	03	%7.69
ليسانس	07	%17.94
ماستر	11	%28.20
ماجستار	00	%00
دراسات عليا	01	%2.56
اخرى	00	%00
المجموع	39	%100

المصدر : إعداد الطالب

يمثل الجدول أعلاه المستوى التعليمي بمجتمع البحث حيث نجد أن المستوى الثانوي يشكل أكبر عدد من التكرارات مقدراه 16 فرد بنسبة 41.02% ويليها المستوى ماستر بعدد تكرارات 11 فرد بنسبة قدرها 28.20% ويليها مستوى لسانس بعدد تكرارات قدره 07 أفراد بنسبة 17.94% ويليها مستوى التقني سام بعدد تكرارات 03 فرد بنسبة 7.69% ويليها المستويين المتوسط والدراسات العليا بتكرار قدرة 01 فرد بنسبة 2.56% لكل منهما وهذا يدل على طبيعة التأهيل العلمي لعمال البلدية الجيد نتيجة نتيجة عمليات التوظيف والإدماج التي تمت على مستوى البلدية وكذا ارتفاع المستوى التعليمي للبلاد بشكل عام الأمر الذي تتطلبه المهام الإدارية للبلدية التي تتطلب مستوى عالي من التأهيل والتعليم.

الجدول 09 : يبين المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الخبرة المهني	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05	08	%20.51
من 05 إلى 10 سنوات	17	%43.58
من 10 إلى 15 سنوات	06	%15.38
أكثر من 15 سنة	08	%20.51
المجموع	39	%100

المصدر : إعداد الطالب

يمثل الجدول أعلاه الخبرة المهنية بمجتمع البحث حيث نجد أن أصحاب الخبرة المهنية من 05 إلى 10 سنوات هم الأكثر تكرار بمقدار 17 فرد بنسبة 43.58% وتليها أصحاب الخبرة المهنية أقل من 05 و أكثر من 15 بعدد تكرارات قدره 08 أفراد بنسبة 20.51% بالتساوي لكل منهما وتأتي في الأخير من 10 إلى 15 سنوات بعدد تكرارات قدره 06 أفراد بنسبة 15.38% حيث نجد أصحب الخبرة المهنية الأقل من 10 سنوات بشكل عام هم الفئة الأكثر بمجتمع البحث وهذا نتيجة عمليات التوظيف والإدماج التي استفاد منها العمال في إطار مرسوم 19-336 الخاص بإدماج حاملي الشهادات وهذا يدل على أن الأغلبية من العمال لهم خبرة مهنية جيدة الأمر الذي يمكنهم من تقديم الخدمات بأحسن طريقة وهناك إمكانية تحصيل أفضل النتائج في حال تمكين هؤلاء العمال .

المطلب الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة

يعتمد المنهج البحثي أيا كان نوعه على أدوات و وسائل لجمع البيانات و المعلومات التي يستعين بها الباحث و يستخدمها في الإجابة على ما أثاره من تساؤلات و التحقق من الفروض المصاغة وصولا إلى النتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة ، و للإجابة عن الأسئلة التي تحددت بها مشكلة البحث، و الأداة هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف و الجدولة .

الاستمارة : هي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي ، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس ، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث ، و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد منها معلومات، و بعدم راجعة إستمارات الدراسات السابقة و بعد جمع المعلومات و إستشارة المشرف تم تصميم الإستمارة التي تنقسم إلى محاورو هي.

- المحور الأول : البيانات الشخصية .
- المحور الثاني : عبارات تقيس التمكين الإداري يضم الأسئلة من 01 إلى 20 به

*عبارات تقيس التدريب .

*عبارات تقيس امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات.

*عبارات تقيس تفويض السلطة .

*عبارات تقيس الاستقلالية في إتحاذ القرار.

*عبارات تقيس التحفيز .

- المحور الثاني : عبارات تقيس الولاء التنظيمي يضم الأسئلة من 01 إلى 15 به

*عبارات تقيس الولاء العاطفي

*عبارات تقيس الولاء الاستمراري

*عبارات تقيس الولاء الأخلاقي (المعياري) .

ومنه تم الاعتماد على أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي : بحساب التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع البحث.

معامل الارتباط سبيرمان بهدف معرفة الاتساق البنائي للعبارات .

معامل ألفاكرونباخ (ALPHA CRONBACK) يهدف إلى التأكيد صدق وثبات الاستبيان

حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، الولاء التنظيمي)

الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت بين إجابات المبحوثين.

حدد الاستبيان خمسة بدائل(لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) أي أنها صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي ، وتم أعطاء كل اختيار درجة معينة نذكرها على الترتيب (1-2-3-4-5) ونوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم 10 : بدائل ودرجات الاستبيان

البدائل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر : إعداد الطالب

ولتحديد نتائج المتوسطات الحسابية بالتعليق على مستوى اتجاه المبحوثين، يجب أولا حساب حدود الدراسة والتي تحسب وفق المعادلة التالية:

تفسير مستوى النتيجة= الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس قسمة عدد مستويات الاتجاهات من خلاله نجد 5-1 \ 3 = 1.33 .

ومن خلال ذلك نجد:

جدول رقم 11 : مستوى درجة الموافقة

فئة المتوسط	درجة الموافقة
(1 - 2.33)	ضعيفة
(2.34 - 3.66)	متوسطة
(3.67 - 5)	عالية

المصدر : إعداد الطالب

ولبناء الجداول التي تعرض لنا معطيات مجتمع البحث من تكرارات ونسب وكذا الانحراف المعياري لكل عبارة وتحديد مستوى الاتجاه، بغية عرضها وتحليلها تم الاعتماد على مجموعة من الرموز كاختصارات نوضحها فيما يلي:

جدول رقم 12 : مفتاح الجداول

البدائل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجات	1---- 1.8	1,8---- 2.6	2,6---3.4	3,4---- 4.2	4,20---- 5

المصدر : إعداد الطالب

المطلب الثالث : خصائص الاستبيان.

بغية التحقق من خصائص الاستبيان والمتمثلة في الصدق والثبات، جرى تطبيق الأداة في صورتها النهائية على عينة استطلاعية (تجريبية). استهدف هذا الإجراء رصد مدى تشتت وانحراف استجابات المبحوثين، وضمان اتساق فهم العبارات ووضوحها الدلالي لدى جميع أفراد العينـــة، تلا ذلك حساب معامـل ثبـات الأداة باستخدام صيغـة 'ألفا كرونباخ'، وبيان ذلك مؤطر في الآتي:

1- الصدق الظاهري :وفيما يخص صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، فقد عُرِضت استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين المكونة من خمسة (05) أساتذة من جامعة المدية؛ وذلك بهدف تقييم مدى ملاءمة الفقرات ووضوحها. وقد أُخِذت ملحوظاتهم وتوجيهاتهم بعين الاعتبار، حيث أُجرِيت التعديلات اللازمة للوصول بالاستبيان إلى شكله النهائي.

2- صدق الاتساق البنائي : وهدفه قياس مدى تحقق أهداف الدراسة، بقياس ارتباط كل العبارات بالمحاور التي تنتمي إليها ونوضح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم 13: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد التدريب

0.01 = ** و 0.05 = **

العبارات	1	2	3	4
معامل الارتباط	0.956	0.971	0.947	0.961
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

جدول رقم 14 : معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد امتلاك المعرفة و تبادل المعلومات

العبارات	5	6	7	8
معامل الارتباط	0.965	0.968	0.981	0.954
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

جدول رقم 15: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد تفويض السلطة .

العبارات	9	10	11	12
معامل الارتباط	0.964	0.870	0.926	0.917
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

جدول رقم 16: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار.

العبارات	13	14	15	16
معامل الارتباط	0.970	0.954	0.951	0.967
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

جدول رقم17 : معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد التحفيز .

العبارات	17	18	19	20
معامل الارتباط	0.980	0.970	0.942	0.974
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

جدول رقم 18: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد الولاء العاطفي.

العبارات	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.949	0.985	0.972	0.866	0.929
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

جدول رقم 19 : معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد الولاء الاستمراري.

العبارات	6	7	8	9	10
معامل الارتباط	0.983	0.974	0.965	0.976	0.984
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

جدول رقم 20 : معامل الارتباط سبيرمان لفقرات بعد الولاء المعياري (الأخلاقي)

العبارات	11	12	13	14	15
معامل الارتباط	0.843	0.897	0.876	0.837	0.977
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الجداول أعلاه، نستنتج أن معاملات الارتباط بين العبارات و المحور موجب و يتراوح بين 0.837 و 0.985 وبالتالي جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ، وقيم الارتباط العالية دلالة على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عند مستوى الدلالة0.05

ثبات استمارة الاستبيان : والهدف منه قياس نسبة استقرار النتائج ولقد قمنا بحساب معامل الثبات وفقا لمعادلة ألفا كرونباخ RTT = (N/N−1) (1− مجموع Sdi2/sdi2)

فحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم 21: صدق الاتساق البنائي لاستمارة الاستبيان

ترتيب المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	مستوى المقياس
1	بعد التدريب	4	0.981	ممتاز
2	بعد امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات	4	0.977	ممتاز
3	بعد تفويض السلطة	4	0.960	ممتاز
4	بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار	4	0.975	ممتاز
5	بعد التحفيز	4	0.969	ممتاز
1	بعد الولاء العاطفي	5	0.972	ممتاز
2	بعد الولاء الاستمراري	5	0.985	ممتاز
3	بعد الولاء المعياري (الأخلاقي)	5	0.951	ممتاز
	الثبات العام للاستبيان	35	0.993	ممتاز

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

ويتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع الفقرات (0.993) وهي نسبة تفوق% 60 ، وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات ، وهذا وهو يدل على ارتباط قوي بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه يجعل الطالب متأكد من صدق وثبات استمارة الاستبيان ما يجعلها صالحة للتحليل ويثبت وضوح أسئلة الدراسة مما يسهل عملية اختبار الفرضيات.

الجدول رقم 22: جدول اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk	
المتغيرات	Sig.
التمكين	0,172
الولاء التنظيمي	0,283
الكلي	0.363

تشير نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار Shapiro-Wilk أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد تحقق شرط التوزيع الطبيعي وإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل بيانات الدراسة.

تمثل الإجراءات المنهجية الركيزة الأساسية والخطوة الحتمية في البحث العلمي؛ إذ تُسهم في ضبط آليات جمع البيانات الميدانية وتوجيه مسار الباحث برؤية واضحة ومحددة. بناءً على ذلك، استهلت هذه الدراسة بتحديد مجالاتها وأسلوبها العام، يليه ضبط المنهج المعتمد، وتطوير أدوات التقصي والبحث وكيفية توظيفها. كما شملت الخطوات تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة لعرض المعطيات وتحليلها، بغية التوصل إلى نتائج علمية دقيقة. وتعد هذه المرحلة بمثابة الجسر المنهجي الضروري للانتقال نحو مرحلة عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الثالث :عرض وتحليل الأداة الرئيسية(استمارة الاستبيان)

سنتناول في هذا المبحث تحليل استمارة الاستبيان

المطلب الأول : تحليل الأداة الرئيسية

جدول رقم 23: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد دور التدريب في تحقيق التمكين الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
1	توفر البلدية فرصًا منتظمة لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم المهنية	3.62	1.041	2	متوسطة
2	تعتمد البلدية خطة تدريب واضحة تساعد الموظفين على أداء مهامهم باستقلالية	3.31	1.004	4	متوسطة
3	تساهم الدورات التدريبية التي توفرها البلدية في تحسين مستوى أدائي الوظيفي	3.62	0.989	1	متوسطة
4	تراعي الدورات التدريبية المقدمة من البلدية احتياجاتي الفعلية في العمل	3.46	1.022	3	متوسطة
	بعد التدريب	3.50	1.987		متوسطة

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن المتوسط الحسابي العام لبعد بلغ 3.50 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى استجابة موافق وإنحارف معياري عام قدره 1.987 ،وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في الإجابة على عبارات بعد التدريب ، لكن نلاحظ من خلال الانحراف المعياري أن هناك تشتت كبير في الإجابات على عبارات هذا البعد .

من خلال نتائج المبينة في الجدول أعلاه نرتب عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي :

1- جاءت العبارة رقم 03 التي تمثل " تساهم الدورات التدريبية التي توفرها البلدية في تحسين مستوى أدائي الوظيفي" في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي 3.62 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بخصوص مساهمة دورات التدريبية التي توفرها البلدية في تحسين مستوى أدائي الوظيفي وبلغ إنحراف معياري قدره0.989 ما يدل على درجة تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

2-جاءت العبارة رقم 01 التي تمثل " توفر البلدية فرصًا منتظمة لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم المهنية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.62 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بخصوص توفر البلدية فرصًا منتظمة لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم المهنية ، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.041 ما يدل على درجة تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

3-جاءت العبارة رقم 04 التي تمثل "تراعي الدورات التدريبية المقدمة من البلدية احتياجاتي الفعلية في العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي3.46 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بخصوص مراعات الدورات التدريبية المقدمة من البلدية للاحتياجات الفعلية في العمل ، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.022 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

4- جاءت العبارات رقم02 التي تمثل "تعتمد البلدية خطة تدريب واضحة تساعد الموظفين على أداء مهامهم باستقلالية" في المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي 3.31 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص اعتمد البلدية خطة تدريب واضحة تساعد الموظفين على أداء مهامهم باستقلالية ، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.004 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

جدول رقم 24: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد دور امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات في تحقيق التمكين الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
5	تزودني إدارة البلدية بالمعلومات والمعارف الضرورية لأداء عملي بكفاءة.	3.56	1.021	2	متوسطة
6	يتم تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين بما يخدم تحسين الأداء الوظيفي.	3.69	1.080	1	عالية
7	تحرص إدارة البلدية على التواصل المستمر لمعرفة احتياجات الموظفين من المعلومات.	3.49	1.211	3	متوسطة
8	توضح لي إدارة البلدية الأهداف العامة والخطط المستقبلية المرتبطة بعملي	3.33	0.955	4	متوسطة
	بعد امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات	3.51	1.036		متوسطة

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أن المتوسط الحسابي العام لبعد بلغ 3.51 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى استجابة موافق و انحراف معياري عام قدره 1.036 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في الإجابة على عبارات بعد امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات ، لكن نلاحظ من خلال الانحراف المعياري أن هناك تشتت كبير في الإجابات على عبارات هذا البعد .

من خلال نتائج المبينة في الجدول أعلاه نرتب عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي :

1-جاءت العبارة رقم06 والتي تمثل" يتم تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين بما يخدم تحسين الأداء الوظيفي" في المرتبة الأولي متوسطه حسابي 3.69 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين بما يخدم تحسين الأداء الوظيفي ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.080 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

2-جاءت العبارة رقم05 التي تمثل" تزودني إدارة البلدية بالمعلومات والمعارف الضرورية لأداء عملي بكفاءة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.56 وهذا يدل على أن أفراد عينة

الدراسة موافقون في ما يخص تزويد إدارة البلدية بالمعلومات والمعارف الضرورية لأداء عملي بكفاءة ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.021 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

3-جاءت رقم 07 والتي تمثل" تحرص إدارة البلدية على التواصل المستمر لمعرفة احتياجات الموظفين من المعلومات" في المرتبة الثالثة بمتوسطه حسابي 3.69 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص حرص إدارة البلدية على التواصل المستمر لمعرفة احتياجات الموظفين من المعلومات ،وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.211 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

4-جاء العبارة رقم 08 والتي تمثل" توضح لي إدارة البلدية الأهداف العامة والخطط المستقبلية المرتبطة بعملي" في المرتبة الرابعة بمتوسطه حسابي 3.33 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص توضح إدارة البلدية الأهداف العامة والخطط المستقبلية المرتبطة بعملي ،وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 0.955 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

جدول رقم 25: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد دور التفويض السلطة في تحقيق التمكين الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
9	تقوم إدارة البلدية بتفويض صلاحيات كافية لي لإنجاز مهامي الوظيفية.	3.33	0.955	4	متوسطة
10	تثق إدارة البلدية في قدرتي على تحمل المسؤوليات الموكلة إليّ.	3.92	0.807	1	عالية
11	أتمتع بمرونة كافية في كيفية تنفيذ المهام المفوضة لي.	3.90	0.788	2	عالية
12	يتم تفويض الصلاحيات لي بما يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليّ.	3.77	0.842	3	عالية
	بعد التفويض السلطة	3.73	0.804		عالية

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن المتوسط الحسابي العام لبعد بلغ 3.73 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى استجابة موافق و انحراف معياري عام قدره 0.804 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في الإجابة على عبارات بعد التفويض السلطة ، لكن نلاحظ من خلال الانحراف المعياري أن هناك تشتت كبير في الإجابات على عبارات هذا البعد .

من خلال نتائج المبينة في الجدول أعلاه نرتب عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي :

1-جاءت العبارة رقم 10 التي تمثل " تثق إدارة البلدية في قدرتي على تحمل المسؤوليات الموكلة إليّ" في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي 3.92 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص تثق إدارة البلدية في قدرتهم على تحمل المسؤوليات الموكلة إليّ وله ،وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 0.807 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

2- جاءت العبارة رقم 11 التي تمثل "أتمتع بمرونة كافية في كيفية تنفيذ المهام المفوضة لي" في المرتبة الثانية بمتوسطه حسابي 3.90 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص تمتعهم بالمرونة الكافية في كيفية تنفيذ المهام المفوضة لي ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 0.788 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

3- جاءت العبارة رقم 12 التي تمثل " يتم تفويض الصلاحيات لي بما يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليّ" في المرتبة الثالثة بمتوسطه حسابي3.77 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص تفويض الصلاحيات لهم بما يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليّ ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة .0.842 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

4- جاءت العبارة رقم 09 والتي تمثل " تقوم إدارة البلدية بتفويض صلاحيات كافية لي لإنجاز مهامي الوظيفية" في المرتبة الرابعة بمتوسطه حسابي 3.33 وهذا يدل على أن أفراد

عينة الدراسة محايدون في ما يخص قيام إدارة البلدية بتفويض صلاحيات كافية لهم لإنجاز مهامي الوظيفية،وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 0.955 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

جدول رقم 26: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد دور الاستقلالية في اتخاذ القرار في تحقيق التمكين الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
13	توفر إدارة البلدية بيئة عمل تشجع على الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	3.00	1.026	4	متوسطة
14	يُسمح لي باتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات اليومية المتعلقة بالعمل.	3.44	0.968	1	متوسطة
15	أستطيع معالجة مشكلات العمل دون الرجوع الدائم إلى الرؤساء المباشرين.	3.41	1.019	2	متوسطة
16	**أشعر بأن لدي الحرية الكافية لاختيار أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف.**	3.10	1.021	3	متوسطة
	بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار	3.24	0.973		متوسطة

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن المتوسط الحسابي العام لبعد بلغ 3.24 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى استجابة محايدون و انحراف معياري عام قدره 0.973 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في الإجابة على عبارات بعد الاستقلالية في اتحاذ القرار ، لكن نلاحظ من خلال الانحراف المعياري أن هناك تشتت كبير في الإجابات على عبارات هذا البعد.

من خلال نتائج المبينة في الجدول أعلاه نرتب عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي :

1-جاءت العبارة رقم14 التي تمثل " يُسمح لي باتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات اليومية المتعلقة بالعمل" في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي 3.44 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص يُسمح لي باتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات اليومية المتعلقة بالعمل ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 0.968 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

2-جاءت العبارة رقم 15 التي تمثل " أستطيع معالجة مشكلات العمل دون الرجوع الدائم إلى الرؤساء المباشرين" في المرتبة الثانية بمتوسطه حسابي 3.41 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص الاستطاعة لمعالجة مشكلات العمل دون الرجوع الدائم إلى الرؤساء المباشرين ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.019 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

3-جاءت العبارة رقم 16 التي تمثل "أشعر بأن لدي الحرية الكافية لاختيار أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف" في المرتبة الثالثة قد بمتوسط حسابي 3.10 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص شعورهم بالحرية الكافية لاختيار اساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.021 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

4-جاءت العبارة رقم 13 التي تمثل " توفر إدارة البلدية بيئة عمل تشجع على الاستقلالية في اتخاذ القرارات" في المرتبة الرابعة بمتوسطه حسابي 3.00 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص توفر إدارة البلدية بيئة عمل تشجع على الاستقلالية في اتخاذ القرارات ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.026 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

جدول رقم 27: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد دور التحفيز تحقيق التمكين الإداري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
17	تُقدّر إدارة البلدية الجهود التي أبذلها في عملي.	3.00	1.257	4	متوسطة
18	تشجعني البلدية على تحمل المسؤولية والمبادرة في اتخاذ القرار.	3.28	1.169	2	متوسطة
19	**يعتمد نظام الترقية في البلدية على الكفاءة والقدرة على حل المشكلات.**	3.54	0.884	1	متوسطة
20	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل.	3.28	1.356	3	متوسطة
	بعد التحفيز	3.28	1.128		متوسطة

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أن المتوسط الحسابي العام لبعد بلغ 3.28 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى استجابة محايدون و انحراف معياري عام قدره 1.128 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في الإجابة على عبارات بعد التحفيز ، لكن نلاحظ من خلال الانحراف المعياري أن هناك تشتت كبير في الإجابات على عبارات هذا البعد.

من خلال نتائج المبينة في الجدول أعلاه نرتب عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي :

1- جاءت العبارة 19 التي تمثل " يعتمد نظام الترقية في البلدية على الكفاءة والقدرة على حل المشكلات" في المرتبة الأولي بمتوسطه حسابي 3.54 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص تعتمد نظام الترقية في البلدية على الكفاءة والقدرة على حل المشكلات ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.356 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

2-جاءت العبارة 18 التي تمثل " تشجعني البلدية على تحمل المسؤولية والمبادرة في اتخاذ القرار" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.28 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص تشجيع البلدية على تحمل المسؤولية والمبادرة في اتخاذ القرار ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.169 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

3- جاءت العبارة 20 التي تمثل " يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.28 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص تناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.356 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

4-جاءت العبارة 17 التي تمثل " تُقدّر إدارة البلدية الجهود التي أبذلها في عملي" في المرتبة الرابعة بمتوسطه حسابي 3.00 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص تُقدّر إدارة البلدية الجهود التي أبذلها في عملي ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.257 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة .

جدول رقم 28: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد دور الولاء العاطفي تحقيق الولاء التنظيمي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
1	**أشعر بالفخر لانتمائي إلى البلدية التي أعمل بها.**	3.31	1.128	5	متوسطة
2	**أستمتع بالحديث عن بلديتي مع الأشخاص خارج إطار العمل.**	3.36	1.203	3	متوسطة
3	**أعتبر البلدية التي أعمل بها بمثابة بيتي الثاني**	3.36	1.203	4	متوسطة
4	**يهمني نجاح البلدية لأنه يعكس نجاحي الشخصي.**	3.95	0.887	1	عالية
5	**أشعر بالاعتزاز لكوني أحد موظفي هذه البلدية.**	3.56	1.071	2	متوسطة
	بعد الولاء العاطفي	3.51	1.048		

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أن المتوسط الحسابي العام لبعد بلغ 3.51 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى استجابة موافقون و انحراف معياري عام قدره 1.048 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في الإجابة على عبارات بعد الولاء العاطفي ، لكن نلاحظ من خلال الانحراف المعياري أن هناك تشتت كبير في الإجابات على عبارات هذا البعد.

من خلال نتائج المبينة في الجدول أعلاه نرتب عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي :

1- جاءت العبارة رقم 04 التي تمثل " يهمني نجاح البلدية لأنه يعكس نجاحي الشخصي" في المرتبة الأولي بمتوسطه حسابي 3.95 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص يهمني نجاح البلدية لأنه يعكس نجاحي الشخصي وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 0.887 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

2- جاءت العبارة 05 التي تمثل " أشعر بالاعتزاز لكوني أحد موظفي هذه البلدية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.56 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في ما يخص وله أشعر بالاعتزاز لكوني أحد موظفي هذه البلدية ،وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.071 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

3- جاءت العبارة رقم 02 والتي تمثل " أستمتع بالحديث عن بلديتي مع الأشخاص خارج إطار العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسطه حسابي 3.36 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص أستمتع بالحديث عن بلديتي مع الأشخاص خارج إطار العمل ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة1.203 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

4- جاءت العبارة رقم 03 التي تمثل " أعتبر البلدية التي أعمل بها بمثابة بيتي الثاني" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.36 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص أعتبر البلدية التي أعمل بها بمثابة بيتي الثاني وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.203 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

5-جاءت العبارة رقم 01 التي تمثل " أشعر بالفخر لانتمائي إلى البلدية التي أعمل بها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.31 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص أشعر بالفخر لانتمائي إلى البلدية التي أعمل بها ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.128 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

جدول رقم29: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد دور الولاء الاستمراري تحقيق الولاء التنظيمي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الاتجاه
6	أفضل الاستمرار في العمل بهذه البلدية حتى لو توفرت لي فرص عمل أخرى.	2.62	1.227	3	متوسطة
7	**سأكون سعيدًا بقضاء بقية مسيرتي المهنية في هذه البلدية.**	2.56	1.119	4	متوسطة
8	**أشعر بالأمان الوظيفي نتيجة عملي في هذه البلدية.**	3.36	1.158	1	متوسطة
9	أفضّل الاستقرار الوظيفي في هذه البلدية على الانتقال إلى مؤسسات أخرى.	2.51	1.167	5	متوسطة
10	أرى أن ترك العمل في هذه البلدية سيترتب عليه خسائر مهنية بالنسبة لي.	2.72	1.213	2	متوسطة
	بعد الولاء الاستمراري	2.75	1.144		متوسطة

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 أن المتوسط الحسابي العام لبعد بلغ 3.57 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى استجابة موافقون و انحراف معياري عام قدره 1.144 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في الإجابة على عبارات بعد الولاء الاستمراري ، لكن نلاحظ من خلال الانحراف المعياري أن هناك تشتت كبير في الإجابات على عبارات هذا البعد.

من خلال نتائج المبينة في الجدول أعلاه نرتب عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي :

1- جاءت العبارة رقم 08 التي تمثل "أشعر بالأمان الوظيفي نتيجة عملي في هذه البلدية" في المرتبة الأولي بمتوسطه حسابي 3.36 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص أشعر بالأمان الوظيفي نتيجة عملي في هذه البلدية وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.158 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

2- جاءت العبارة رقم 10 التي تمثل "أرى أن ترك العمل في هذه البلدية سيترتب عليه خسائر مهنية بالنسبة لي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.72 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص أرى أن ترك العمل في هذه البلدية سيترتب عليه

خسائر مهنية بالنسبة لي ،وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.213 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

3- جاءت العبارة رقم 06 التي تمثل "أفضل الاستمرار في العمل بهذه البلدية حتى لو توفرت لي فرص عمل أخرى" في المرتبة الثالثة بمتوسطه حسابي 2.62 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص أفضل الاستمرار في العمل بهذه البلدية حتى لو توفرت لي فرص عمل أخرى ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.227 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

4- جاءت العبارة رقم 07 التي تمثل "سأكون سعيدًا بقضاء بقية مسيرتي المهنية في هذه البلدية" في المرتبة الرابعة بمتوسطه حسابي 2.56 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في ما يخص سأكون سعيدًا بقضاء بقية مسيرتي المهنية في هذه البلدية ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.119 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

4- جاءت العبارة رقم 09 التي تمثل "أفضّل الاستقرار الوظيفي في هذه البلدية على الانتقال إلى مؤسسات أخرى " في المرتبة بمتوسطه حسابي 2.51 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون في ما يخص أفضّل الاستقرار الوظيفي في هذه البلدية على الانتقال إلى مؤسسات أخرى، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 1.167 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

جدول رقم 30: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد دور الولاء الأخلاقي تحقيق الولاء التنظيمي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الاتجاه
11	**أسعى إلى أداء مهامي بما يحقق مصلحة البلدية قبل مصلحتي الشخصية.**	3.67	1.034	5	عالية
12	**أشعر بمسؤولية أخلاقية تجاه الاستمرار في العمل بهذه البلدية.**	4.03	0.743	3	عالية
13	**أحرص على تقديم أفضل أداء ممكن تقديرًا للثقة التي منحتها لي البلدية.**	4.13	0.656	1	عالية
14	**أعتبر الالتزام بقيم البلدية جزءًا من التزامي المهني.**	4.10	0.718	2	عالية
15	**أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بهذه البلدية**	3.72	0.944	4	عالية
	بعد الولاء الأخلاقي	3.928	0.076		عالية

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن المتوسط الحسابي العام لبعد بلغ 3.928 ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى استجابة موافقون و انحراف معياري عام قدره 0.076 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في الإجابة على عبارات بعد الولاء الأخلاقي ، لكن نلاحظ من خلال الانحراف المعياري أن هناك تركيز في الإجابات على عبارات هذا البعد.

من خلال نتائج المبينة في الجدول أعلاه نرتب عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي :

1-جاءت العبارة رقم 13 التي تمثل " أحرص على تقديم أفضل أداء ممكن تقديرًا للثقة التي منحتها لي البلدية" في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي 4.13 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في ما يخص أحرص على تقديم أفضل أداء ممكن تقديرًا للثقة التي منحتها لي البلدية ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 0.656 مما يدل على تشتت في استجابات إفراد عينة الدراسة.

2-جاءت العبارة رقم 14 التي تمثل "أعتبر الالتزام بقيم البلدية جزءًا من التزامي المهني" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.10 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في ما يخص "أعتبر الالتزام بقيم البلدية جزءًا من التزامي المهني ، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 0.718 مما يدل على تشتت في استجابات إفراد عينة الدراسة.

3-جاءت العبارة رقم 12 التي تمثل " أشعر بمسؤولية أخلاقية تجاه الاستمرار في العمل بهذه البلدية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.03 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في ما يخص أشعر بمسؤولية أخلاقية تجاه الاستمرار في العمل بهذه البلدية ،وبلغ الانحراف المعياري لبعد العبارة 0.743 ممايدل على تشتت في استجابات إفراد عينة الدراسة.

4- جاءت العبارة رقم 15 التي تمثل " أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بهذه البلدية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.72 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في ما يخص أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بهذه البلدية وبلغ الانحراف المعياري 0.944 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

5- جاءت العبارة رقم11 التي تمثل "أسعى إلى أداء مهامي بما يحقق مصلحة البلدية قبل مصلحتي الشخصية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.67 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون في ما يخص أسعى إلى أداء مهامي بما يحقق مصلحة البلدية قبل مصلحتي الشخصية وبلغ الانحراف المعياري 1.034 مما يدل على تشتت كبير في استجابات إفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني :مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

يختص هذا المحور بمعالجة البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام أدوات الإحصاء الاستدلالي، بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة المعنونة بـ 'دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، ويهدف هذا الإجراء إلى قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر السببي بين أبعاد التمكين الإداري (التدريب، امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات، تفويض السلطة، الاستقلالية في اتخاذ القرارات، والحوافز) بوصفها متغيرات مستقلة، وأبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، والولاء المعياري) بوصفها متغيرات تابعة؛ وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها أو دحضها

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية :

-H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05."

-H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05."

الجدول رقم (31) الانحدار الخطي البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة T	B
الانحدار	33.975	1	33.975	1299.841	[b]0.000	0.972	0.986[a]	36.053	0.973
الخطأ المتبقي	0.967	37	0.026						
المجموع الكلي	34.942	38							

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن الانحدار الخطي المتعدد كان دالًا إحصائيًا. حيث بلغت قيمة F = 1299.841مع مستوى دلالة (0.05) >Sig = 0.000 مما يعني أن النموذج يفسر جزءًا كبيرًا من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

وبناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05." ونرفض الفرضية الصفرية.

الفرضيات الفرعية:

-H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.

-H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (32) الانحدار الخطي البسيط لبعد التدريب على تعزيز الولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة T	B
الانحدار	33.234	1	33.234	720.196	[b]0.000	0.951	[a]0.975	26.836	0.948
الخطأ المتبقي	1.707	37	0.046						
المجموع الكلي	34.942	38							

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباطR قد بلغت 0.951 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وبلغت قيمت .720.196 =F وقيمت T=26.836 ، و بمستوى الدالة 0.000 وهو يدل على وجود دلالة إحصائية عالية جدا مما يجعلنا نلغي الفرضية

الصفرية بثقة تامة ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة قوية بين إستراتيجية التدريب و تعزيز الولاء التنظيمي بالبلدية ، ما يعني أن الفرضية H1 محققة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.

H1- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (33) الانحدار الخطي البسيط لبعد امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة T	B
الانحدار	32.362	1	32.362	464.101	[b]0.000	0.926	0.962[a]	21.543	0.891
الخطأ المتبقي	2.580	37	0.70						
المجموع الكلي	34.942	38							

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباطR قد بلغت 0.962 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وبلغت قيمت F= 454.101 وقيمت T=21.543 ، و بمستوى الدالة 0.000 وهو يدل على وجود دلالة إحصائية عالية جدا مما يجعلنا نلغي الفرضية الصفرية بثقة تامة ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة قوية بين إستراتيجية امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات وتعزيز الولاء التنظيمي بالبلدية ، ما يعني أن الفرضية H1 محققة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تفويض السلطة على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.
- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تفويض السلطة على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (34) الانحدار الخطي البسيط لبعد تفويض السلطة على تعزيز الولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة T	B
الانحدار	33.548	1	33.548	980.698	[b]0.000	0.960	0.980[a]	29.845	1.169
الخطأ المتبقي	1.394	37	0.038						
المجموع الكلي	34.942	38							

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباطR قد بلغت 0.980 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وبلغت قيمت F= 980.698 وقيمت T=29.845 ، و بمستوى الدالة 0.000 وهو يدل على وجود دلالة إحصائية عالية جدا مما يجعلنا نلغي الفرضية الصفرية بثقة تامة ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة قوية بين إستراتيجية تفويض السلطة وتعزيز الولاء التنظيمي بالبلدية ، ما يعني أن الفرضية H1 محققة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقلالية في اتخاذ القرار على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.
- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقلالية في اتخاذ القرار على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (35) الانحدار الخطي البسيط لبعد الاستقلالية في اتخاذ القرار على تعزيز الولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة T	B
الانحدار	32.493	1	32.493	490.858	[b]0.000	0.930	0.964[a]	22.155	0.950
الخطأ المتبقي	2.449	37	0.066						
المجموع الكلي	34.942	38							

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباطR قد بلغت 0.964 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وبلغت قيمت F= 490.858 وقيمت T=22.155 ، و بمستوى الدالة 0.000 وهو يدل على وجود دلالة إحصائية عالية جدا مما يجعلنا نلغي الفرضية الصفرية بثقة تامة ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة قوية بين إستراتيجية الاستقلالية في اتخاذ القرار وتعزيز الولاء التنظيمي بالبلدية ، ما يعني أن الفرضية H1 محققة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التحفيز على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.
- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التحفيز على تعزيز الولاء التنظيمي في بلدية أولاد معرف عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (36) الانحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز على تعزيز الولاء التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة T	B
الانحدار	33.708	1	33.708	1010.597	[b]0.000	0.965	0.982[a]	31.790	0.835
الخطأ المتبقي	1.234	37	0.33						
المجموع الكلي	34.942	38							

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباط R قد بلغت 0.982 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة0.05 وبلغت قيمت F= 1010.597 وقيمت T=31.790 ، و بمستوى الدالة 0.000 وهو يدل على وجود دلالة إحصائية عالية جدا مما يجعلنا نلغي الفرضية الصفرية بثقة تامة ومنه نستنتج أن هناك علاقة موجبة قوية بين إستراتيجية التحفيز وتعزيز الولاء التنظيمي بالبلدية ، ما يعني أن الفرضيةH1 محققة.

تمثل مرحلة تحليل البيانات وعرضها المحطة الختامية في المسار البحثي، إذ تُتيح استخلاص النتائج وصياغة مناقشة سوسيولوجية معمقة ترتكز على الرصيد المعرفي والدراسات السابقة والأطر النظرية المستعرضة في الجانب النظري. وتكمن أهمية هذه الخطوة في إسقاط تلك المقاربات النقدية على الواقع الميداني ومقارنتها بالمعطيات الراهنة، وصولاً إلى فحص الفرضيات واختبار مدى صحتها. ولتحقيق هذه الغاية، تم الاعتماد على حزمة من أدوات التحليل الإحصائي لتكميم استجابات المبحوثين وتفسيرها، وهو ما دفعنا في هذا الفصل إلى تبني مدخل منهجي تكاملي يدمج بين المقاربتين الكمية والكيفية.

خاتمة:

يمثل التمكين الإداري أحد أبرز الأساليب الحديثة والأكثر فاعلية التي تعتمدها المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز المؤسسي وبناء الولاء التنظيمي. ويتأتى ذلك من خلال الاستثمار في الكفاءات البشرية، وإتاحة الفرص لها لإثبات الذات عبر برامج التأهيل والتدريب المستمر، وتطوير القدرات بما يضمن ارتقاء الأداء العام وتحقيق مصلحة الموظف والمؤسسة على حد سواء.

إن التدريب النوعي يمنح الموظفين آفاقاً أوسع لتولي مسؤوليات وصلاحيات إضافية، مما يحفز بيئة الإبداع والفاعلية. ويتحقق ذلك عبر:

المشاركة في صنع القرار :وإعداد الخطط الاستراتيجية، وتجاوز الفجوة التقليدية بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ.

التركيز على المورد البشري :باعتباره الركيزة الأساسية للتميز، نظراً لأن العمليات الإدارية بمجملها ترتكز على مهارات وخبرات الموظفين.

بما أن المؤسسة تُعرف كنسق اجتماعي وتنظيمي يمنح الفرد هويته بناءً على مكانته ودوره وتأثيره المتبادل في هيكل الوظائف، فإن الموظف يعد فاعلاً رئيسياً يمتلك الحق في التدرج الوظيفي والترقية المهنية. وتتيح له هذه الترقية اكتساب صلاحيات جديدة والمشاركة في تقاسم السلطة بدلاً من احتكارها القيادي.

وللحد من السلبيات المرتبطة بالمركزية، استحدثت الإدارة الحديثة آليات مرنة مثل تفويض السلطة؛ إذ تعد المرونة الإدارية مطلباً ملحاً لجذب المواهب، وتحفيزهم على التطوير، وكسب ولائهم عبر خلق روابط أخلاقية وتلاحمية تعزز رغبتهم في الاستمرار والاستقرار الوظيفي. وتظهر هذه النتائج بوضوح في المنظمات التي تسعى لتحقيق الجودة التنظيمية وتحسين الخدمات عبر مبادئ التمكين الإداري، مما يرفع معدلات الرضا الوظيفي ويسهم في ترسيخ قيم الانتماء والولاء.

أثبتت الدراسة الميدانية المُجراة ببلدية أولاد معرف الدور الجوهري الذي يلعبه التدريب في تعزيز الولاء التنظيمي. ورغم نجاح البلدية في تجسيد العديد من المبادئ الأساسية للتمكين الإداري – لاسيما في شقّي التدريب وتفويض السلطة – إلا أن هذا المسار التطويري يظل مستمراً ويتطلب جهوداً إضافية.

نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة في شقها النظري إلى أن تبني المؤسسات العمومية للتمكين الإداري يعد ركيزة أساسية لتعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين. إذ يسهم هذا التوجه في إرساء أساليب قيادية تشاركية قائمة على تفويض الصلاحيات، مما يمنح الموظفين استقلالية أكبر ويقوي لديهم حس المسؤولية الذاتية. وعلاوة على ذلك، فإن دعم الكوادر البشرية بالبرامج التدريبية والتطويرية يرفع من كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة العمومية المقدمة. وفي سياق متصل، يؤدي بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين إلى خلق بيئة عمل محفزة على التعاون والابتكار، وتوليد سلوكيات إدارية إيجابية تدعم نجاح المؤسسة. ولتجسيد هذه الروابط النظرية واختبارها ميدانياً، تم إسقاط الدراسة على واقع الإدارة المحلية من خلال استهداف عينة من موظفي بلدية 'أولاد معرف' بولاية المدية عبر أداة الاستبيان، باعتبارهم الفئة الأكثر دراية بحيدثيات الموضوع، وذلك بغرض استخلاص النتائج والتحقق من مدى مساهمة التمكين الإداري في صناعة الولاء التنظيمي:.

تقديم أفكار إبداعية و إنجازات متميزة.

-النتائج الميدانية:

من خلال دراستنا و تحليلنا للنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل توصلنا إلى النتائج الرئيسية التالية:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية في بلدية أولاد معرف أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يربطون بين سلوكهم الإداري (بشقيه القراري و الممارساتي) وبين الأطر التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. ويتجلى هذا الارتباط بوضوح من خلال القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي

المستخرج، مما يعزز فرضية التأثير المباشر للبيئة التنظيمية الرسمية على الأداء العملي والعلمي للموظفين.

أظهرت النتائج أن هناك موافقة مرتفعة ذات دلالة إحصائية من طرف أفراد عينة الدراسة على مستوى إبعاد التمكين الإداري للموظفين في المؤسسة محل الدراسة ، حيث احتل بعد تفويض السلطة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.73 ، و احتل بعد امتلاك العرفة وتبادل المعلومات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.51 ، و احتل بعد التدريب المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.50، في حين احتل بعد التحفيز المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.28، يليه بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ 3.24.

أظهرت نتائـج الاستبيان كذلك أن هناك اثر ايجابي ذو دالـة إحصائيـة للمتغير المستقل (التمكين الإداري) و المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، و هذا ما دفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تعزيز الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 من خلال الإبعاد الخمسة (التدريب – امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات– تفويض السلطة– الاستقلالية في اتخاذ القرار– التحفيز) و نقبل الفرضية البديلة المطروحة : بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تعزيز الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 من خلال الإبعاد الخمسة (التدريب – امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات– تفويض السلطة– الاستقلالية في اتخاذ القرار– التحفيز)

حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ببلدية أولاد معرف بدور التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي .

التوصيات

–رغم طبيعة التسيير في قطاع البلديات الذي هو في الغالب خاضع لقوانين وتعليمات ومراسيم تحد من حرية التسيير بالإضافة إلى تحكم القيادة السياسية في القيادة الإدارية بحكم طبيعة المؤسسة إلا أنه من الضروري إقتراح توصيات قد تساعد في تحسين الخدمة وهي:

-يتطلب تحقيق التنمية المحلية المستدامة الارتقاء بجودة الخدمات البلدية؛ وهو ما يستدعي التركيز على تطوير منظومة التدريب، وتحديث البرامج التأهيلية بصفة مستمرة تلبيةً للاحتياجات الفعلية، وباعتبار البلدية الركيزة الأساسية في هذا التحول.

-يُشدد هذا المنظور على أن العملية التدريبية تتجاوز البُعد التأهيلي المهني للموظف لتشمل الأبعاد السلوكية والأخلاقية. فالتدريب يعد قنوات حيوية لنقل المعرفة وتبادل المعلومات، مما يسهم بشكل مباشر في تذويت القيم التنظيمية وبناء ثقافة مؤسسية مشتركة

-يجب توسيع مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة فرص المبادأة.وتحسين الخدمة

-تقتضي مواكبة التحولات الجذرية في منظومة التسيير العالمية، لاسيما مع توجه الإدارة العمومية الجزائرية نحو الرقمنة الشاملة، ضرورة التخلي التدريجي عن الأنماط البيروقراطية المركزية الكلاسيكية. ويستلزم هذا الانتقال الاستراتيجي توسيع نطاق تفويض السلطة ونقل الصلاحيات، كآلية حتمية لتعزيز المرونة التنظيمية ورفع كفاءة الخدمة العامة.

-الحرص على العدالة في تقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أجل خلق الولاء

-ضرورة إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية وعدم تغليب أي جانب على الآخر .

-الاطلاع على أسلوب التمكين وطرقه بغية تفعيله والاعتماد عليه نظرا لما يقدمه من فوائد عديدة تشمل الموظف والمؤسسة (البلدية) معا.

قائمة المراجع :

الكتب :

1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني :إدارة التمكين الاندماج، دار للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2013 .

2- محمود حسين الوادي :التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 . عمان، الأردن، 2012 .

3-زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 .

4-عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد :مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية "دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني.

5-عبد الله سعدين بن جليغم :واقع تطبيقات البرامج والتقنيات وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1 ، الرياض، السعودية، 2016 .

6-ناصر جرادات، احمد المعاني، احمد عريقات :دارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن،2013 .

7-عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي :الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن،2013

8-أيمن عودة المعاني :الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن. 2010.

9-طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيان :النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

10-محمد عبد الكريم الحوراني :النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، دار. مجدلاوي، ط1 ، الأردن، 2008 . .

11-أنيس إبراهيم وآخرون : المعجم الوسيط، الجزء الثاني، مجمع اللغة، القاهرة،1960.

12-هاشم، زكي محمود : الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات ،الكويت،. - 1980

13-عبوي، زيد منير: التنظيم الإداري مبادئ وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006 .

14-خالد حامد :مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، ط 02 ، المحمدية، الجزائر. 2012.

15-حسان الجيلاني :التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 01 ، القاهرة، مصر. 2008 .

16-الفضيل رتيمي وآخرون :سوسيولوجيا المؤسسة قراءة تحليلية، دار التل للطباعة والنشر، ط 01، البليدة ، الجزائر، 2019 .

17-محمد محمود الجوهري :علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط 02 ، عمان. الأردن، 2011 .

18-كمال التابعي، ليلى البهنساوي :مقدمة في علم اجتماع المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط 01 ، القاهرة، مصر،2007 .

19-الحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط1. تونس. 2009.

20-حمادات محمد: قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،- ط 1 ،عمان، الأردن، 2006 .

21-الرواشدة خلف سليمان: "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار حامد، عمان، الأردن، 2007 .

22-محمد الفاتح محمود بشير المغربي :السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 01 . عمان، الأردن، 2016 .

23-أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 01 . عمان، الأردن، 2006 .

24- أحمد الشياب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، 2014 .

25-موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان ، 1994

أطروحات ومذكرات:

1-علي عطا الله صلاح: اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقب الاقتصادية الخاصة، أطروحة لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010 .

2-إياد فتحي العالول : 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. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 .

3-فوزية برسو لي:"أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمدرية الْماية المدنية بولاية باتنة". أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 – 2017 .

4-محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009 .

5-عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي:القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين- بقيادة حارس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بعنوان، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،المملكة العربية السعودية . 2011 .

6-ختام عبد الله علي غنام، مذكرة ماجستير في الدارة التربوية: اللمسات الشخصية الولاءالتنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين،2005 .

إيهاب أحمد عويضة : أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2008 .

7-الجريسي بدر محمد : الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة- ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية ، 2010 .

8-إيهاب أحمد عويضة : أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2008

9- بلال سليمان محمد المصالحة:" أثر ممارسة عمليات نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال الإلكترونية، 2013 .

10-القحطاني، بدر محمد : العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير- منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. السعودية،2000 .

11-صحراوي ميمية، لعجالي سناء :"أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية("مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018 – 2017 .

12- حسين مدني، حليلو محمد العربي :" تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2019 – 2018 .

13- برقيقة يمينة، وآخرون : " دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية" ،(مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2019 – 2018 .

14- فريد حجيرة، : العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي"،(مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 – 2012 .

15-صقر عبلة : أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين"،(مذكرة ماستر في الْحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، – 2017 2018.

16- الزهرة رحال آخرون:"أثر الا بداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، مذكرة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2018 / 2019 .

17-ماجدة محمودي، نور الهدى لسود، هدى كزوز: دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي . مذكرة ماستر جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي سنة 2019 -2020 .

18- أعمر نجاة : أثر التمكين في تنمية الولاء التنظيمي – مذكرة لنيل شهاد الماستر جامعة زيان عاشور ، الجلفة سنة 2015-2016 .

19-جميل أمينة :أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة أكلي محند أو الحاج ،البويرة سنة 2015.

20-د. عواطف بوقر- أ.حليمة بوقرة : التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،جامعة المسيلة – الجزائر ، سنة 2017 .

21-بوعمامة بن زيادي :القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي ،مذكرة لنيل شهادة ماستر . جامعة غرداية سنة 2018-2019 .

22-بابوري مريم : تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري،مذكرة لنيل شهادة ماستر – كلية العلوم الاجتماعية جامعة قالمة ، 2015-2016 .

23-حداد حياة ،عيروج سميحة : دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،علوم اجتماع ، جامعة جيجل ، 2017-2018 .

مجلات و مقالات :

1-سليمة بوزيد : مجلة العلوم الإنسانية (إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلة 20 العدد 01 (2020) ص518

2-د /أبو بكر بوسالم : مجلة الاقتصاد والمالية (التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي – دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية) -، المركز الجامعي ميلة – الجزائر . المجلد 03 العدد 01 2017 .

3- عبدالرزاق سلبم 1، فتّوز زروخي 2، بحتّة شيخ 3،جامعة المدية 1،جامعة شلف 2،3 – التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين – مجلة الدارسات الاقتصادية الكمية- مجلد05 –العدد 01 سنة 2019.

4-ايثار عبد الهادي فيحان:" عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لأرآء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد 2016 ، مج 22 ، ع 88 .

5- دايرة عبد الحفيظ كبسري مسعود:"تمكين العامل ين و أثره على تنمية الإبداع في المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البترو كيميائية في الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية. جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ع 11 ، ديسمبر 2016 .

6- قاسمي كمال، ضيف دنيا : واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، سنة 2017، العدد 18 .

7- الأحمدي، حنان عبد الرحيم: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية- المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13 ،العدد 03 . 2006م .

7- جواد محسن راضي :التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد2 ، العد01 ، سنة 2010 .

8- جواد محسن راضي :التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد2 ، العد01 ، سنة 2010 .

9- شراف عقون1، د .ليلى بوحديد 2 ،المركز الجامعي ميلة 1، جامعة باتنة 2 ، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية :دور التمكين الاداري في تحقيق التطور التنظيمي بالمؤسسة الخدمية ،العدد السابع -جوان2017.

10- د . حسن عبد السلام علي عمران ، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية : التمكين الإداري وأثرة في تحسين مستوى الأداء المنظمي ، جامعة سبها، ليبيا ، العدد الثامن – ديسمبر 2017 .

11- حيدرة وحيدة 1، مرشدي الشريف 2 : التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة ،مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، جامعة غليزان 1، المدرسة العليا الجزائر 2 سنة 2025 العدد 01 المجلد 13

12-العتيبي، سعود محمد و السواط ، طلق عوض الله : الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز ا ولعوامل المؤثرة فيه – مسقط، مجلة الإداري، المجلد 19 ، العدد 70 ، عمان . 1997.

13-د. سعد بن مرزوق العتيبى : جوهر تمكين العاملين(إطار مفاهيمي)، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. أفبريل 2005م .

14- العجمي، راشد شبيب : تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي ا وحساس العاملين ا وحساس العاملين بالعدالة التنظيمية الإدارية،- مجلة الإداري، عدد 72 ، سلطنة عمان ، 1998 .

15- هيجان، عبد الرحمان أحمد : الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدارسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- ،الرياض، السعودية، 1998 م.

16-عبوي، زيد منير: التنظيم الإداري مبادئ وأساسياته، دار أسامة، عمان،2006.

17-الطجم، عبد الله عبد الغني : قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة- الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4 ، العدد 01، السعودية، 1996 .

18- غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح : الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة عرض نظري، حوليات جامعة الجزائر) ، العدد 32 ، الجزء الثالث، سبتمبر 2018 . ص، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07 ، العدد01 -2021.

19- مصطفى حايل، فوزي ميهوبي : مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة

20- ترمول محمد لطفي : الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية ، والاجتماعية، المجلد 12 ، العدد01 سنة 2020 .

21-الدخيل الله : مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية"، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 7 – العدد 01 ،السعودية، 1995 .

22- خضير نعمة، و النعيمي عدنان، والنعيمي فلاح : "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة". الأمانة العامة لاتحاد الجامعات- العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31 ، لبنان. 1996.

23- صبرينة عمي علي :الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06 ، العدد 02 ، سنة 2021 .

24- د غفل فاطمة وآخرون :أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية) والاقتصادية، 2019 .

25- مجذوب أحمد محمد أحمد قمر :الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى ، اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الواد، العدد09 . الجزائر، ديسمبر 2015 .

26- محمد در :العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس،مجلة الباحث، جامعة الأغواط، الجزائر.

27- عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر :مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، العدد 05 ، سنة 2018 .

28- مجمج عبد العالي :دور الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين :دراسة حالة بلدية العفرون(البليدة)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07 ، العدد01 - 2018 .

29- موسى اللوزي :التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 01 .عمان. 1999.

30- شربيط محمد الشريف، مذكرة ماجستير: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات - الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، الجزائر، 2009 .

31-زنيني فريدة :الولاء التنظيمي وتسثيره على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07 سنة 2012 .

32-دأحمد مصنوعة : التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السادس عشر ، جامعة شلف .

33-معطي محمد عمر معيتيق : أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين : دراسة تطبيقية على مجمع العيادات بمدينة بني وليد ، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي قسم إدارة الإعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بني وليد، بني وليد، ليبيا، 2025 .

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير

استبانة الدراسة

سيدي/سيدتي المشارك(ة)تم إعداد هذا الاستبيان في إطار بحث علمي بعنوان " التمكين الإداري و دوره في تحقيق الولاء التنظيمي – دراسة حالة بلدية أولاد معرف " يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية لأغراض البحث الأكاديمي فقط، كما نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك نرجو اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم بكل موضوعي،شاكرين لكم حسن التعاون.

أولاً: <u>البيانات الديموغرافية:</u>

1- الجنس: ذكر ☐أنثى☐

2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة☐-من 30 إلى أقل من 40 سنة☐ - من 40 إلى أقل من 50 سنة☐ - 50سنة فأكثر☐

2- الحالة العائلية:أعزب(ة)☐- متزوج(ة)☐ - أرمل(ة)☐- مطلق(ة)☐

3- المستوى التعليمي:- متوسط ☐ - ثانوي ☐ - تقني سامي☐ ليسانس☐ - ماستر☐ ماجستير☐ - دراسات عليا☐- أخرى☐

4- سنوات الخبرة: - أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى اقل من 10سنوات☐ - من 10 إلى 15 سنة☐ أكثر من 15 سنة☐

السنة الجامعية 2025-2026

ثانيًا: عبارات الاستبيان

يرجى وضع علامة (X) أمام درجة الموافقة المناسبة لكل عبارة:

الرقم	التمكين الإداري (المتغير المستقل)		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر البلدية فرصًا منتظمة لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم المهنية.	التدريب					
02	تعتمد البلدية خطة تدريب واضحة تساعد الموظفين على أداء مهامهم باستقلالية.						
03	تساهم الدورات التدريبية التي توفرها البلدية في تحسين مستوى أدائي الوظيفي.						
04	تراعي الدورات التدريبية المقدمة من البلدية احتياجاتي الفعلية في العمل.						
05	تزودني إدارة البلدية بالمعلومات والمعارف الضرورية لأداء عملي بكفاءة.	امتلاك المعرفة وتبادل المعلومات					
06	يتم تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين بما يخدم تحسين الأداء الوظيفي.						
07	تحرص إدارة البلدية على التواصل المستمر لمعرفة احتياجات الموظفين من المعلومات.						
08	توضح لي إدارة البلدية الأهداف العامة والخطط المستقبلية المرتبطة بعملي						
09	تقوم إدارة البلدية بتفويض صلاحيات كافية لي لإنجاز مهامي الوظيفية.	تفويض السلطة					
10	تثق إدارة البلدية في قدرتي على تحمل المسؤوليات الموكلة إليّ.						
11	أتمتع بمرونة كافية في كيفية تنفيذ المهام المفوضة لي.						
12	يتم تفويض الصلاحيات لي بما يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليّ.						
13	توفر إدارة البلدية بيئة عمل تشجع على الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	الاستقلالية في اتخاذ القرار					
14	يُسمح لي باتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات اليومية المتعلقة بالعمل.						
15	أستطيع معالجة مشكلات العمل دون الرجوع الدائم إلى الرؤساء المباشرين.						
16	أشعر بأن لدي الحرية الكافية لاختيار أساليب العمل المناسبة لتحقيق الأهداف.						
17	تُقدّر إدارة البلدية الجهود التي أبذلها في عملي.	التحفيز					
18	تشجعني البلدية على تحمل المسؤولية والمبادرة في اتخاذ القرار.						
19	يعتمد نظام الترقية في البلدية على الكفاءة والقدرة على حل المشكلات.						
20	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل.						

الرقم	الولاء التنظيمي (المتغير التابع)		موافق بشدة	موا فق	محا يد	غير موا فق	غير موافق بشد ة
01	أشعر بالفخر لانتمائي إلى البلدية التي أعمل بها.	الولاء العاطفي					
02	أستمتع بالحديث عن بلديتي مع الأشخاص خارج إطار العمل.						
03	أعتبر البلدية التي أعمل بها بمثابة بيتي الثاني						
04	يهمني نجاح البلدية لأنه يعكس نجاحي الشخصي.						
05	أشعر بالاعتزاز لكوني أحد موظفي هذه البلدية.						
06	أفضل الاستمرار في العمل بهذه البلدية حتى لو توفرت لي فرص عمل أخرى.	الولاء الاستمراري					
07	سأكون سعيدًا بقضاء بقية مسيرتي المهنية في هذه البلدية.						
08	أشعر بالأمان الوظيفي نتيجة عملي في هذه البلدية.						
09	أفضّل الاستقرار الوظيفي في هذه البلدية على الانتقال إلى مؤسسات أخرى.						
10	أرى أن ترك العمل في هذه البلدية سيترتب عليه خسائر مهنية بالنسبة لي.						
11	أسعى إلى أداء مهامي بما يحقق مصلحة البلدية قبل مصلحتي الشخصية.	المعياري (الأخلاقي)					
12	أشعر بمسؤولية أخلاقية تجاه الاستمرار في العمل بهذه البلدية.						
13	أحرص على تقديم أفضل أداء ممكن تقديرًا للثقة التي منحتها لي البلدية.						
14	أعتبر الالتزام بقيم البلدية جزءًا من التزامي المهني.						
15	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بهذه البلدية						

شكرًا جزيلًا لكم على وقتكم ومساهمتكم في إنجاح هذا البحث العلمي.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

قائمة المحكمين بالاستبيان

الخاص بمذكرة الماستر تخصص إدارة الأعمال

الموضوع : الدمقرطة الإدارية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي
- دراسة حالة بلدية أولاد معرف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إعداد الطلب : فرق بنيل

إشراف الأستاذ : بن ميري مصطفى

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	التوقيع	الجامعة
01	بن ميري مصطفى	أستاذ محاضر "ب"		جامعة الدكتور يحي فارس المدية
02	بوعلاقة نورة	أستاذ محاضر "ب"		جامعة الدكتور يحي فارس المدية
03	صحراوي ياسين	أستاذ محاضر "ب"		جامعة الدكتور يحي فارس المدية
04	خلفي سعيدة	أستاذ محاضر "ب"		جامعة الدكتور يحي فارس المدية
05	بن عروس حمزة	أستاذ محاضر "ب"		جامعة الدكتور يحي فارس المدية

تم المسح الضوئي بـ CamScanner

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمكين[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,986[a]	,972	,972	,16167	,415

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

b. Variable dépendante : الولاء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,975	1	33,975	1299,841	,000[b]
	de Student	,967	37	,026		
	Total	34,942	38			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), التمكين

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,039	,097		,401	,690
	التمكين	,973	,027	,986	36,053	,000

Coefficients[a]

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	التمكين	,986	,986	,986	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الولاء

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	التمكين
1	1	1,963	1,000	,02	,02
	2	,037	7,332	,98	,98

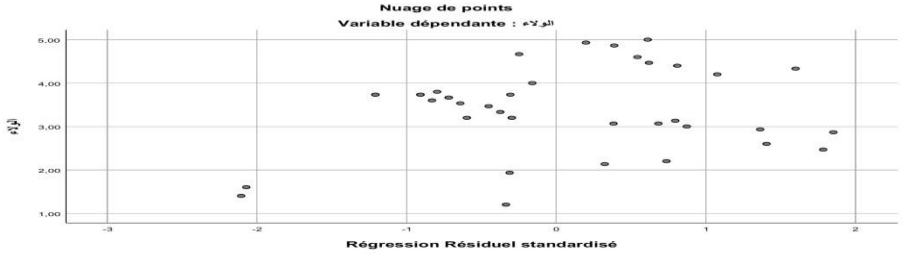
a. Variable dépendante : الولاء

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,2545	4,9015	3,3966	,94555	39
de Student	-,34076	,29924	,00000	,15953	39
Valeur prévue standard	-2,265	1,592	,000	1,000	39
Résidu standard	-2,108	1,851	,000	,987	39

a. Variable dépendante : الولاء

Graphiques




```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05)  POUT(.10)
  /NOORIGIN
```

```
/DEPENDENT الـولاء
/METHOD=ENTER بعد1
/SCATTERPLOT=(الـولاء ,*ZRESID)
/RESIDUALS DURBIN
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
```

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,975[a]	,951	,950	,21482	,758

a. Prédicteurs : (Constante), بعد1

b. Variable dépendante : الولاء

ANOVA[a]

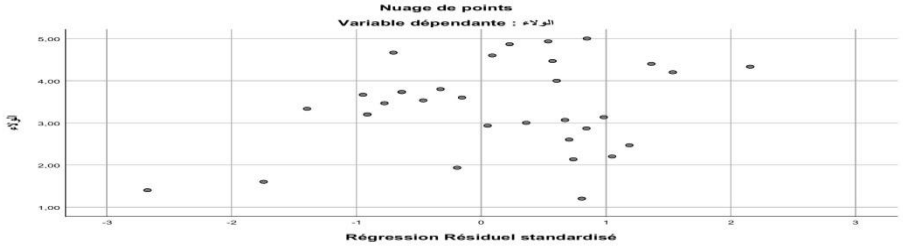
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,234	1	33,234	720,196	,000[b]
	de Student	1,707	37	,046		
	Total	34,942	38			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), بعد1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,079	,128		,619	,539
	بعد1	,948	,035	,975	26,836	,000




```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الـولاء
/METHOD=ENTER بعد2
/SCATTERPLOT=(الـولاء ,*ZRESID)
/RESIDUALS DURBIN
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
```

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الولاء

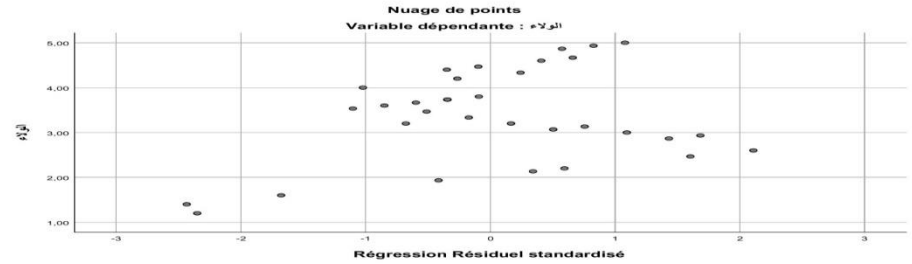
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,8209	4,7154	3,3966	,92284	39
de Student	-,64351	,55649	,00000	,26057	39
Valeur prévue standard	-1,707	1,429	,000	1,000	39
Résidu standard	-2,437	2,107	,000	,987	39

a. Variable dépendante : الولاء

Graphiques




```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT الولاء
  /METHOD=ENTER بعد3
  /SCATTERPLOT=(الولاء ,*ZRESID)
  /RESIDUALS DURBIN
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
```

Régression

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,962[a]	,926	,924	,26406	,269

a. Prédicteurs : (Constante), بعد2

b. Variable dépendante : الولاء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32,362	1	32,362	464,101	,000[b]
	de Student	2,580	37	,070		
	Total	34,942	38			

a. Variable dépendante : الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), بعد2

Coefficients[a]

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,262	,152		1,731	,092
	بعد2	,891	,041	,962	21,543	,000

Coefficients[a]

		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
Modèle		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	بعد2	,962	,962	,962	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الولاء

Diagnostics de colinéarité[a]

				Proportions de la variance	
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	(Constante)	بعد2
1	1	1,960	1,000	,02	,02
	2	,040	7,024	,98	,98

a. Variable dépendante : الولاء