

التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة محافظة الغابات لولاية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

يوسف بالنور

إعداد الطالبة:

فضيلة علال

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/07

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر أ	يعقوب سالم
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر أ	يوسف بالنور
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ مساعد أ	فتحي بوخاري

السنة الجامعية : 2023/2022

التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة محافظة الغابات لولاية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

يوسف بالنور

إعداد الطالبة:

فضيلة علال

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/07

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضراً	يعقوب سالم
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضراً	يوسف بالنور
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ مساعد أ	فتحي بوخاري

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها

أمي العزيزة أطل الله في عمرها وحفظها من كل سوء حبا واحسانا

الى أبي الغالي وقدوتي والى من سيبقى كبير في نظري

الى من كان سندي زوجي العزيز رمز الكفاح وفاء وعرفانا

الى ابنائي الغاليين متمنيتا لهم توفيقا ونجاحا

الى من اعتز وافتخر بهم واحملهم في قلبي دائما وابدا أخي واخواتي شكرا وامتنانا

الى كل من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي محبتا واخاءا

الى كل من كان النجاح طريقه والتوق هدفه التميز سبيله

اهدي هذا العمل المتواضع

”فضيلة“

الشكر والعرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين

وصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

اتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل الى استاذي بالنور يوسف

الذي لم يبخل عليا بنصائحه وتوجيهاته

كما أشكر كل من ساعدني في اتمام هذا البحث من قريب او بعيد

" وشكرا "

ملخص الدراسة

التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي المؤسسة من خلال دراسة الأفراد العاملين بمحافظة الغابات لولاية الوادي، وقد انطلقنا من الإشكال التالي :

إلى أي مدى يساهم التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمحافظة الغابات لولاية الوادي؟

وقد أدرجنا تحته ثلاث تساؤلات فرعية، وهي كالتالي :

- هل يساهم رفع مهارات العاملين وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي بمحافظة الغابات ؟
- هل يساعد تطبيق مبدأ تفويض السلطة العاملين بمحافظة الغابات على تحقيق الولاء التنظيمي لها ؟
- هل تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات بمحافظة الغابات في تحقيق ولائهم لمؤسستهم ؟

وتندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية من خلال استخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب في هذه الدراسة لمعرفة واقع الدراسة وجوانبها ووصفها وتحليلها، وطالما أن مجتمع الدراسة عددهم قليل لا يتجاوز 66 مفردة، لذا تم استخدام تقنية المسح الشامل والتي يطلق عليها أيضا طريقة الحصر الشامل للمجتمع المعني بالدراسة، وقد تمثلت أداة الدراسة في استبيان موزع على مجموع العاملين بمحافظة الغابات لولاية الوادي، وكان هذا الاستبيان مكون من ثلاث محاور:

المحور الأول: مخصص للبيانات الأولية

المحور الثاني: متعلق ببعد مساهمة رفع المهارات وتنمية القدرات ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي، وهو موزع على 10 بنود.

المحور الثالث: متعلق ببعد مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي، وهو موزع أيضا على 10 بنود .

المحور الرابع: متعلق ببعد مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي، وهو موزع هو الآخر على 10 بنود.

وبعد التحليل والتفسير توصلنا إلى النتيجة التالية:

-أن التمكين الوظيفي يساهم بشكل فعال في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمحافظة الغابات لولاية الوادي وبطبيعة الحال تم التأكد من تحقق الفرضيات الفرعية كما يلي:

- يساهم رفع مهارات العاملين وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي بمحافظة الغابات بالوادي .
- يساعد تطبيق مبدأ تفويض السلطة العاملين على تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظة الغابات بالوادي .
- تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات في تحقيق ولائهم التنظيمي بمحافظة الغابات بالوادي .

الكلمات المفتاحية : التمكين الوظيفي - الولاء التنظيمي - المهارات - القدرات - تفويض السلطة - المشاركة - صناعة القرار

Study summary

Job empowerment and its role in achieving organizational loyalty in the Algerian institution

This study aimed to identify the relationship between job empowerment and organizational loyalty through the study of individuals working in the forests governorate of El Oued state, and we proceeded from the following problem:

To what extent does job empowerment contribute to achieving organizational loyalty among workers in the forest governorate of El Oued state?

We have included three sub-questions under it, which are as follows:

- Does raising the skills of workers and developing their capabilities contribute to achieving their organizational loyalty in the forest governorate?*
- Does the application of the principle of delegation of authority help forest conservation workers achieve organizational loyalty to it?*
- Does the participation of employees in decision-making in the forests governorate contribute to achieving their loyalty to their institution?*

This study falls within the descriptive research through the use of the descriptive approach because it is the most appropriate in this study to know the reality of the study and its aspects, description and analysis, and as long as the study population is small, not exceeding 66 individuals, so the comprehensive survey technique was used, which is also called the method of comprehensive enumeration of the population concerned with the study. The study tool consisted of a questionnaire distributed to all workers in the forest governorate of El-Oued state, and this questionnaire consisted of three axes:

The first axis: *dedicated to primary data*

The second axis: *related to the dimension of the contribution of raising skills and capacity development and its role in achieving organizational loyalty, and it is divided into 10 items.*

The third axis: *related to the dimension of the contribution of delegation of authority to achieving organizational loyalty, and it is also divided into 10 items.*

The fourth axis: *related to the dimension of the contribution of participation in decision-making in achieving organizational loyalty, and it is also divided into 10 items.*

After analysis and interpretation, we came to the following conclusion:

- That job empowerment contributes effectively to achieving organizational loyalty among workers in the forest governorate of El Oued state*

Of course, the following sub-hypotheses were verified:

- Raising the skills of workers and developing their capabilities contributes to achieving their organizational loyalty in the forest governorate in the valley.*
- The application of the principle of delegation of authority helps workers to achieve organizational loyalty in the forest governorate in the valley.*
- The participation of workers in decision-making contributes to achieving their organizational loyalty in the forest governorate in the valley.*

Keywords: *job empowerment - organizational loyalty - skills - abilities - delegation of authority - participation - decision making*



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
4	الاهداء
5	الشكر والعرفان
6	الملخص
X	فهرس المحتويات
XII	فهرس الجداول
XIII	فهرس الاشكال
XIV	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع
23	أولاً: التمكين الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به
23	01-التمكين الوظيفي
24	02-تفويض السلطة
25	03-المشاركة في صناعة القرار
26	04-رفع المهارات وتنمية القدرات
27	ثانياً: الولاء التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به
27	01-الولاء التنظيمي
27	02-الاداء
28	03-الالتزام
28	04-الانتماء
29	المبحث الثاني: العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية
30	أولاً: الدراسات السابقة

33	ثانيا: المقاربة النظرية
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والادوات
38	أولا: الطريقة
39	ثانيا: أدوات
52	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
52	أولا: النتائج
55	ثانيا: المناقشة
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
62	قائمة المراجع والمصادر
65	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	قسم الموارد البشرية لمحافظة الغابات لولاية الوادي	01-02
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02-02
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	03-02
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04-02
46	توزيع أفراد العينة حسب الرتب والمناصب الوظيفية	05-02
47	توزيع أفراد العينة حسب نوعية الأسلاك	06-02
48	نتائج صدق الجزء الأول	07-02
49	نتائج معاملات ثبات الجزء الاول	08-02
49	نتائج صدق الجزء الثاني	09-02
50	نتائج معاملات ثبات الجزء الثاني	10-02
50	نتائج صدق الجزء الثالث	11-02
51	نتائج معاملات ثبات الجزء الثالث	12-02
51	الفرضية الرئيسية	13-02
52	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	14-02
53	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	15-02
54	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16-02

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	مخطط يوضح العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وأبعاد الولاء التنظيمي	01-01
41	الميكمل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية الوادي	01-02
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02-02
45	توزيع افراد العينة حسب السن	03-02
46	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	04-02
47	توزيع أفراد العينة حسب الرتب والمناصب الوظيفية	05-02
48	توزيع أفراد العينة حسب نوعية الأسلاك	06-02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
65	الاستمارة	01
69	دليل المقابلة	02
71	مخرجات spss	03
74	قائمة المحكمين	04

مقدمة

إن تطور العمل المتسارع والغير منظم ألزم على المنظمات تبني أفكار جديدة تجعل منها مواكبة للتغيير التنظيمي ومواكبة التكنولوجيا الحديثة في شتى المجالات. وهذا ما أدى بها لتبني مفاهيم حديثة تجعل منها تملك الميزة التنافسية في شتى المجالات، وقد شهدت تطورات هائلة أثرت على إدارة الموارد البشرية مما جعلها تبني فكرة التمكين الوظيفي كمفهوم جديد وما له من تأثير على الموارد البشرية في المنظمات بمختلف أنواعها ويظهر ذلك في ولائهم لمنظمتهم ومدى تقبلهم للقرارات والتعليمات.

شهد العالم بعد الثورة الصناعية جملة من التحولات الجذرية التي ساهمت بشكل كبير في تغيير كل ما يخص التصنيع والمؤسسات وكل الهياكل الإدارية بما فيها من مفاهيم وأدوات وأساليب الأمر الذي جعل مجمل الحياة الإنسانية المعاصرة تتأثر بهذه التحولات ويظهر ذلك من خلال السرعة الغير مسبوقة في كافة أشكال الحياة وخاصة منها الحياة العملية للأفراد، إلا أن هذا التغيير أدى إلى تحول كبير في النظم الإدارية من شكل تقليدي قديم إلى نظام حديث يسوده التعقيد، غير أن المورد البشري بما انه العنصر الفعال في عملية التنمية لما له من أساليب في عملية التطوير والابتكار في صيرورة العمل والإنتاج وهو العنصر الأساسي للتنافس بين المنظمات "إن الإنسان هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث انه المورد الوحيد يتمتع بمزية العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار وهي مصادر للتجديد والتطوير ومن ثم التميز"¹.

وفي هذا الإطار وضمن التوجهات الحديثة يبرز مفهوم التمكين الوظيفي كأحد التوجهات المعاصرة للإدارة، حيث يكتسب أهمية كبيرة كونه يشعر الفاعلين في التنظيم بالمسؤولية ويمنحهم فضاء واسعا في تنفيذ مهامهم ، ومن ثم حسا عاليا بالانتماء والولاء والرضا عن الانجاز، فمثلا نجد من أبعاد التمكين الوظيفي مفهوم الرفع من مهارات العاملين وتنمية قدراتهم، هذه العملية التي تشير لدور التكوين والتدريب الذي يعد المصدر الأساسي لكسب الخبرة والمهارة اللازمة في رفع أداء العاملين، كما نجد كذلك مفهوم التفويض في السلطة الذي يلعب دورا مهما في تحقيق التمكين للعاملين في أداء مهامهم بيسر وانسيابية، حيث يمكن الفاعلين ويمنحهم هامشا من الحرية في التصرف في تسيير شؤون مؤسساتهم بأريحية طبعاً ضمن قوانين المؤسسة، كما تمثل مشاركة العاملين ومساهماتهم في ترتيبات وهيكلية إدارتهم بما فيها المساهمة في صناعة القرارات، كل هذه العناصر تلعب دورا بارزا في عملية التمكين الوظيفي للعاملين، هذا وقد أثبتت العديد من الدراسات على أن التمكين الوظيفي يحقق الولاء الوظيفي للعامل وبالتالي تنمية روح الإبداع عنده وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمه ، بحكم

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 8

أن ولاء العاملين لمنظمتهم يعزز قدرتهم على الالتزام في أداء أدوارهم مع تحقيق انتمائهم واستعدادهم لبذل جهد أكثر والتفاني في عملهم والحرص الدائم على تغيير المنظمة إلى أفضل صورة يمكن أن تكون عليها.

من هذا المنطلق يعد الاهتمام بتمكين الفاعلين من أهم العناصر التي تشغل بال المنظمات التي تسعى لتحسين السلوكيات والممارسات الإدارية من طرف القادة والمسؤولين والعاملين على حد سواء، وبنفس القدر يعمل على تحقيق الولاء التنظيمي الذي يعد من المواضيع الهامة التي تشغل بال المنظمات اليوم، كونه يساهم في عملية استمرارها واستقرارها وتماسكها وضمان تقدمها في ظل التغيرات والاستراتيجيات الحديثة الحاصلة في العالم، وطالما أن هذه الدراسة تقرر لدينا إجرائها في محافظة الغابات لولاية الوادي، فإنه جدير بنا القيام بدراسة علاقة التمكين الوظيفي بالولاء التنظيمي، وذلك ضمن الدراسة المنهجية التي تتيح لنا التعرف والكشف على وضوح العلاقة السببية التي تدفع محاولات إدارة هذه المديرية في التمكين لعاملين من خلال جملة من المؤشرات والأبعاد التي نجعلها في العناصر التالية: رفع مستوى أداء العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وخبراتهم - وتطبيق مبدأ تفويض السلطة - وأخيرا مشاركتهم في صناعة القرارات ذات العلاقة بطرق التسيير وحل المشكلات ومواجهة التحديات - ذلك أن محافظة الغابات لولاية الوادي مثلها مثل كل المؤسسات تعمل جاهدة من أجل احتلال الصدارة كباقي المؤسسات في الجزائر، وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية سواء كانت تقنية في الميدان أو أسلاك مشتركة، من أجل تحسين وجوده مواردها البشرية واستغلال المفاهيم والسلوكيات التنظيمية الحديثة . وقد حاولنا من هذا المنطلق للتعريف بمشكلة دراستنا هذه حول واقع العلاقة بين التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعادهما المختلفة والمذكورة أعلاه مجسدة في واقع محافظة الغابات لولاية الوادي، وبناء عليه يمكن تحديد إشكالية الدراسة ضمن السؤال التالي:

كيف يساهم التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظه الغابات لولاية الوادي؟

وتنبثق من هذه التساؤلات الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي كالتالي:

- هل يساهم رفع مهارات العاملين بمحافظه الغابات وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي لها؟
- هل يساعد تطبيق مبدأ تفويض السلطة العاملين بمحافظه الغابات على تحقيق الولاء التنظيمي لها؟
- هل تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات بمحافظه الغابات في تحقيق ولائهم لمؤسستهم؟

1- فرضيات الدراسة :

انطلاقا مما صغناه ضمن الإشكالية أعلاه نضع الفرضية التالية:

- يساهم التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافضة الغابات لولاية الوادي .

ومن هذه الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم رفع مهارات العاملين بمحافضة الغابات وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي لها.
- يساعد تطبيق مبدأ تفويض السلطة العاملين بمحافضة الغابات على تحقيق الولاء التنظيمي لها.
- تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات بمحافضة الغابات في تحقيق ولائهم لمؤسستهم.

2- مبررات اختيار الموضوع :

لكون البحث يتعلق بموضوع التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمحافضة الغابات لولاية الوادي فهناك مجموعة من المبررات التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

➤ دوافع ذاتية:

- وهي التعرف على مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي بمحافضة الغابات لولاية الوادي.
- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع بما أن الباحث عضو في هذه المؤسسة.

➤ دوافع موضوعية :

- يعد مفهوم التمكين الوظيفي بأبعاده محالا حيا للدراسة والبحث المؤسسة الجزائرية.
- محاولة إثبات صدق بعض النتائج المتحصل عليها في الدراسات سابقة رغم تغير مكان الدراسة.

3- أهداف البحث وأهميته :

➤ أهداف الدراسة :

- تحديد العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي ضمن محافضة الغابات لولاية الوادي.
- التأكد من بعض مؤشرات التمكين الوظيفي وأبعاده كرفع المهارات وتفويض السلطة والمشاركة في صناعة القرارات بافتراض أن لها دور في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.
- تسليط الضوء على مفهوم التمكين وما له من أهمية من خلال نتائج الدراسة وكيفية الاستفادة منه في واقع محافضة الغابات لولاية الوادي ومن ثم إبراز قيمته ودوره ضمن أطر التسيير في باقي المؤسسات الجزائرية.
- الوقوف على مدى الفروق بين متوسطات المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، المستوى الرتبي، العمر) نحو التمكين الوظيفي.

➤ أهمية البحث :

- يعتبر مفهوم التمكين التنظيمي من المصطلحات السوسيوتنظيمية حيث يلفه بعض الغموض نظرا لاختلاف طريقة تناوله من دراسة إلى أخرى، وهذا راجع لحداثته في الفكر الإداري كونه عامل أساسي لبلوغ أي منظمه أهدافها واستثمار مواردها البشرية أحسن استثمار.
- كما تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لكونها تربط بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوع التمكين في محافظة الغابات لولاية الوادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لما لهذه المؤسسة من أهمية في المحافظة على الثروة الغابية والحيوانية والغطاء النباتي لولاية الوادي .

4- حدود البحث :

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كل موظفي محافظة الغابات لولاية الوادي سواء الأسلاك التقنية الخاصة بقطاع الغابات وكذلك الأسلاك المشتركة والتي تقوم بالمهام الإدارية بالمحافظة.
- **الحدود المكانية:** محافظة الغابات لولاية الوادي مع جميع الهياكل التنظيمية التابعة لها من مقاطعات وأقاليم.
- **الحدود الزمنية:** ابتداء من 2023\03\01 الى غاية 2023\04\30.

5- منهج البحث :

إن طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة تفرض على الباحث تبني منهج معين دون غيره تبعاً لأهدافه التي يسعى لتحقيقها من هذه الدراسة.

ولما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين متغيراتها (التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي) فإن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة، وعلى هذا الأساس يمكننا هذا المنهج من التعرف على وجود العلاقة أو عدمها بين متغيرات الدراسة ومؤشراتهما، مع تحليل المعطيات والبيانات واستخلاص النتائج للظاهرة محل الدراسة.

6- صعوبات البحث :

- إن أي دراسة لا تخلو مثلها مثل بقية الدراسات من بعض الصعوبات سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي مما يؤثر على الدراسة أو نتائجها، وفي ما يلي نذكر بعض ما واجهه الدراسة من صعوبات :
- جمع الاستبيان من المقاطعات والأقاليم المتفرعة خارج حدود المحافظة .

- بما أن الباحث عضو في المحافظة فيوجد بعض التحفظ من الموظفين لإبداء آرائهم حول التمكين الوظيفي وولائهم للمنظمة .

7- هيكلية البحث :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث تم في الفصل الأول تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمفهوم التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الأساس النظري للموضوع تمت فيه التمكين الوظيفي والمفاهيم المرتبطة والولاء التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به المبحث الثاني والذي تمت في دراسة العلاقة بين المتغيرات (العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي) أما المبحث الثالث فقد تم فيه تناول الدراسات السابقة مع أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ثم المقاربة النظرية التي تلائم أبعاد التمكين الوظيفي .

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة واقع التطبيق الفعلي العملي لموضوع التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظات الغابات الوادي والذي تضمن بدوره مبحثين منفصلين هما:

المبحث الأول اهتم بالتعريف بمجتمع البحث والذي تمثل في المسح الشامل وأدوات الدراسة من مقابلة واستمارة استبيان. والمبحث الثاني الذي تم فيه تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال تفريغ الاستبيان إلى جداول ورسوم بيانية بواسطة برامج وأساليب إحصائية عن طريق نظام SPSS ثم الوصول إلى خلاصة عامة.



الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة ألا وهي التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي مع كل الأبعاد المرتبطة بهما، وكذلك تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم التطرق في هذا الفصل كذلك إلى بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بطرح متغيرات الدراسة من وجهة نظر باحثين آخرين و التي تعتبر كموجه لدراستي هذه، كما شمل هذا الفصل على المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة والتي كانت بمثابة ركيزة علمية ونظرية التي يتم بناء الفرضيات وتحليل النتائج على ضوءها .

المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع

أولاً: التمكين الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به:

لقد طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين الوظيفي، لذلك سنتطرق في هذا العنصر الى التمكين الوظيفي والمفاهيم المرتبط به.

01 - التمكين الوظيفي :

أ- لغة:

وردة كلمة مكن في معجم لسان العرب بمعنى القدرة أما في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً¹.

في التنزيل العزيز ﴿ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ {سورة يوسف الآية 54}، ويقال أمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطان وقدر، ويقال تمكن عند الناس علا شأنه واستقر فيه .
ب- اصطلاحاً:

التمكين لفظ ورد في مواضع عديدة في القرآن الكريم نذكر منها قوله تعالى :﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ {سورة الحج الآية 41} وكذلك في قوله تعالى : ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ {سورة الكهف الآية 95} وقال أيضاً ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ﴾ {سورة الأعراف الآية 10}.

إن مصطلح التمكين بدأ بالظهور في نهاية عقد الثمانيات من القرن الماضي ولقي رواجاً في التسعينات بسبب زيادة اهتمام منظمات الأعمال بالعنصر البشري، وقد تبلور المفهوم لتطور الفكر الإداري الحديث بالتحول من التحكم والأوامر إلى ما يسمى بقوة التنظيم، مما ترتب عليه تغيير في السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بنية المؤسسة، إضافة إلى تحولات في المفاهيم الإدارية وميلها نحو التجديد والنمو².

¹ أحمد الشباب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارة معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 218.

² فروحي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة في الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادية، مجلد 2، العدد 8، 2020، ص 104.

واختلفت التعريف حسب نظرة كل باحث ويقصد به تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا ومهاريا لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم¹.

ت-التعريف الإجرائي:

هي سياسة ادارية تهدف إلى تفويض جزء من السلطة للموظف مع تمكينه من المشاركة في صناعة القرار واتخاذ وكذلك الرفع من مهاراته وتنمية قدراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التوازن المادي والمعنوي للموظفين .

02- تفويض السلطة

أ-تفويض :

-لغة:

مشتق من فوض ويقصد بها المساواة والمشاركة وفوض أمره إليه أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه².

-اصطلاحا:

هو إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة³.

ب-السلطة :

-لغة:

يحيل مفهوم السلطة في اللغة الى التسلط والاكراه والعنف، وتحيل الى السلاطة وهي التمكن من القهر، يقال سلطه فتسلط⁴.

-اصطلاحا:

تعني تلك الصلاحيات المعطاة للمدير أو العاملين في وظائف اشرافية لاتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف⁵.

¹ مكي مؤمن عماد الدين، أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2004، ص 106

² ابن منظور، لسان العرب، ط 1، دار المعارف، القاهرة، د.س، ص 3485.

³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 38

⁴ محمد احمد على كاسب، المسؤولية الجنائية الدولية، شركة كتاب للنشر والتوزيع الإلكتروني، مصر، 2020، د.ص.

⁵ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

ب- تفويض السلطة:

منح المشرفين الذين يشغلون مناصب مختلفة لجزء من صلاحياتهم لرؤوسهم ومنحهم حق اتخاذ القرارات ليتمكنوا من أداء الواجبات الموكلة إليهم، وبالتالي تصبح عملية التفويض ضرورية عندما تكون مسؤوليات القيادة كبيرة بحيث يصبح تفويض السلطة واجبا¹.

التعريف الإجرائي:

تعني إعطاء بعض الصلاحيات للموظفين للقيام بالمهام الموكلة لهم بكل ارياحية وذلك باتخاذ القرارات اللازمة حسب مناصب عملهم .

03- المشاركة في صناعة القرار

أ- المشاركة:

- لغة:

المشاركة في اللغة تعني: المخالطة، والالتباس، والنصيب، قال ابن منظور "الشريك هو المشارك، والجمع أشراك، وشركاء، وشاركت فلانا: إذا صرت وشريكه، وشركته في البيع والميراث، اشركه، والاسم الشراك وهو الحصة والنصيب . . والشركة: مخالطة الشريكين، واشتركتنا بمعنى تشاركتنا، وقد اشترك الرجلان، أي شارك أحدهما الآخر.."².

- اصطلاحا:

هي اشتراك العاملين والأفراد في الإدارة.

ب- صناعة القرار:

- لغة:

حسب معجم المعاني الجامع للغة العربية هو الأخذ بأحد البديلين أو أكثر فيما يتعلق بإدارة أعمال شركة أو مشروع³.

¹ ديدوني يوسف، تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكلليات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات (الأغواط- تيارت - سيدي بلعباس)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2022.

² ادريس بن عمر المانع، الاستثمار وتطبيقاته في المصارف الإسلامية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2021، ص 245.

³ موقع المعاني، <https://www.almaany.com>, 2023/03/23، 10:00.

-اصطلاحا:

هو اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه اليه قدراته وطاقاته لتحقيق الغايات¹.

-التعريف الإجرائي :

وهي عملية تسمح للعاملين بأن يقوموا بالتعبير عن وجهات نظرهم وإيجاد حلول مشتركة مع المسؤول والمساهمة في بعض القرارات والقضايا التي شأنها تسهل من أداء عملهم وهذا حسب المنصب الوظيفي لكل عامل.

04 - رفع المهارات وتنمية القدرات

أ-رفع المهارات:

-اصطلاحا:

هي القدرة على توجيه القيم والمعرفة مع الأنشطة المتعددة والتي ترتبط بتنظيم تحقيق الأهداف مثل المهارة في إقامة العلاقات وتقدير المشاعر وحل المشكلات ووضع الأهداف وتحديد المهام.

ب-تنمية القدرات

-اصطلاحا:

حسب تعريف الأمم المتحدة الإنمائي هي العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات باكتساب وتعزيز القدرات اللازمة والاحتفاظ بها لوضع أهداف إنمائية خاصة بهم وبلوغها عبر الزمن².

-التعريف الإجرائي:

وهو عملية التدريب والتكوين لكافة أفراد التنظيم وما يجعلهم يكتسبون مهارات جديدة من شأنها تعزز مكانتهم في المؤسسة وتسهل عليهم أعمالهم.

¹ إيمان عباس الخفاف، الذكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعاليا، دار المنهج للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 427.

² رمضان عيسى الليموني، سم العولة: رؤية لوقف الضرر عبر تنمية القدرات، E-Kutub Ltb، لندن، 2015، ص 72.

ثانيا: الولاء التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به:

01-الولاء التنظيمي:

-لغة:

الولاء لغة يعني الطاعة والإخلاص والولاء عند العرب كالنسب لا يزول بالإزالة¹.

-اصطلاحا:

عرفه بورتير Porter على أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء ضمن هذا التنظيم والقبول بأهدافه الرئيسية².

-التعريف الإجرائي:

هو تلك الوضعية التي يكون فيها الفرد باذلا قصارى جهد لتحقيق أهداف المنظمة وكأنها أهدافه، وهذا بالقيام بالأداء المطلوب منه مع التركيز على الالتزام في تأدية مهامه مع الإحساس بالانتماء للتنظيم والمحافظة على عضويته بالمنظمة وضمان استمراره بها .

02- الأداء

-لغة:

مصر من الفعل الرباعي (أدى) بمعنى القيام بعمل ما، وأدى عمله: قام به وأتمه وانجزه، وجاءت لفظة الأداء في كتاب الله تعالى مرتبطة بالجودة والإحسان، قال تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ {سورة النساء الآية 58}، فامر الله عباده بأدائها، أي: كاملة موفورة، لا منقوصة ولا مبخوسة، ولا ممطولا بها³.

-اصطلاحا:

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة⁴.

¹ ابن منظور، مرجع سابق، ص 4922.

² بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص46

³ هاني إسماعيل رمضان، أبحاث المؤتمر الدولي الثالث العربية للناطقين بغيرها والحاضر والمستقبل (03) 10-12 أغسطس 2021، المنتدى العربي التركي للتبادل اللغوي، تركيا، 2021، ص 18.

⁴ بشار حزي، مرجع سابق، ص 110.

-التعريف الإجرائي:

هو مجموع النشاطات التي يقوم بها الموظف لكي يقوم بالمهام الموكلة له وتكون إما فكريا أو عضليا مقابله أجر محدد.

03- الالتزام:

-لغة:

يعني العهد، ويلزم بالشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه. والالتزام هو الاعتناق¹.

-اصطلاحا:

يرى بورتير (Porter 1968) بان الالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة. أما شيلدون (Sheldon 1971) فيرى إن الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها².

-التعريف الإجرائي:

الالتزام هو شعور الفرد بمدى إخلاصه للمنظمة مع تحقيق أهدافها والارتباط بالعمل فيها

04- الانتماء:

-لغة:

الانتماء لغة هو الانتساب، يقال: انتمى فلان الى فلان إذا ارتفع اليه في النسب³.

-اصطلاحا:

قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها أي أنه يعبر عن ميول الفرد الموازية حيال منظمته واستجابته الايجابية لها بصفة عامة وارتباطه بل والتصاقه بها ككل متكامل باعتباره مواطنا تنظيميا. ويتضمن علاقات نشطة وإيجابية بين الفرد ومنظمته تتمثل في استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وإتقان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وولعه الشديد بها⁴.

¹ ابن منظور، مرجع سابق، 4027.

² بشار حزي، مرجع سابق، ص 110.

³ آلاء علي فالخ الزعي، التربية الوطنية في الإسلام: دراسة تحليلية، دار العاملون للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 22.

⁴ عشوش محمد أمين عبد اللطيف، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة: دراسة مقارنة، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 1996، ص 822.

-التعريف الإجرائي:

هو شعور الفرد بارتباطه بمكان عمله ارتباطا ايجابيا يجعل منه يحقق أهداف التنظيم وكأنها أهدافه الشخصية ويتم ذلك ببذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف.

المبحث الثاني: العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي

يعد التمكين الوظيفي من أهم الأساليب الإدارية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار والتخطيط لرفع المهارات وتنمية القدرات والرقابة على مهامهم ووظائفهم وبالتالي الوصول إلى مستوى عال من روح المسؤولية التي ترفع ولائهم التنظيمي.

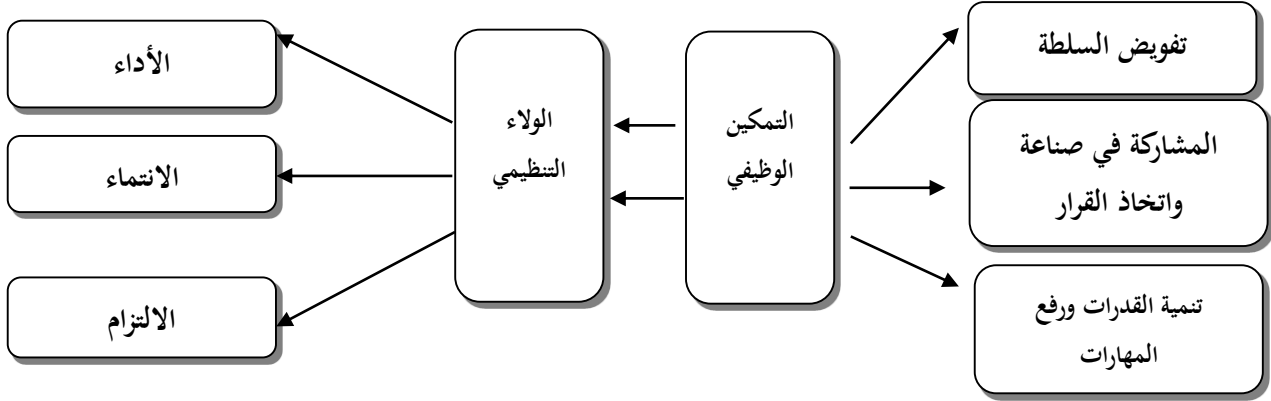
وبما أن التمكين هو مشاركة جميع أطراف التنظيم في عمليات التسيير واتخاذ القرارات مع تفويض جانب من السلطة للتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها.

ويرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها وكفاءتهم، وقوة أدائهم، وكلما كان الأفراد بالمنظمة على مستوى عالي من الولاء لعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها، وتحقيق أهدافها المرجوة لاعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي نظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية¹.

وبما أن الولاء التنظيمي هو وصول الفرد إلى بذل قصارى جهده في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وإبداء رغبة شديدة في بقاءه بها. حيث يتكون الولاء من مجموعة من المتغيرات التي وجب على المنظمة تبنيها من أجل تحقيق أهدافها في ظل أهداف الأفراد والتي برزت في العديد من الدراسات السابقة إلا انه اعتمد في هذه الدراسة على ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي تتمثل في الأداء والانتماء والالتزام

¹ عبد الله احمد قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 51

الشكل رقم 01-01: مخطط يوضح العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وأبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

أولاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة السيد: ابوبكر بو سالم بعنوان " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك الجزائرية " بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير بجامعة ال البيت سنة 2010 وقد قام الباحث بالدراسة على عينة يبلغ عددها 383 مفردة وقد اعتمد على أبعاد التمكين (معنى العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) وقد استخدم منهج وصفي تحليلي وهذا بتوزيع استبيان مكون من أجزاء وبعد جمعه قام بتحليله تحليلًا إحصائيًا مستعينًا ببرنامج SPSS وقد توصل إلى النتائج التالية:

- انه هناك اثر لتمكين العاملين في الولاء لأفراد العينة المدروسة.
- انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)
- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين للتمكين تعزى لمتغير الخبرة.
- وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولائهم التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة الدكتورة بركة بلاغماس بعنوان "التمكين التنظيمي وواقعه في المؤسسة الجزائرية" وقد قامت باختيار جامعة البليدة 02 نموذجًا وهذا بداية من 20 أبريل سنة 2014 إلى غاية 15 جوان 2014 حيث قامت باختيار عينة مكونة من 106 مبحوث من إجمالي عدد العمال في جامعة البليدة 02 حيث

استخدمت منهج وصفي تحليلي وهذا باستخدام أدوات جمع البيانات (المقابلة، الاستبيان) وقامت الباحثة بتفريغ البيانات وتحليلها بالبرامج الإحصائية .

اعتمدت الباحثة على أبعاد التمكين (بعد العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية وبعد الحوافز وزيادة الدافعية لتمكين العاملين داخل المنظمة وبعد حرية التصرف والاستقلالية للدرجة التي يتناقض معها ضغوط العمل. وقد كان موضوع الدراسة حول تساؤل محوري وهو كيف تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال التمكين التنظيمي -كأسلوب إداري معاصر- على الاستثمار في ضغوط العمل وجعلها بالقدر الذي يزيد من مستوى تحفيز العاملين لزيادة مستوى أدائهم داخل المنظمة؟

وقد خلصت الدراسة لعدة توصيات من أهمها:

على المنظمة فهم التمكين التنظيمي للعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدراك أهميته كأسلوب إداري حديث كفيل بالتصدي لضغوط العمل التي تجعل من العامل عاجز عن تقديم أفضل الأداء، وان تحاول تطبيقه وتحسينه في الميدان بشكل فعلي ووفق دراسة علمية ومنهجية دقيقة

الدراسة الثالثة: دراسة عبد الله أحمد قوز بعنوان " التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي-دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية - " بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال سنة 2016 حيث قام الباحث باختيار عينة غير احتمالية مكونة 220 فرد من بعض المصارف السودانية باستخدام المنهج التحليلي الوصفي وهذا لتحليل الاستبيان تحليلًا إحصائيًا مستخدمًا البرامج الإحصائية و SPSS وكانت نتائج الدراسة تتمثل في:

- وجود اثر بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمصارف السودانية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري للعاملين يحظى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على الولاء التنظيمي (الشعوري والمستمر)، بينما وجدت بعد التدريب في التمكين الإداري دالة إحصائية مع الولاء التنظيمي (الشعوري) عند الإناث.

الدراسة الرابعة: مقالة: منال عبد الرحمن سفر بعنوان "التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى" مقال تم نشره في دراسات العلوم التربوية مجلد رقم 44 سنة 2017 طبقت الدراسة على عينة مكونة من 223 موظفة من موظفات جامعة أم القرى وكانت عينة عشوائية كما استخدمت أداة الاستبيان المكون من 51 فقرة كما اتبعت المنهج التحليلي حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة مستوى التمكين الوظيفي متوسط ودرجة الولاء التنظيمي مرتفعة لدى موظفات جامعة أم القرى
- وجود علاقة بين مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى
الدراسة الخامسة: دراسة موسى ذرذاري ورمضان مومن بعنوان "علاقة التمكين الوظيفي بالأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي افلو الاغواط" مقال تم نشره بتاريخ 2021/09/30 بمجلة العلوم الاجتماعية حيث قام الباحث باختيار عينة مكونة من 93 موظفا وقام بتطبيق أداة الاستبيان وقام باستخدام المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستخلاص النتائج وتوصلت الدراسة إلى :
- وجود علاقة طردية بين التمكين الوظيفي والأداء.

- كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي الاقدمية في العمل
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى إلى المؤهل العلمي الاقدمية في العمل والتفاعل بينهما.
الدراسة السادسة: دراسة الصالح نفيسي بعنوان "تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي- دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين توتة -باتنة" أطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور LMD في شعبة علم الاجتماع تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل تمت الدراسة سنة 2022 حيث قام الباحث بدراسة عينة من الموظفين بالقطاع الصحي يبلغ عددها 558 مفردة تم توزيع استمارة استبيان وقام باستخدام المنهج التحليلي للبيانات وقد اعتمد على أبعاد التمكين (المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وفريق العمل) وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها

- انه توجد علاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

❖أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

01-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان فقد تمت في تنظيمات مختلفة عن محافظة الغابات لولاية الوادي، الأمر الذي يصعب معه استخدام نتائجها وتعميمها عليها، وهو ما تسعى الدراسة للوصول إليه.

02-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان، حيث تمت هذه الدراسة في الفترة الحالية والتي تشهد تطورات مختلفة في المؤسسات الجزائرية.

03- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث التطبيق، حيث تطبق على العاملين بمحافظة الغابات لولاية الوادي سواء أسلاك تقنية أو أسلاك مشتركة.

04- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث اعتمدت على أسلوب المسح الشامل وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة إنهم اعتدوا على العينة في عملية الدراسة.

05- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أبعاد الولاء التنظيمي

❖ أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

01 - تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في تحليل وجمع البيانات وهو المنهج التحليلي كما تم استخدام الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات والقيام بتحليلها تحليلًا إحصائيًا.

02- تشابه الدراسة الحالية مع دراسة كل من الصالح نفيسي بعنوان "تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين توتة - باتنة ودراسة عبد الله أحمد فوز بعنوان " التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي - دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية ودراسة من حيث أبعاد التمكين الوظيفي (المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز والتدريب، تفويض السلطة).

ثانيا: المقاربة النظرية:

تقوم النظريات الاجتماعية على تفسير الظواهر والعلاقات بين الأفراد سواء في التنظيم الرسمي أو التنظيم الغير رسمي. وتعد نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي لهربرت سايمون من النظريات الاجتماعية التي بنيت عناصرها على عدة مبادئ:

- اتخاذ القرار.

- البيئة وهي المجال المكاني والاجتماعي للمنظمة.

- التخصص ويقصد به التشريع من طرف المسؤول والتنفيذ من طرف الموظفين.

- الالتزام بالقرارات.

وعليه تقوم نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي على أن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم أي أن يتحقق "توازن" بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد.

وبما إن أبعاد التمكين الوظيفي المعتمدة في الدراسة هو المشاركة في صناعة واتخاذ القرار وتفويض السلطة ورفع المهارات وتنمية القدرات. حيث أشاد هربرت سايمون بأن التنظيم مجال لاتخاذ القرار ويعد جوهر عمليات

التنظيم ويؤكد على أن السلوك التنظيمي محصلة لعمليات اتخاذ القرار وفهم كيفية تصرف الأفراد داخل التنظيم لا بد من فهم كيفية عمليات ومراحل اتخاذ القرار¹.

¹ سعيد زويوش، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هريوت سامبون ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية: دراسة سوسولوجية، مجلة آفاق للبحوث، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 501.

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل الى الأدبيات التي تهم موضوع التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال التطرق الى تعريف المفاهيم المرتبطة بهم وكذلك العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية التأثير بينهما من خلال فهم كل مصطلح وأبعاده



الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد الفصل

بعد عرضنا للإطار النظري للدراسات السابقة الخاصة بمتغيري التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الحالية، والتي تتضمن المنهج المتبع، عينة الدراسة وموصفاتها، معرفة مدى كفاءة أدوات القياس المعتمدة في الدراسة عن طريق الدراسة الاستطلاعية، وكذلك إجراءات الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية المعتمدة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة:

1- مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر التي تشكل هذا المجتمع والتي يسعى الباحث بطبيعة الحال أن يعمم عليها نتائج دراسته، وتتحدد عناصر هذه الدراسة بموظفي محافظة الغابات لولاية الوادي.

وعند القيام بدراسة استطلاعية لمحافظة الغابات لولاية الوادي من جميع النواحي الهيكلية والوظيفية وجدنا بها 66 موظف وموظفة موزعة على جميع الهياكل التنظيمية والكل له دور في تحقيق التمكين الوظيفي إما بالانخراط في اللجان المنتخبة أو بواسطة المناصب العليا التي يتقلدونها وعليه تم القيام بمسح شامل لكل أفراد المجتمع المراد دراسته فالمسح الشامل يعرف على أنه إذا وجد الباحث بيانات بحثه من جميع المقررات التي تدخل في البحث فان هذه الطريقة تعرف بطريقة الحصر الشامل أو التعداد¹، وكما عرفه آخرون على أنه: كل مفردات المجتمع الأصلي (الأم) وهو الذي يحدد أساسا بالظاهرة محل الدراسة².

2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها

إن كل دراسة مبنية على مجموعة من المتغيرات التي بتفكيكها وفهم أبعادها ومؤشراتها يستطيع الباحث معرفة الأدوات التي تسهل عليه جمع البيانات وتحليلها وبالتالي الوصول الى نتائج علمية. وعليه فإن متغيرات موضوعنا هذا هي:

- متغير مستقل: يتمثل في التمكين الوظيفي الذي يعتمد على العديد من الأبعاد حيث تم التركيز على ثلاث أبعاد وهي:- تفويض السلطة - المشاركة في صناعة واتخاذ القرار - تنمية القدرات ورفع المهارات.
- متغير تابع: يتمثل في الولاء التنظيمي الذي تم التركيز على ثلاث أبعاد تتمثل في:- الأداء - الالتزام - الانتماء.
- متغير ديموغرافي: يتمثل في:- الجنس. - السن - المستوى التعليمي - الرتب والمناصب الوظيفية - نوعية الأسلاك.

¹ محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، ط 2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 165.

² بركة بوغلاس، التمكين التنظيمي وواقعه في المؤسسة الجزائرية، ط 1، ألفا للوثائق النشر والتوزيع الكتاب الجامعي، الجزائر، 2019، ص 78.

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

إن دقة النتائج لأي بحث علمي تتوقف على حسن اختيار الأدوات وأنسبها في الحصول على البيانات التي تخدم الأهداف المرجوة من الدراسة وهي معرفة دور التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة ومن ثم فحص فرضياتها اعتمدنا على:

- المقابلة: إن استخدام المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات يتطلب مهارات كثيرة منها حسن الإصغاء والتحضير الجيد لنوع الأسئلة لكي لا ينساق إلى مواضيع أخرى خلال الحوار مع الطرف الثاني وعليه فالمقابلة كأداة لجمع البيانات كما يعرفها البعض على أنها :

يعرفها ماكوبي N.Maccoby بأنه تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة ويحاول أحدهما أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر والتي تدور حول خبراته أو آرائه ومعتقداته¹.

- الاستمارة: هي من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " بأنها أداة تتضمن مجموعة من الفقرات أو العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحث أغراض البحث"²، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

أ-مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد الاستمارة وخصصت لجمع المعلومات المتعلقة التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستمارة دياجحة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن

¹ محمد الغريب عبد الكري، مرجع سابق، ص 139.

² فريد سلام، التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي، محاضرات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، السداسي الأول، 2017، ص287.

المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

ب- محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 3 بدائل (نعم، لا، أحياناً)، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: مساهمة رفع المهارات وتنمية القدرات في تحقيق الولاء التنظيمي

الجزء الثاني: مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي.

الجزء الثالث: مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي

- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الأساليب التالية:

- معامل الاتساق الداخلي.

- معامل ألفا كرونباخ.

- التجزئة النصفية.

- معامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون.

- معامل جتمان.

- المتوسط الحسابي

- اختبار T.Test.

- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة البيانات التي تم جمعها من

مجتمع الدراسة بمحافظة الغابات لولاية الوادي، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة

اختصاراً (SPSS)، وذلك بغرض اختبار مدى صدق وثبات الفرضيات واستخلاص النتائج.

1-2 التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة الميدانية:

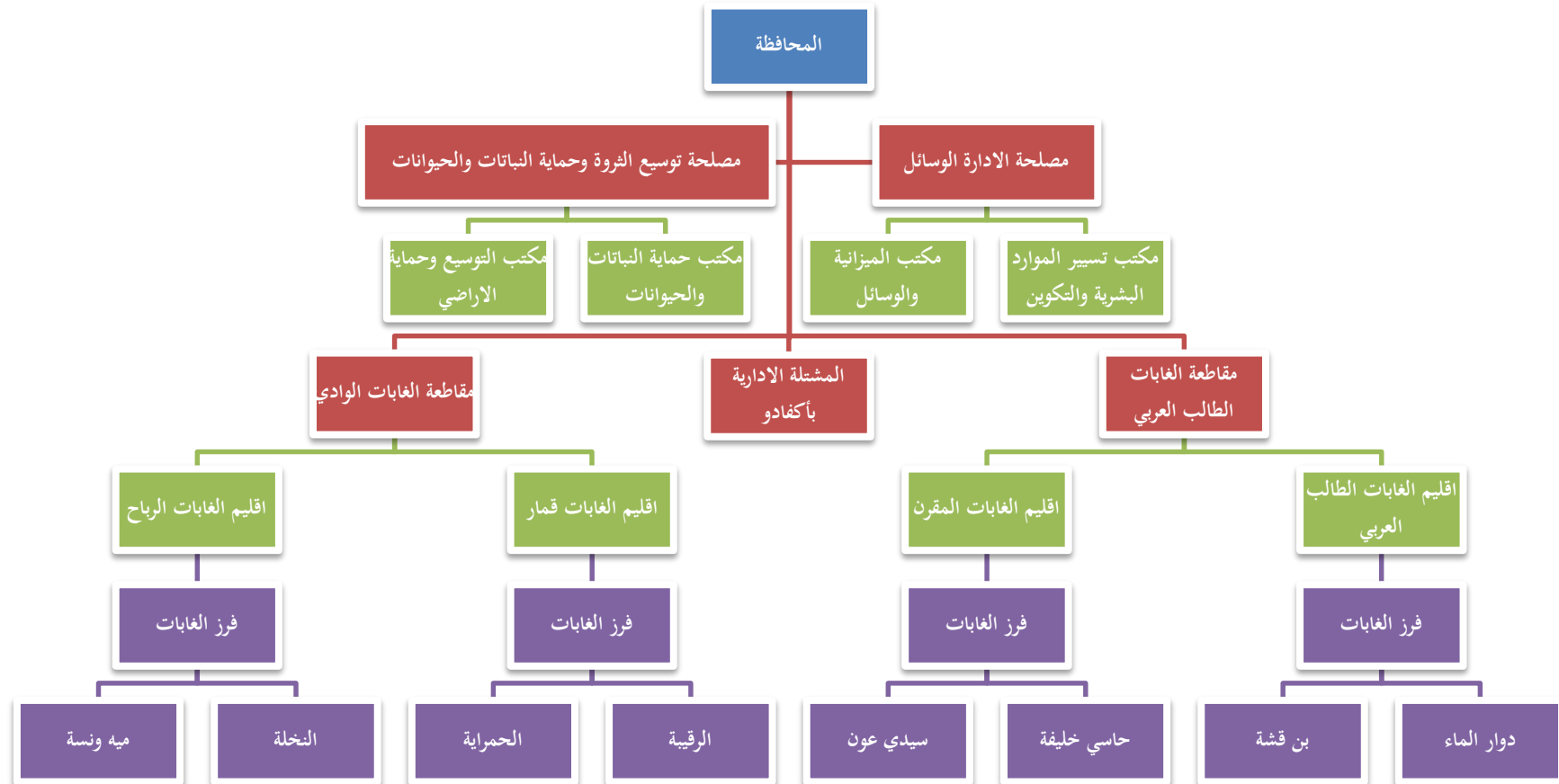
أ- الإنشاء والمهام:

أنشئت محافظة الغابات لولاية الوادي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 333/95 المؤرخ في 25 أكتوبر سنة 1995 والذي يحدد تنظيمها وعملها المعدل والمتمم وتشكل من مصلحتين ومقاطعتين طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 جويلية سنة 1997. حيث كانت تابعة لمحافظة الغابات بسكرة قبل هذا التاريخ وهي تشرف على جميع الأعمال الخاصة المحيط والتجميل داخل المؤسسات التربوية والتكوينية وكذلك الإدارات العمومية والخاصة والمساحات الخضراء داخل النسيج العمراني والمستثمرات الفلاحية وكذلك القيام ببرامج مكافحة التصحر وصعود المياه وذلك بمشروع السد الأخضر وتدعيم الفلاحين بالأشجار المثمرة ومصدات الرياح لتثبيت الكثبان الرملية وشبكات السقي وحفر الآبار..... الخ وتتم جل هذه العمليات في إطار التنمية الريفية ومن مهامها أيضا القيام بالوقوف على انشغالات المرأة الريفية وصيانة والحفاظ على المناطق الرعوية والمناطق الرطبة التابعة للولاية مع مراقبة الطيور المهاجرة في مواسم الهجرة.

ب- الهيكل التنظيمي :

تضم محافظة الغابات لولاية الوادي مقر المحافظة، مصالح ومقاطعات موزعة كما هو مبين في المخطط التالي.

الشكل رقم 01-02: الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية الوادي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

تضم محافظ الغابات لولاية الوادي مصلحتين وهما:

- مصلحة الإدارة والوسائل وبها مكتب تنمية الموارد البشرية ويهتم بكل ما يخص الموظف خلال مسيرته المهنية ومكتب الميزانية ويختص بكل ما يهم المحافظة من ميزانية التسيير وميزانية التجهيز.
- مصلحة توسيع الثروة وحماية النباتات والحيوانات وبها مكتب حماية النباتات والحيوانات ومكتب التوسيع وحماية الأراضي.

-الموارد البشرية:

الجدول رقم 02-01: قسم الموارد البشرية لمحافظة الغابات لولاية الوادي

الملاحظة	العدد الإجمالي للموظفين	الموارد البشرية
/	46	الأسلاك التقنية الخاصة بإدارة الغابات
	20	الأسلاك المشتركة
	18	الأعوان المتعاقدون
	84	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة

- الوسائل المادية:

تضم محافظة الغابات لولاية الوادي مقر المحافظة الكائن مقره بالمنطقة الجديدة 19 مارس الوادي وتندرج ضمنها مقاطعات كما يلي:

- مقر مقاطعة الغابات 08 ماي الوادي ويضم إقليمين:

مقر إقليم الغابات قمار وإقليم الرياح.

- مقر مقاطعة الغابات الطالب العربي بالديلة ويضم إقليمين :

مقر إقليم الطالب العربي وإقليم المقرن

- مقر المشتلة الإدارية باكفادو وهو من الأملاك الغابية. وهي المسؤولة على توفير الشتلات التي يتم توزيعها في مواسم الغرس على المؤسسات والأحياء كما تشمل الأشجار المثمرة وأشجار الزينة ومصدات الرياح.

-اللجان المنتخبة على مستوى المحافظة:

-اللجنة المتساوية الأعضاء وبها أعضاء ممثلي الإدارة يتم اختيارهم من طرف المحافظ مع استشارة رؤساء المصالح وأعضاء منتخبة من طرف الموظفين في الإدارة.

- اللجنة التأديبية للأعوان المتعاقدين وتشكل من أعضاء يتم اختيارهم من طرف المحافظ مع استشارة رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب

- اللجنة الاستشارية وتتكون من أعضاء يتم الترشح فيها من طرف الموظفين وتتم التصفية من طرف المحافظ

- خلية الإعلام والاتصال وتتكون من موظفين يكونون من الأسلاك المشتركة والأسلاك التقنية وتتكون على مستوى المحافظة ولكن أعضائها في جميع المصالح من مقاطعات وأقاليم لكي تكون لديها أكثر أخبار .

- اللجنة العلمية وهي تهتم بكل ما يخص المحافظة من مهام وما يمكنه من تطوير المجال العلمي والعملية للموظفين

2-2 خصائص عينة الدراسة التطبيقية

أ-الجنس : وفيما يلي يوضع توزيع أفراد العينة على حسب الجنس:

الجدول رقم 02-02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

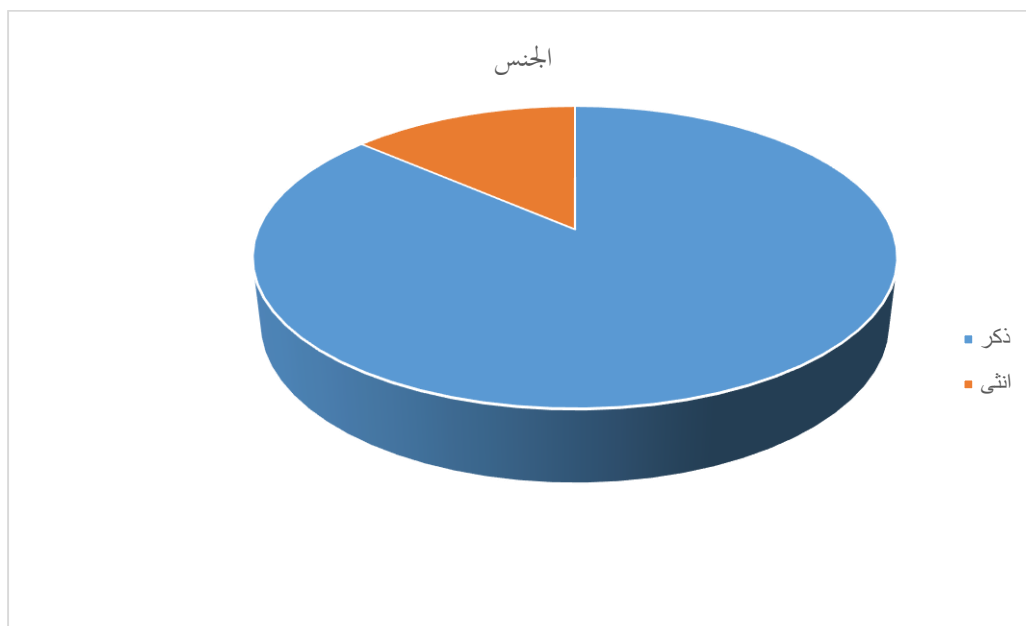
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	57	86.4%
إناث	09	13.6%
المجموع	66	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس، إن نسبة الذكور فاقت نسبة الاناث، حيث كانت نسبة الذكور 86.4% ونسبة الإناث 13.6%.

وهذا لأجل القيام بالأعمال الخارجية وما يتطلبه من جهد عضلي وبدني وسهر على حماية الثروة الغابية والحيوانية .

الشكل رقم 02-02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

ب-السن : توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 03-02: توزيع أفراد العينة حسب السن

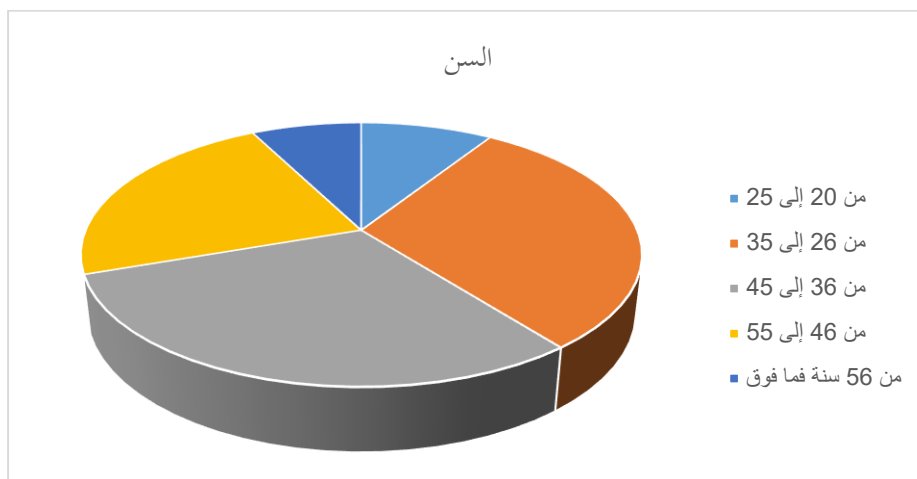
النسبة المئوية	التكرار	السن
9.1%	06	من 20 إلى 25 سنة
30.3%	20	من 26 إلى 35 سنة
30.3%	20	من 36 إلى 45 سنة
22.7%	15	من 46 إلى 55 سنة
07.6%	05	من 56 سنة فما فوق
%100	66	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب السن، ان الفئتين من 26 الى 35 سنة و36 الى 45 سنة أتتا في المرتبة الأولى من حيث عدد التكرار حيث تحصلتا على نفس التكرار 20 فرد، تليها الفئة من 46 الى 55 سنة بنسبة 22.7%، تليها فئة من 20 الى 25 سنة بنسبة 9.1%، وفي الأخير الفئة الأخيرة من 56 سنة فما فوق بنسبة 7.6%.

وكون الفئتين من 26 الى 35 سنة و36 الى 45 سنة في المركز الأول يدل على ان هذه الفئة يكون لديها خبرة في مجال عملها، وهذا ما يزيد في صدق الاستمارة.

الشكل رقم 02-03: توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

ت-المستوى التعليمي : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الجامعي:

الجدول رقم 02-04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

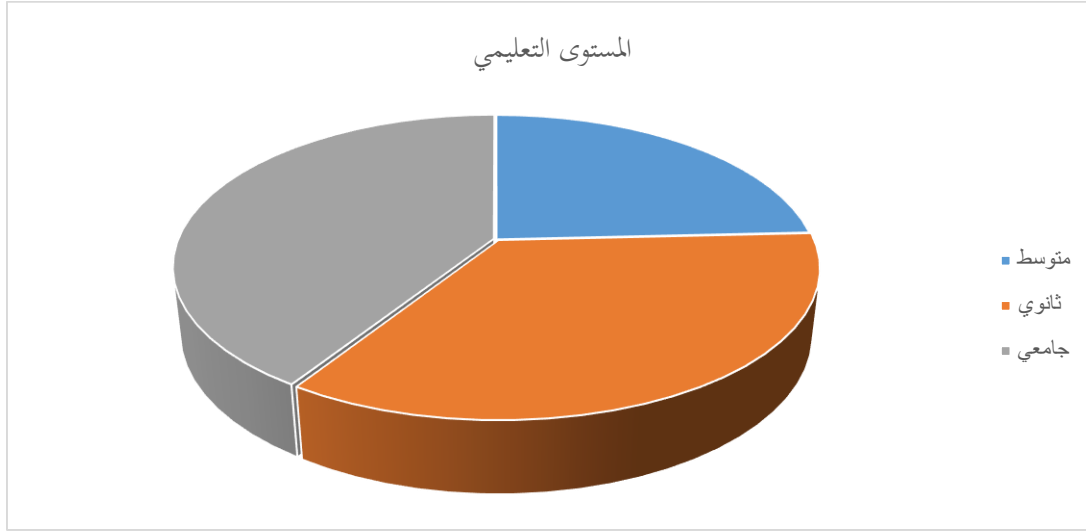
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الجامعي
24.3%	16	متوسط
34.8%	23	ثانوي
40.9%	27	جامعي
100%	66	المجموعة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي، ان اعلى مستوى هو الجامعي بنسبة 40.9%، يليه مستوى ثانوي بنسبة 34.8%، فيما تحصل المستوى المتوسط على المركز الأخير بنسبة 24.3%.

وكون المستوى الجامعي هو السائد بين افراد العينة يجعل افراد العينة على دراية بمصطلحات الاستبيان، كذلك فهمهم للاستبيان، وهذا ما يجعل الاستبيان اكثر صدق.

الشكل رقم 02-04: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

ث-الرتب والمناصب الوظيفية

الجدول رقم 02-05: توزيع افراد العينة حسب الرتب والمناصب الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	السن
78.8%	52	موظف عادي
12.2%	08	رئيس مكتب
3%	02	رئيس مصلحة
3%	02	رئيس مقاطعة
3%	02	رئيس إقليم
100%	66	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتب والمناصب الوظيفية، حيث

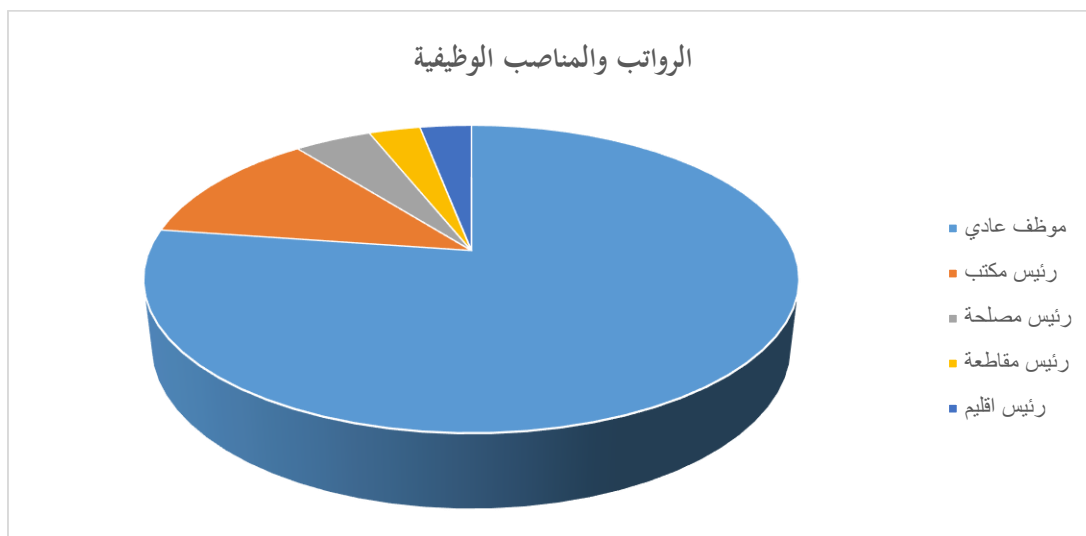
كانت اغلب أفراد العينة موظفين عاديين بنسبة 77.3%، تليها رؤساء المكاتب بنسبة 12.1%، ثم رؤساء

المصلحة بنسبة 04.5%، فيما تحصل رؤساء المقاطعة والإقليم على نفس النسبة 03%.

الآن عدد الموظفين العاديين فاق عدد المناصب إلا أن هذا لم يمنع من مشاركتهم في اتخاذ القرارات

وصناعتها بانتمائهم إلى اللجان المنتخبة في المحافظة وهذا ما أكده السيد المحافظ من خلال المقابلة التي تمت معه.

الشكل رقم 02-05: توزيع أفراد العينة حسب الرتب والمناصب الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

د-نوعية الأسلاك

الجدول رقم 02-06: توزيع أفراد العينة حسب نوعية الأسلاك

النسبة المئوية	التكرار	السن
%78.8	52	أسلاك تقنية
%21.1	14	أسلاك مشتركة
%100	66	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

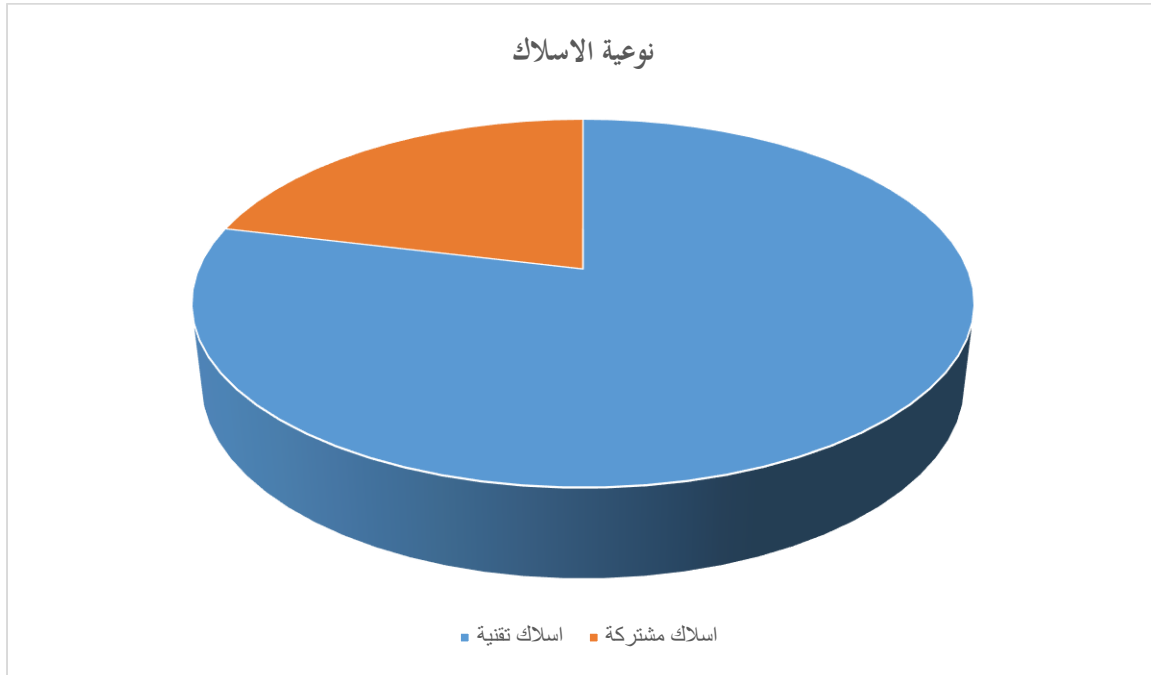
يتضح من خلال الجدول الموالي والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوعية الأسلاك، حيث تحصلت

الأسلاك التقنية على المركز الأول بنسبة %78.8، تليها الأسلاك المشتركة بنسبة %21.1.

ويعود ارتفاع نسبة الأسلاك التقنية كون وظيفة المحافظة هي جل العمليات المنوطة بها من حملات تشجير

وتحسيس وتوعية وغيرها مما يحتاج العدد الكبير من الموظفين في الأسلاك التقنية.

الشكل رقم 02-06: توزيع أفراد العينة حسب نوعية الأسلاك



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

3-5 مرحلة صدق وثبات الاستمارة

الجزء الأول: مساهمة رفع المهارات وتنمية القدرات في تحقيق الولاء التنظيمي:

أ- صدق الجزء الأول

الجدول رقم 02-07: يبين نتائج صدق الجزء الأول

الصدق الذاتي	الجزء الأول
0.913	مساهمة رفع المهارات وتنمية القدرات في تحقيق الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (02-07) المبين أعلاه يتبين لنا أن الجزء الأول يتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ من خلال نتائج الجدول رقم (02-07) المبين أعلاه يتبين لنا الجزء الأول يتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ 0.913.

$$0.913 = \sqrt{0.835} = \text{ألفا كرونباخ} = \text{الصدق الذاتي}$$

ب- معاملات ثبات الجزء الأول

جدول رقم 02-08: يبين نتائج معاملات ثبات الجزء الثاني

الجزء الأول	معامل الفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون	معامل جتمان
مساهمة رفع المهارات وتنمية القدرات في تحقيق الولاء التنظيمي	0.835	0.561	0.719	0.713

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (02-08) يبين لنا إن الجزء الأول يتمتع بمعامل ثبات مقبول، حيث قدرت قيمة معامل الفا كرونباخ بـ : 0.835، ومعامل التجزئة النصفية بـ : 0.561، ومعامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون المكمل لمعامل التجزئة النصفية بـ 0.719، ومعادلة جتمان لحساب الثبات بـ : 0.713.

الجزء الثاني: مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي:

أ- صدق الجزء الثاني

الجدول رقم 02-09: يبين نتائج صدق الجزء الثاني

الصدق الذاتي	الجزء الثاني
0.878	مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (02-09) المبين أعلاه يتبين لنا أن الجزء الثاني يتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ من خلال نتائج الجدول رقم (02-09) المبين أعلاه يتبين لنا الجزء الثاني يتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ 0.878.

$$0.878 = \sqrt{0.772} = \text{الفا كرونباخ} = \text{الصدق الذاتي}$$

ب- معاملات ثبات الجزء الثاني

جدول رقم 10-02: يبين نتائج معاملات ثبات الجزء الثاني

الجزء الثاني	معامل الفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون	معامل جتمان
مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي	0.772	0.518	0.683	0.681

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (10-02) يبين لنا ان الجزء الثاني يتمتع بمعامل ثبات مقبول، حيث قدرت قيمة معامل الفا كرونباخ بـ : 0.772، ومعامل التجزئة النصفية بـ : 0.518، ومعامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون المكمل لمعامل التجزئة النصفية بـ 0.683، ومعادلة جتمان لحساب الثبات بـ : 0.681.

الجزء الثالث: مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي:

أ- صدق الجزء الثالث

الجدول رقم 11-02: يبين نتائج صدق الجزء الثالث

الجزء الثالث	الصدق الذاتي
مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي	0.880

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (11-02) المبين أعلاه يتبين لنا أن الجزء الثالث يتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ من خلال نتائج الجدول رقم (11-02) المبين أعلاه يتبين لنا الجزء الثالث يتمتع بصدق عال، حيث قدر معامل الصدق الذاتي المحسوب من جذر الثبات المستخرج من معادلة ألفا كرونباخ 0.880.

$$0.880 = \sqrt{0.775} = \text{الفا كرونباخ} = \text{الصدق الذاتي}$$

ب- معاملات ثبات الجزء الثالث

جدول رقم 02-12: يبين نتائج معاملات ثبات الجزء الثالث

الجزء الثالث	معامل الفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون	معامل جتمان
مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي	0.835	0.561	0.719	0.713

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (02-12) يبين لنا إن الجزء الثالث يتمتع بمعامل ثبات مقبول، حيث قدرت قيمة معامل الفا كرونباخ بـ : 0.835، ومعامل التجزئة النصفية بـ : 0.561، ومعامل التصحيح الذاتي لسيرمان براون المكمل لمعامل التجزئة النصفية بـ 0.719، ومعادلة جتمان لحساب الثبات بـ : 0.713.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

1-النتائج

-عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية

بغرض معالجة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: يساهم التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظة الغابات لولاية الوادي. وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق اختبار T-test والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02-13: اختبار الفرضية الرئيسية

البيان	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
يساهم التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظة الغابات لولاية الوادي	65.036	65	0.000	2.490

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (02-13) يتضح أن قيمة مستوى دلالة الفرضية الأولى قدرت بـ: (0.000) وهي قيمة اقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية التي تقول أنه يساهم التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظة الغابات لولاية الوادي، وبالتالي قد تحققت الفرضية العامة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة "آدم قوز 2016" التي توصلت الى وجود أثر للتمكين الإداري مع الولاء التنظيمي للمصارف التجارية السودانية.

كما اتفقت النتيجة مع دراسة "ذرذاري، عومن 2021" التي توصلت هي الأخرى الى وجود علاقة طردية بين التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي وهذا ما يدل على ان التمكين الوظيفي يساهم في تحسين أداء افراد عينة الدراسة.

واتفقت كذلك دراسة "بوسالم 2010" مع دراستنا حيث توصلت الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي.

2-عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

بغرض معالجة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: "يساهم رفع مهارات العاملين بمحافظة الغابات وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي لها" قمنا بتطبيق اختبار T.Test والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02-14 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

البيان	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
يساهم رفع مهارات العاملين بمحافظة الغابات وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي لها	40.624	65	0.000	2.39

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث يتضح أن قيمة "ت" هي 40.624 بدرجة حرية (65) ومتوسط حسابي (2.39) ودلالة معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقبل الفرضية التي تقول أنه يساهم رفع مهارات العاملين بمحافظة الغابات وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي لها، وبالتالي قد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

وهذا ما أفصح عنه السيد محافظ الغابات من خلال المقابلة حيث ذكر انه لتنمية القدرات ورفع المهارات دور في تسهيل عمل الموظفين وبالتالي إحساسهم بالراحة في أداء أعمالهم ومنه يتحقق لديهم شعور بالولاء للمحافظة وهذا ما يزيد من فرص تقديم أفضل ما لدى الموظف .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "آدم قوز 2016" التي توصلت إلى وجود أثر للتمكين الإداري مع الولاء التنظيمي للمصارف التجارية السودانية.

3- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

بغرض معالجة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: "يساهم تحقيق مبدأ تفويض السلطة العاملين بمحافظ الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها" قمنا بتطبيق اختبار T.Test والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02-15: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

البيان	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
يساهم تحقيق مبدأ تفويض السلطة العاملين بمحافظ الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها	55.682	65	0.000	2.584

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث يتضح أن قيمة "ت" هي 55.682 بدرجة حرية (65) ومتوسط حسابي (2.584) ودلالة معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقبل الفرضية التي تقول انه يساهم تحقيق مبدأ تفويض السلطة العاملين بمحافظ الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها، وبالتالي قد تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة "منال سفر 2017" حيث توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط عال بين مبدأ تفويض السلطة والولاء التنظيمي.

وهذا ما أكدته السيد محافظ الغابات عند سؤاله: أن كان هناك تطبيق لمبدأ تفويض السلطة وما هي ابرز المهام المفوض فيها للموظفين ؟ فقد أبدى موافقته على تفويض جانب من السلطة إلى الموظفين حسب طبيعة عملهم ومركزهم في الترتيب الهرمي للمحافظة. لكي يقوموا بأداء مهامهم بكل ارياحية مع وجود وضوح في القوانين التي تجعل من الموظفين مسئولين على السلطات المتاحة لهم.

4- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

بغرض معالجة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: "تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات بمحافظ الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها" قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا الفئتين ثم طبقنا عليها اختبار T.Test والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02-16: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات بمحافظة الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها	50.704	65	0.000	2.492

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث يتضح أن قيمة "ت" هي 50.704 بدرجة حرية (65) ومتوسط حسابي (2.492) ودلالة معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقبل الفرضية التي تقول انها تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات بمحافظة الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها، وبالتالي قد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة "منال سفر 2017" حيث توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط عال بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي.

كذلك اتفقت مع دراسة "الصالح نفيسي 2022" حيث توصلت إلى وجود علاقة بين مشاركة العاملين والولاء التنظيمي في المؤسسة

وقد أكد كذلك السيد محافظ الغابات على مشاركته أكبر عدد من الموظفين في عملية صناعة القرار واتخاذ كونه العملية هم الجميع وهذا لوجود اللجان التي من شأنها فتح باب الحوار والنقاش وحرية الانخراط فيها لكل الموظفين كاللجنة التشاركية واللجنة العلمية وخلية الإعلام والاتصال مع وجود اللجنة المتساوية الأعضاء واللجنة التأديبية حسب ما ينص عليه القانون في عدد الأعضاء وكيفية الانخراط فيهما.

ثانيا: المناقشة

1- تحليل تفسير المعطيات

من خلال تحليل ومناقشة البيانات تم التوصل الى النتائج التالية:

- 01- يساهم التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظة الغابات لولاية الوادي.
- 02- يساهم رفع مهارات العاملين بمحافظة الغابات وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي لها.
- 03- يساهم تحقيق مبدأ تفويض السلطة العاملين بمحافظة الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها
- 04- تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات بمحافظة الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها.

2- التوصيات:

- لاهتمام أكثر بتطوير ثقافة التمكين الوظيفي بالشكل الذي ينسجم مع الأنظمة الإدارية المعتمدة بمحافظات الغابات، وذلك للاستفادة منها في رفع مستوى ولاء الموظفين.
- منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا بفتح المجال في المشاركة في اللجان وتوسيع مجالاتها العلمية والعملية بمحافظات الغابات لولاية الوادي .
- منح العاملين قدر أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف وذلك نظراً لأثره الإيجابي على ولاء العاملين للمنظمة .
- العمل على توفير أجواء تنظيمية تشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- التركيز على استقطاب وتعيين الكفاءات ذات المؤهلات العلمية الجامعية.
- محاولة توفير ميزات تنافسية مادية ومعنوية لتحفيز العاملين على البقاء والاستمرار في العمل في محافظات الغابات وبالتالي تحقيق ولائهم لها .
- تشجيع العمل بروح الفريق في التسيير .
- توفير الشفافية في صناعة القرارات من طرف السلطة المركزية .
- تعميم التمكين الوظيفي على كل المستويات الإدارية بالمحافظة وترك مساحة للموظفين لإبداء آرائهم وتشجيعهم على تقديم أحسن ما عندهم .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في موضوع التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظات الغابات لولاية الوادي، يمكن القول أن التمكين الوظيفي أصبح عاملا أساسيا في الإدارة الجزائرية عامة ومحافظات الغابات خاصة باعتباره عنصر حساس لرفع نسبة ولاء الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس يجب تجسيده وإعطائه قيمة فعلية باعتباره أحد عوامل تحسين الأداء وتوفير الالتزام من طرف الموظفين.

كما أن أغلب المؤسسات تنتهج منهج التكنولوجيا والتطور في جميع النواحي والقيام بتحديد وتحديث وسائلها لا بد لها من الاهتمام بالموارد البشري لها، ومن خلال ما تم استخلاصه من تحليل نتائج هذا البحث تم التوصل إلى وجوب الاهتمام ببرنامج التمكين لتحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم وكفاءتهم وتعزيز التزامهم .

كما انه لعملية التحفيز ورفع المهارات وتنمية القدرات دور فعال لإحساس العامل بأهميته لدى المنظمة وبالتالي دفعه الى ولاءه وعمله على تقديم أفضل ما لديه للرفع من المؤسسة واعتزازه بانتمائه لها .

وفي الأخير، نرجو أن نكون قد الممنا ولو بجانب بسيط من التمكين الوظيفي، وأن تكون قد أسهمت ولو بشكل بسيط في عملية البحث العلمي.

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وسائل نجاح أي منظمة باعتبارها العصب المحرك لسيروية العمل ومراقبة حركة العمال خلال مساهمهم المهني في التنظيم ، وبما أن العامل البشري يبقى دوماً وبصفة كبيرة أساس كل تقدم ونجاح وأنه مهما بلغ التقدم التكنولوجي لتجهيزات أي منظمة فإن كلمة الحزم والفصل في أيدي الموارد البشرية . وبما أن الولاء التنظيمي هو الآخر من المواضيع المهمة وذات الأهمية في حياة المؤسسات ، وعليه كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي ، بمعنى التعرف على أي دور يمكن أن يعبه التمكين الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة محافظة الغابات لولاية الوادي .

فقد ركزت الدراسة على مدى تمكين موظفي وموظفات محافظة الغابات لولاية الوادي وشعورهم بالمسؤولية اتجاه اتخاذ القرارات وتفويض السلطة الممنوحة لهم في حدود صلاحياتهم ، مع تركيز الإدارة حول تنمية المهارات ورفع القدرات لديهم وهذا كله لمعرفة مدى شعورهم بالولاء للمحافظة والالتزام بأعمالهم وتحسين أدائهم مع شعورهم بالانتماء .

وبعد إجراء الدراسة الميدانية ثبتت لدينا النتائج التالية :

- بخصوص الفرضية الرئيسية : ومن خلال البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية يتضح أن قيمة مستوى دلالة الفرضية الأولى قدرت بـ: (0.000) ، وهي قيمة اقل من 0.05 ، وعليه تقبل الفرضية القائلة أنه كلما كان الاهتمام بتمكين العاملين وفتح باب الحوار والنقاش ومشاركتهم في صناعة القرار وتنمية قدراتهم ورفع مهاراتهم زادت لديهم الرغبة بالتفاني والانتماء للمنظمة وبالتالي شعورهم بالولاء للتنظيم ضمن محافظة الغابات لولاية الوادي.

- بخصوص الفرضيات الفرعية :

* الفرضية الفرعية الأولى: من خلال البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية يتضح أن قيمة "ت" هي 40.624 بدرجة حرية (65) ومتوسط حسابي (2.39) ودلالة معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقبل الفرضية التي تقول أنه يساهم رفع مهارات العاملين بمحافظة الغابات وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي لها .

* **الفرضية الفرعية الثانية :** من خلال البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية يتضح أن قيمة "ت" هي 55.682 بدرجة حرية (65) ومتوسط حسابي (2.584) ودلالة معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تقبل الفرضية التي تقول انه يساهم تحقيق مبدأ تفويض السلطة العاملين بمحافظة الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها .

* **الفرضية الفرعية الثانية :** من خلال البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية يتضح أن قيمة "ت" هي 50.704 بدرجة حرية (65) ومتوسط حسابي (2.492) ودلالة معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تقبل الفرضية التي تقول أنها تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات بمحافظة الغابات في تحقيق ولائهم التنظيمي لها .



قائمة المراجع والمصادر

1-الكتب

- 1- ابن منظور، لسان العرب، ط 1، دار المعارف، القاهرة، د.س.
- 2- أحمد الشباب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 3- ادريس بن عمر المانع، الاستثمار وتطبيقاته في المصارف الإسلامية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2021.
- 4- آلاء علي فالح الزعبي، التربية الوطنية في الإسلام: دراسة تحليلية، دار العاملون للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5- بركة بوغلاس، التمكين التنظيمي وواقعه في المؤسسة الجزائرية، ط 1، ألفا للوثائق النشر والتوزيع الكتاب الجامعي، الجزائر، 2019.
- 6- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 7- رمضان عيسى الليموني، سم العولمة: رؤية لوقف الضرر عبر تنمية القدرات، E-Kutub Ltb، لندن، 2015.
- 8- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، ط 2، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2013.
- 9- محمد احمد على كاسب، المسؤولية الجنائية الدولية، شركة كتاب للنشر والتوزيع الإلكتروني، مصر، 2020.
- 10- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، ط 2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 11- منى مؤتمن عماد الدين، أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2004.
- 12- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- 13- هاني إسماعيل رمضان، أبحاث المؤتمر الدولي الثالث العربية للناطقين بغيرها والحاضر والمستقبل (03) 10-12 أغسطس 2021، المنتدى العربي التركي للتبادل اللغوي، تركيا، 2021.
- 14- إيمان عباس الخفاف، الذكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعاليا، دار المنهج للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 15- فريد سلام، التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي، محاضرات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، السداسي الأول، 2017.

I-المذكرات

- 16- ديدوني يوسف، تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكليات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات (الأغواط- تيارت - سيدي بلعباس)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معكسر، 2022.
- 17- عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

II-المجلات

- 18- سعيد زيوش، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هربوت سايمون ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية: دراسة سوسيولوجية، مجلة آفاق للبحوث، المجلد 05، العدد 01، 2022.
- 19- عشوش محمد أيمن عبد اللطيف، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة: دراسة مقارنة، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 1996.
- 20- فروحي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفيشيات التجارة في الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادية، مجلد 2، العدد 8، 2020.

III-المواقع الالكترونية

- 21- موقع المعاني، <https://www.almaany.com>.

الملاحق

الملحق 01: الاستمارة

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

إستمارة إستبيان

تحية طيبة وبعد :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان : " التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظة الغابات لولاية الوادي " ، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب .

مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة .

لكم مني فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا .

السنة الجامعية : 2022 – 2023

أولاً- البيانات الأولية :

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن : من 20 إلى 25 ☐ من 26 إلى 35 ☐ من 36 إلى 45 ☐
من 46 إلى 55 ☐ من 56 سنة فما فوق ☐
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- الرتب والمناصب الوظيفية : موظف عادي ☐ رئيس مكتب ☐ رئيس مصلحة ☐
رئيس مقاطعة ☐ رئيس إقليم ☐
- 5- نوعية الأسلاك : أسلاك تقنية ☐ أسلاك مشتركة ☐

ثانيا : مساهمة رفع المهارات وتنمية القدرات في تحقيق الولاء التنظيمي			
أحيانا	لا	نعم	
			6- تشجعكم الإدارة على التدريب لتطوير مهاراتكم وصقل مواهبكم حسب طبيعة الوظيفة
			7- تشجعكم الإدارة على إستقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة
			8- تتواصل الدورات التدريبية طيلة مساركم الوظيفي والمهني
			9- هناك دورات للموظفين القدامى تمكنهم من تحديد المعلومات
			10- يتم تحديد نوع التدريب في ضوء المهارات المطلوبة
			11- تشجعكم الإدارة على خلق الأفكار الإبداعية وتدعمها
			12- تشجعكم الإدارة على تبادل الخبرات فيما بينكم
			13- يستخدم العاملون الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة
			14- تتابع إدارتكم دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها
			15- يساهم التدريب في خلق فرص للعاملين لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية العلمية
ثالثا : مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي			
			16- يفوضك رئيسك المباشر جانبا من السلطة لإنجاز مهامك بالمحافظة
			17- هناك ثقة من الرؤساء في قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة
			18- هناك مرونة كافية تمكنك من التصرف في المهام المفوضة
			19- تحصل على الدعم والمساعدة من قبل رئيسك في ممارسة السلطة المفوضة لها
			20- يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة
			21- تتم متابعة أعمالك المفوضة دوريا من قبل مسئوليك
			22- يجتهد الموظفون من أجل كسب ثقة الرئيس وتمكينهم من تولي المسؤوليات
			23- يتكون لديكم اتجاه ايجابي ناحية العمل بالمحافظة
			24- تشجعك الإدارة على أداء عملك بالطريقة التي تناسبك
			25- تفضل المصلحة العامة لمؤسستك على مصلحتك الخاصة
رابعا : مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي			
			26 - تشجعكم إدارة المحافظة على العمل الجماعي المشترك
			27- يناقشكم الرئيس في المسائل المهمة بالمحافظة
			28- تمنحكم إدارة المحافظة الحرية في إبداء آرائكم ومقترحاتكم
			29- يوجه العاملون بالمحافظة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات بواسطة اللجان المنتخبة
			30- يسعى مسئوليك لإتاحتكم المعلومات من أجل السير الحسن بالمحافظة
			31- تحت إدارتكم على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل

			32- تقوم بأداء عملك لمجرد المقابل المادي أم بدافع الإلتزام وأداء الواجب
			33- تعمل إدارتكم على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي
			34- يشعر العاملون بالمحافظة بأن أهداف الإدارة هي أهدافهم
			35- يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل

الملحق رقم 02: دليل المقابلة
جامعة الشهيد حمدة لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

دليل مقابلة
لإتمام دراستي الميدانية

- الإسم واللقب :

- الصفة :

في إطار إتمام دراستي لنيل شهادة الماستر ، أنطلقت في إختيار موضوع مذكرتي المعنونة بـ "التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظة الغابات لولاية الوادي" ، وكما هو معروف أنه من بين أساليب التمكين الوظيفي في أي إدارة هو الرفع من مهارات العمال وتنمية قدراتهم وتفويضهم في حالات معينة جانبا من السلطة ومشاركتهم في إتخاذ القرارات المهمة لسير نظام المؤسسة ، ولإثراء دراستي أسمحوا لي بطرح الأسئلة التالية :

1- هل تلجئون في إدارة المحافظة إلى إستخدام مثل هذا الأسلوب ؟

.....

2- برأيك هل هناك أساليب أخرى غير المذكورة أعلاه تراها تدخل ضمن التمكين الوظيفي تستخدمونها في محافظة الغابات ؟

.....

3- ما مدى مساهمتكم في إشراك العاملين بالمحافظة في صناعة واتخاذ القرار ؟

.....

4- كيف تجسدون عملية صناعة القرار واتخاذ المحافظة ؟

.....

5- إن كان هناك تطبيق لمبدأ تفويض للسلطة ما هي أبرز المهام المفوض فيها للموظفين ؟

.....

6- هل هناك حرص في التوكيد على مواعيد برامج التكوين والتدريب للموظفين ؟

.....

7- كيف تنظر سيادتكم لعملية التمكين الوظيفي كأسلوب إداري حديث يجعل من الموظفين أكثر ولاء للمؤسسة ؟

.....

الملحق 02: مخرجات Spss

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	57	86.4	86.4	86.4
Valid انثى	9	13.6	13.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 الى 20 من	6	9.1	9.1	9.1
35 الى 26 من	20	30.3	30.3	39.4
45 الى 36 من	20	30.3	30.3	69.7
55 الى 46 من	15	22.7	22.7	92.4
Valid فوق فما سنة 56 من	5	7.6	7.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	16	24.2	24.2	24.2
ثانوي	23	34.8	34.8	59.1
جامعي	27	40.9	40.9	100.0
Total	66	100.0	100.0	

الوظيفية والمناصب الرتب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عادي موظف	51	77.3	77.3	77.3
مكتب رئيس	8	12.1	12.1	89.4
مصلحة رئيس	3	4.5	4.5	93.9
مقاطعة رئيس	2	3.0	3.0	97.0
اقليم رئيس	2	3.0	3.0	100.0
Total	66	100.0	100.0	

الاسلاك نوعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تقنية اسلاك	52	78.8	78.8	78.8
Valid مشتركة اسلاك	14	21.2	21.2	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	34

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.811
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	.708
		N of Items	5 ^b
	Total N of Items		10
Correlation Between Forms			.561
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.719
	Unequal Length		.719
Guttman Split-Half Coefficient			.713

a. The items are: A1, A2, A3, A4, A5.

b. The items are: A6, A7, A8, A9, A10.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.694
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	.655
		N of Items	5 ^b
	Total N of Items		10
Correlation Between Forms			.518

Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.683
	Unequal Length	.683
Guttman Split-Half Coefficient		.681

- a. The items are: B1, B2, B3, B4, B5.
b. The items are: B6, B7, B8, B9, B10.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.656
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	.652
		N of Items	5 ^b
	Total N of Items		10
Correlation Between Forms		.578	
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.733
	Unequal Length		.733
Guttman Split-Half Coefficient		.731	

- a. The items are: C1, C2, C3, C4, C5.
b. The items are: C6, C7, C8, C9, C10.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T1	66	2.3939	.47874	.05893
T2	66	2.5848	.37713	.04642
T3	66	2.4924	.39935	.04916
BB	66	2.4904	.31109	.03829

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
T1	40.624	65	.000	2.39394	2.2763	2.5116
T2	55.682	65	.000	2.58485	2.4921	2.6776
T3	50.704	65	.000	2.49242	2.3943	2.5906
BB	65.036	65	.000	2.49040	2.4139	2.5669

الملحق رقم 04: قائمة المحكمين

أسماء المحكمين	صفة المحكمين
أ.د غربي خالد	أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
أ.د بوزغاية باية	أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

جَمَلُ الدِّينِ