الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف _ المسيلة

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

رقم :.....

ميدان : العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع : علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب : المسعود شادي

تحت عنوان

تمكين العاملين وعلاقته بالالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة لافارج بحمام الضلعة – المسيلة+

لجنة المناقشة :

اسم ولقب الأستاذ(ة) : نجية مامش	جامعة المسيلة	رئيسا
اسم ولقب الأستاذ(ة) : عبد الناصر عزوز	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
اسم ولقب الأستاذ(ة) : عائشة مكتوت	جامعة المسيلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018/2017

شكر وعرفان:

الحمد لله هادي من استهداه و كافي من استكفاه و الصلاة و السلام على سيدنا سر الوجود و معناه و على اله و صحبه مشيدي الدين و الحامين لحماه.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر و الاحترام الى الذين سهلو لنا طريق العلم و المعرفة . خاصة الاستاذ "عزوز عبد الناصر" له الفضل الكبير في ترسيخ العلم في اذهان الطلاب.

الى الاساتذة الذين اشرفوا على مناقشة هذا العمل المتواضع . الاستاذة "مامش نجية" , "مكتوت عائشة".

الى جميع اساتذة علم الاجتماع و منهم الاستاذة "بلوم اسمهان" اعطت لنا منهجية الممارسة. والاستاذ قجا رضا في نظريات التوظيف.

كما نشكر كل من قدما لنا يد العون من قريب أو بعيد

ملخص الدراسة

تعطي المجتمعات المتطورة أهمية في تكريس تمكيين العاملين و الالتزام الوظيفي من خلال المؤشرات هذا المفهومين تبنى عليها المؤسسات لتحقيق نجاعتها داخل النسق الذي يحوي المتطلبات الوظيفية و تحافظ على الاستمرارية و ديمومة المنظمة.

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين و الالتزام الوظيفي في مؤسسة "لافارج" و لتحقيق هدف الدراسة، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية تندرج ضمنها ثلاث فرضيات فرعية واعتمدنا على المنهج الوصفي و شملت الدراسة كذلك على 30 اطارا في مؤسسة "لافارج" حمام الضلعة و تم تقسيم هذه الاستمارة الى ثلاث محاور اساسية (البيانات العامة، بيانات متعلقة بالمتغير المستقل، بيانات متعلقة بالمتغير التابع) و تحتوي على 50 سؤالا فيها سؤال مغلق و اختياري و مفتوح.

و قد اشارت النتائج التي توصلت اليها على انه لا توجد علاقة بين تمكين العاملين و الالتزام الوظيفي في المؤسسة. و عدم تحقق الفرضية الرئيسية مما ادى الى نفي الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة وكذلك الفرضيات الفرعية لم تتحقق و تم دحض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

الكلمات المفتاحية : تمكين العاملين ، الالتزام الوظيفي .

Résumé

Les sociétés développées accordent une importance à consacrer les travailleurs activer et l'engagement de carrière au moyen d'indicateurs tels concepts reposent sur des institutions pour atteindre l'efficacité au sein du format, qui contient les exigences fonctionnelles et de maintenir la continuité et la pérennité de l'organisation.

Et l'étude visant à la recherche de la relation entre l'autonomisation des travailleurs et de l'engagement de carrière dans la Fondation et pour atteindre l'objectif de l'étude « Lafarge », nous avons formulé la principale chute d'hypothèses, y compris trois hypothèses sous et nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive et l'étude a également inclus sur les 30 images dans le bain Fondation « Lafarge » et conçu cette forme à trois axes de base (données publiques, les données relatives à la variable indépendante, les données relatives à la variable dépendante) et contient 50 questions où la question est fermée et une option et ouverte et ont indiqué les conclusions qu'il n'y a pas de relation entre l'autonomisation Les employés et l'engagement de carrière dans l'organisation. Et de ne pas vérifier l'hypothèse principale, ce qui a conduit à nier l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative a été acceptée, ainsi que des sous-hypothèses ont pas été atteints et de réfuter l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative a été acceptée, et l'étude « Halima AWATIF » d'accord avec mes études.

Les mots clés : Autonomisation des employés, engagement professionnel.

الموضـــــــــــــــــــوعات	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
مقدمة	أ–ب
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
أولا. تحديد الإشكالية.	04
ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة	06
ثالثا: أهداف الدراسة	06
رابعا: أهمية الدراسة	06
خامسا: فرضيات الدراسة	07
سادسا: الدراسات السابقة	08
سابعا: المقاربة النظرية	10
الفصل الثاني: تمكين العاملين رؤية سوسيوتنظيمية	
⇦ تحديد المفاهيم	14
أولاً: تعريف التمكين	14
ثانيا: النظريات المفسرة للتمكين	16
ثالثا: أسباب تمكين العاملين	18
رابعا: معوقات تطبيق التمكين في المنظمة	19
الفصل الثالث: الالتزام الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية	

أولا: تعريف الالتزام الوظيفي	21
ثانيا :النظريات المفسرة الالتزام الوظيفي	22
ثالثا. أنماط الالتزام التنظيمي	27
رابعا. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	28
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
أولاً: مجالات الدراسة	32
ثانيا: المنهج المطبق	33
ثالثا: أدوات الدراسة	34
رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه	35
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
أولا/ عرض وتحليل النتائج	37
1-عرض نتائج البيانات الأولية(العامة)	37
2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	41
3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	50
4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	57
ثانيا :مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	66
خاتمة	69
قائمة المراجع	71
المـــلاحق	

عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (01): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	37
الجدول(02) : توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:	38
الجدول (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	38
الجدول(04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	39
الجدول (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوضع المهني:	39
الجدول (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان الإقامة:	40
الجدول (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على التحكم في متطلبات العمل والشعور بالمسؤولية تجاه العمل	41
الجدول (08) :توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على التحكم في متطلبات العامل والتفاني في العمل	42
الجدول (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على التحكم في متطلبات العامل وأداء أعمال إضافية	43
الجدول (10) : توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم اقتراحات إبداعية في العمل والشعور بالمسؤولية تجاه العمل	44
الجدول (11) توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم اقتراحات إبداعية في العمل والتفاني في العمل	45
الجدول (12) توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم اقتراحات إبداعية في العمل هل القيام بأداء أعمال إضافية بالمؤسسة	46
الجدول (13) توزيع مجتمع الدراسة حسب ماذا كانت لديهم مهارات معرفية في العمل والشعور بالمسؤولية تجاه العمل.	47
الجدول (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم مهارات معرفية في العمل وأداء العمل بتفاني بالمؤسسة	48
الجدول (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديه مهارات معرفية في العملهل والقيام بأداء أعمال إضافية بالمؤسسة	49

الجدول (16) :توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كنت المؤسسة تمنح للإطارات بعض المسؤوليات في مؤسستك و الرغبة بالاستمرار في الوظيفة	50
الجدول (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب منح المؤسسة للقيام ببعض المسؤوليات وما إذا كان هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة التي يعمل بها؟	51
الجدول (18): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت المؤسسة تمنح بعض المسؤوليات والشعور بتقدير الذات في المؤسسة	52
الجدول (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت المؤسسة تسند بعض الصلاحيات والرغبة بالاستمرار في الوظيفة	53
الجدول (20): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت المؤسسة تسند بعض الصلاحيات و التوافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة التي يعمل بها	53
الجدول (21): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت المؤسسة تسند بعض والشعور بتقدير الذات في المؤسسة	54
الجدول (22): توزيع مجتمع الدراسة حسب القيام بالمشاركة في اتخاذ القرار والرغبة بالاستمرار في الوظيفة	55
الجدول(23): توزيع مجتمع الدراسة حسب المشاركة في اتخاذ القرار والتوافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة	56
الجدول (24): توزيع مجتمع الدراسة حسب القيام بالمشاركة في اتخاذ القرار والشعور بتقدير الذات	57
الجدول (25): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كان يجري بينهم اتصال بطريقة عقلانية وقيام المؤسسة بتعزيز علاقات العمل	57
الجدول (26): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كان يجري بينهم اتصال بطريقة عقلانية ووجود قيم مشتركة بين العمال	58
الجدول (27): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كان يجري بينهم اتصال بطريقة عقلانية ونوع القيم الموجودة لديهم	59

الجدول (28) :توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم مرونة في العمل وقيام المؤسسة بتعزيز علاقات العمل	60
الجدول (29) توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم مرونة في العمل ووجود قيم مشتركة بين العمال	61
الجدول (30) :توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم مرونة في العمل ونوع القيم الموجودة لدى العامل	62
الجدول (31): توزيع مجتمع الدراسة حسب تقديم يد المساعدة لأعضاء فريق العمل؟ وقيام المؤسسة بتعزيز علاقات العمل	63
الجدول (32): توزيع مجتمع الدراسة حسب تقديم يد المساعدة لأعضاء فريق العمل ووجود قيم مشتركة بين العمل	64
الجدول (33): توزيع مجتمع الدراسة حسب تقديم يد المساعدة لأعضاء فريق ونوع القيم الموجودة لدى العامل	65

مقدمـــــة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري أحد الدعائم الأساسية التي تحتاجها المؤسسة بمختلف أصنافها، ويجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل التقدم نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف المنشودة، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة عالية وتحقيق روح فريق العمل وتكريس الالتزام المعياري الذي يلعب دورا مهما في ضمان استمرارية النسق بدون الاهتمام بالفاعلين وتحفيزهم على الأداء المتميز وتثمين مهاراتهم الإبداعية داخل المؤسسة.

ويعد موضوع تمكين العاملين بأنه العملية التي يتم بها تزويد الفاعلين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات[1]، ونجد تمكين العاملين له دور في تعزيز مشاركة الفاعلين وتنمية قدراتهم مما يطلق العنان لطاقاتهم المبدعة، وهذا ما يجعل للمؤسسة تحقيق الريادة في كل المستويات نحو العالم من خلال تمكين الفاعلين والاهتمام بهم.

أما الالتزام الوظيفي فإنه عملية الإيمان بالأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم وهذا الاتفاق يؤكد أن الالتزام الوظيفي هو التزاما طوعيا ينبع عن إرادة الفاعل وباختياره وليس التزاما قصري يفرض عليه عن طريق قوى خارجية[2]، وما أكده تالكوتبارسونز حول القيم التي تعمل تحقيق المتطلبات الوظيفية من خلال الفعل الاجتماعي الذي يتجسد في الالتزام الذاتي داخل المؤسسة.

واعتمدنا على هذه الدراسة على خمسة فصول بالنسبة للفصل الأول تناول فيه الباحث موضوع الدراسة من إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة والدراسات السابقة بالإضافة إلى المقاربة النظرية.

---

[1]-شتاتحة عائشة، بن خليفة فاطمة الزهراء: دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة عمال مديرية اتصالات الجزائر، الأغواط، مجلة دولية علمية، المجلد 1، عدد 1، الجزائر، 2007.

[2]–نزاري حسام الدين: الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد ج، عدد 10، الجزائر، 2017.

أما الفصل الثاني فقد خصص لتمكين العاملين وذلك بعرض تمكين العاملين دلالة المفاهيمية، نظريات المفسرة له، أسباب التمكين في المنظمة، معوقات تطبيق تمكين في المنظمة.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد تعرض فيه الباحث إلى الالتزام الوظيفي من خلال استعراض الالتزام دلالة مفاهيمية، من خلال رؤية سوسيوتنظيمية، النظريات المفسرة للالتزام الوظيفي، أنماط الالتزام الوظيفي.

أما الفصل الرابع فقد حاول الباحث فيه استعراض المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال عرض مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني)، والمنهج المستخدم، المقابلة، الاستمارة، إضافة إلى مجتمع البحث وأسس اختياره، ومعالجة البيانات.

أما بالنسبة للفصل الخامس تم عرض نتائج الدراسة ثم عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولا. تحديد الإشكالية.

ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا: أهمية الدراسة

خامسا: فرضيات الدراسة

سادسا: الدراسات السابقة

سابعا: المقاربة النظرية

أولا. تحديد الإشكالية.

يعتبر التنظيم من أهم المجالات التي لقيت اهتمام من قبل الكثير من الرواد والباحثين في مجال علم الاجتماع وعلم الاجتماع التنظيمي والعمل على وجه الخصوص، وقد بلورت تلك الاهتمامات مع مرور الوقت اتجاهات وأطر فكرية نظرية بعد سلسلة من الأبحاث العلمية المتراكمة، وقد تميزت كل فترة أو مرحلة بخصوصيات تعكي مجال التركيز واهتمام المعنيين، وقد ساهمت في مجملها وعلى امتداد في إثراء البحث العلمي المستهدفة للارتقاء بمستوى الأنساق التنظيمية من اجل تحقيق الفعالية المنشودة.

وبالرغم من تعدد جوانب الاهتمام، ظل العامل البشري هو المحور الأساسي فهو العنصر الذي تتوقف عليه جميع الظواهر في المنظمة إيلاء المزيد من الاهتمام للعنصر البشري، سواء تعلق الأمر بالظروف الداخلية أو الخارجية، أو تعلق الأمر بالدافع المحرك للسلوك والعمل. ذلك أن نجاح أي منظمة إنما يتوقف على مجهودات وفعالية أداء عمالها الكثير من البحث والدراسة في مجالات مختلفة، فالموظف الملتزم هو الذي يكون أكثر التصاقا بمنظمته وأكثر جدية في تحقيق أهدافها من خلال تماثل قيمه ومعتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة ومعتقداتها حيث يبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها والمحافظة على عضويته فيها.[1]

وفي هذا تعددت المدارس التي اهتمت بهذا الموضوع فركزت المدرسة السلوكية على الجانب الإنساني للعامل واعتبرته بمثابة نقطة تحول على البناءات التنظيمية ويتجلى ذلك في عدة مقومات أساسية تساهم في تعزيز الالتزام الذاتي في المنظمات من خلال الحصول على جزء من المقومات الشخصية للفرد.[2]

كما اهتمت النظرية البنائية الوظيفية لا سيما عند تالكوت بارسونز، نسق القيم، حيث تنظر باعتباره أهم نسق أكبر، ويقول تالكوت أن نسق القيمة يكون أكبر قبل تحديد الوظائف وبالتالي فإن الأخلاق قبل الوظيفة وبدون نسق القيمة أمر مستحيل إذ يستحيل أن تسيير الوظيفة بشكل جيد.[3]

---

[1]– مخلص شباع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في التزام التنظيمي ودراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني للأنبار، الشؤون الإدارية، العراق، المجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية، المجلة 4، العدد9، 2012، ص 295.

[2]– ناصر محمد عديلي: السلوك الإنساني والتنظيم منظور كلي مقارن، ط1، معهد الإدارة عامة، رياض، السعودية، 1995، ص29.

[3]– رابح كعباش: علم الاجتماع والتنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص115.

والملاحظ والمتأمل لوضع المؤسسة الجزائرية عند تحويلها وانتقالها من المرحلة إلى أخرى كان لزاما عليها ان تبحث عن آليات وضوابط وقواعد تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطني الذي كان شبه منهار الاستعمار وبسبب الرحيل الجماعي للأغلبية المالكة للمصانع والواعدات الصناعية الصغيرة التي عطلت معظم الواعدات الإنتاجية.

وكان من نتيجة ذلك أن أخذ العمال الجزائري على عاتقهم مسؤولية الحفاظ عليها حتى لا تتعرض للإتلاف من طرف المعمرين إلا أن الأوضاع كانت قد تفاقمت من خلال العجز عن توفير حاجات ومتطلبات المجتمع الجزائري، الأمر الذي خلق وولد ضغوطات أثقلت البناء التنظيمي، تجلى ذلك من خلال تذمر وانزعاج العمال لغياب أدنى شروط العمل المريحة، وبالرغم من المجهودات المبذولة والإصلاحات التي قامت بها الجزائر، إلا أنها لم تحقق الأهداف المنشودة ليصبح الوضع أكثر سوءا نتيجة غياب الاستعداد لدى العمال في بذل المزيد من الجهد والعمل، ولتجاوز ذلك الوضع تم الانتقال إلى مرحلة التسيير الاشتراكي بهدف السعي نحو تجاوز الطابع الكلاسيكي لمفهوم المشاركة وتغير الروابط الاجتماعية ومشكلة نسب تعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة ونتيجة للوضع لذي شهدته المؤسسات في مرحلة للتسيير الاشتراكي، جاءت مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلالها وخصوصيتها من أجل مواكبة الظروف الاقتصادية والاجتماعية: مما نتج عنها ظواهر مثل الاتكالية والصراع، وبروز قيم سلبية كعدم التفاني في العمل وضعف الدافعية والحيوية وتدني المسؤولية نحو العمل، وضعف الالتزام داخل البناء التنظيمي[1] ولتلافي هذه الظواهر السلبية تبذل المؤسسات الغرب قصارى جهدها في اتخاذ إجراءات بناءًا على استجابات علمية واعية لمعالجة كل ما من شأنه أن يعيق المؤسسة عن تحقيق لأهدافها فتوفر كل الظروف المساعدة للعمل، وتسخير كل الإمكانيات التي من شأنها أن ترفع من أداء المؤسسة وأداء عمالها من خلال تكوين وتدريب أفراد يكونون على قدر كبير من الكفاءة والمعرفة والمؤهلات والتحكم.

كما تركز على الجوانب المتعلقة بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة وبناء فرق عمل فعالة، وكل ذلك من أجل تمكين العاملين وجعلهم أكثر التزاما في العمل، فيا ترى ما وضع المؤسسات الجزائرية؟

[1]– يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، عنابة، الجزائر، 2005، ص73.

وانطلاقا مما تم طرحه أنفا تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين تمكين العاملين والالتزام الوظيفي للعامل بمجال الدراسة الميدانية، وعليه يتمحور السؤال الرئيسي في: ما طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين بالالتزام الوظيفي للعامل؟ ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

_ ما طبيعة العلاقة بين الكفاءة الفكرية والالتزام المعياري للعامل؟

_ ما طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة والالتزام الاستمراري للعامل.

_ ما طبيعة العلاقة بين بناء فرق عمل فعالة بالالتزام الوظيفي للعامل؟

ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1-الرغبة في دراسة الموضوع

2- الملاحظات الواقعية لواقع المؤسسات الجزائرية أو نقرأه أو نسمعه أو ما نشاهده أو ما نطالعه من خلال الأدبيات والدراسات السابقة يكشف الواقع المخزي من جراء الانتشار قيم سلبية لغياب وضعف الأداء وعدم الالتزام وعدم الرضا ومنح تمكين للعمال في المؤسسة.

3- بالرغم من الإصلاحات التي قامت بها الجزائر منذ الاستقلال إلا أن المؤسسات بشكل عام مازال دون تحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى محاولة تحقيق الأهداف:

- الكشف عن واقع تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الكفاءة الفكرية والالتزام المعياري.
- التعرف عن طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة والالتزام الاستمراري.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين فرق العمل الفعالة والالتزام العاطفي.

رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تتناول ظاهرة في غاية الأهمية وهي ظاهرة الالتزام الوظيفي في المؤسسة وعلاقته بتمكين العاملين، ومن دون شك أن نجاعة أي مؤسسة مهما كان نوعها وتحقيقها لأهدافها تتوقف على مدى أداء عمالها والتزام بالعمل، ذلك أن الريادة التي تحققها كبريات المؤسسات العالمية والمكانة التي جعلتها تفسر في جانب كبير مما يقدمه عمالهم من مجهودات ومن قيم عالمية

مثل التعاون والتفاوض ومن التزام تحقيق أهداف المؤسسة وسعيهم المتواصل في الارتقاء بسمعة المؤسسة.

وفي المقابل تسعى أية مؤسسة ناجحة إلى إعطاء المزيد من الاهتمام بالفاعلين وتمكينهم على اختيار الكفاءة وتركيز على الإنسان أو الفاعل هو الرأسمال بالنسبة لها وعليه تأتي هذه الدراسة لتستقصي واقع المؤسسة الجزائرية بخصوص الموضوع المشار إليه أعلاه ذلك أن استقراء المسيرة التاريخية لها يلاحظ من إلى أيها مازالت تعاني من مشكلات عديدة ومتنوعة فعجزت عن تحقيق أهدافها والنهوض بالاقتصاد الجزائري، فبالرغم من الإصلاحات المطبقة على امتداد المراحل على عائدات اليع النفطي وسعي تحقيق معدلات الاقتصادية إيجابيا هو بارتفاع سعر البترول من خلال أيضا خلل الوظيفي أدى معظم مؤسسات الجزائر إلى عجز بسبب الفاعل وما يؤدي ظواهر الكامنة لغرض مصالحة ذاتية وضعف الإستراتيجية معمول بها من خلال عدم التكيف أو الموائمة وأثبتت كل التجارب التنموية في العالم أن الإنسان هو عنصر الفاعل في العملية عليها، فاتفقت الأطروحات عادية والاقتصادية والاجتماعية وفي هذا السياق قدم عالم الاجتماع أمريكي تالكوتبارسونز ببحثه الموسوم إلى عنصر القيم أو الالتزام المعياري إلى نجاح الاقتصادي إنما سيعود بخصوصية التزكية الإنسان العربي الذي يقيم تقيم العمل إيجابية من إتقان العمل والتفاني والعلاقات اجتماعية والتعاون وجعل العمل كقيمة إنسانية الذي تمكن أهمية هذه الدراسة في تسليط ضوء التزام العاملين بالمؤسسة التي هي محل الدراسة.

خامسا: فرضيات الدراسة

ـ توجد علاقة **إيجابية** بين تمكين العاملين والالتزام الوظيفي للعامل.

فرضيات الفرعية:

_ للكفاءة الفكرية علاقة إيجابية بالالتزام المعياري للعامل.

_ للتفويض السلطة علاقة إيجابية بالالتزام المعياري للعامل.

_ للفرق العمل فعالة علاقة إيجابية بالالتزام المعياري للعامل.

سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الأدبيات الدراسة جوهر الأساسي للباحث للمعرفة تراث نظري للباحثين في مجال الموضوعة قصد إماطة اللثام عن قضايا لم يتطرق إليها الباحث في الدراسة ولذلك سنتناول بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

1- الدراسات العربية :

- مها الشريف، التمكين الإداري ودورة في رفع الكفاءة العاملين بالجامعات أم القرى في سنة 2012 وكانت دراسة تحليلية وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى ماهية التمكين الإداري.

* التعرف على أبعاد التمكين الإداري... تحديد دور التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإداريين بجامعة أم القرى.

وتكمن أهمية الدراسة في أن هذه النظرية جاءت لتوصيات العديد من الدراسات التي حثت على الاهتمام بموضوع التمكين وإثراء المكتبات العربية بالأبحاث التي تتناول موضوع التمكين يرتبط عديد من قضايا الإدارية مثل اللامركزية الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، وعمل فريق وقد تمحورت أسئلة الدراسة:

ما ماهية التمكين الإداري في رفع كفاءة الإداريين بجامعة أم القرى؟

استخدم الباحث بجميع البيانات استمارة واختيار المنهج الوظيفي تحليلي وقد توصلت إلى أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

- إتاحة الفرصة للعاملين للتحقيق ذواتهم وإعطاءهم نوعًا من الثقة للكشف عن المهارات الكامنة.
- تحديد أبعاد التمكين الإداري وحددت في ست أبعاد (تحديد المهام، تحفيز العاملين، تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة مع فرق العمل، الرقابة).

- **الجعبري:** واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها في سنة 2010.

وتهدف الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من زاوية التمكين الإداري والنفسي ومعيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال مجموعة من أبعاد كالاستقلالية وانسياب المعلومات والعمل الجماعي.

استخدم الباحث لجميع البيانات، استبانه والمنهج الوصفي التحليلي وتكون مجموع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية اختيرت منهم عينة عشوائية عددها 226 وقد

استعانت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية ومعامل ألف كرونباخ، واختيار تحليل التباين ومعامل بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات قد توصلت إلى أبرز النتائج:

_ تشير إلى أن درجة التمكين النفس والإداري عالية لدى عينة البحث كما هناك معيقات متعلقة بالتمكين رابعة إلى تخوف المسؤولين من فقدان السيطرة والتحكم، وفقدان سلطة اتخاذ القرارات.[1]

- جمعة محمود حسن:

الإستراتيجية تمكين العاملين وآخرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعة الكهربائية العراق وكانت سنة 2008 وطبيعة دراسة تطبيقية وتهدف الدراسة إلى اختيار علاقة ارتباط والأثر بين الإستراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي إذا تمثلت مشكلة البحث بمدى دور الإستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي استخدم الباحث لجمع البيانات الميدان تم الاعتماد على أدوات الدراسة هي استمارة وقد اخترت منهج وصفي تحليلي وقد أجريت الدراسة على 32 عامل في المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

_ وجود علاقة ارتباط وأثر بين الإستراتيجية تمكين العاملين ومتغيرات المشاركة في المعلومات الحرية، الاستقلالية، استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية وإبداع التنظيمي.[2]

_ **سامي إبراهيم حماد حنونة:** قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين كانت سنة 2006 أسئلة الإشكالية:

_ ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

_ ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟

_ ما رهي العناصر أكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟

وتهدف الدراسة على التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمقراطية الخاصة بالموظفين على

---

[1]– الجعبري، دعاء عبد العزيز: واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.

[2]– جمعة محمود حسن: الإستراتيجية تمكين العاملين وآخرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعة الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة ديالي، العراق، المجلد19، العدد71، 2008، ص 192.

مستويات التزامهم التنظيمي واستخدام الباحث لجمع البيانات استبيان واختيرت عينة الدراسة 340 مواطن وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها التالي:

- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.[1]

- أحمد محمد عيسى رياض أحمد أبا زيد:

دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني كانت سنة 2014.

وتهدف الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين، استخدام الباحث لجمع البيانات، استبانه والمنهج الوصفي وقد توصلت إلى أهم النتائج:

- كانت اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام الوظيفي إيجابية وبدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.
- الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثير على أداء العاملين وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.[2]

❖ **تقييم الدراسة :**

يتضح من خلال تتبع الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين العاملين والالتزام التنظيمي نجد أوجه التشابه مع دراستي في كونها أنها أفادتني في الاختيار أبعاد الدراسة ومنهج وتحليل النتائج، وأهداف الدراسة وأوجه الاختلاف تناولت الموضوع من زاوية أخرى والأساليب الإحصائية مثل تكرارات نسب مئوية ألف كرونباخ ودراستي تناولت العلاقة فاي وكرامي.

سابعا: المقاربة النظرية :

تعتبر النظرية العلمية، جملة من القضايا والمفاهيم التي تفسر لنا ظاهرة أو عدة ظواهر ومنه فالنظرية العلمية بمثابة قالب يتموضع فيه والموضوع أو الظاهرة المدروسة لأنها شكل الحدود النظرية

[1] – سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة قسم الإدارة، أعمال جامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص29.

[2]– أحمد محمد عيسى رياض أحمد أبا زيد: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في الإدارة أعمال الجامعة الأردنية، المجلد 41، عدد2، 2014، ص ص362_ 374.

والمجالات امبريقية للموضوع فهي تمثل الحصانة العلمية تنظريه وإثباته على الواقعية والسياق المعرفي للموضوع وبالتالي فأي الموضوع يدرس يجب وضعه في السياق النظري في خصمه تفهم القضايا ودوافعه ونتائجه ومنه نظريات تعرض التي من خلالها تفسر كل من تمكين والالتزام الوظيفي مختومة ذلك بالمقاربة النظرية المتبناة، والتي تعبر عن حلقة الوصل بين جانب نظري وتطبيقي للدراسة .

وفي خضم عرض النظريات العلمية المفسرة للموضوع المدروس التي تتمثل في تمثيل العاملين والالتزام الوظيفي ثم اختيار البنائية الوظيفية ونظرية النسق الفعل الاجتماعي لمارسن.

تعتبر النظرية البنائية الوظيفة على نسق كلي للوحدات الكبرى من خلال الجوانب العلائقية بين النظر وفي خضم هذا الطرح تناولنا أحد الهياكل النظر الاجتماعية من خلال النظام الاقتصادي باعتبار المؤسسة "**لافارج**" مؤسسة اقتصادية لكن من وجهة نظر سيوسيو تنظيمية من خلال سياقات التمكين ومسألة الالتزام في إطار الوظيفة وحيث يشير "اميل دوركايم" على أن التطور المجتمع وانتقاله من البساطة إلى التعقيد يدفع بالمجتمع من عدم التجانس، وبالتالي كل هذه الخواص مدعاة للتخفيض في سياق تقسيمات العمل.[1]

وهذا ما جسدته شركة لافارج للإسمنت من تقسيمات متعددة التي تحويها من عمال إداريون، مسيرون، وعمال تنفيذ حيث الأقسام منها: قسم الأمانة، قسم التسيير وقسم المراقبة، وقسم التنفيذ، مرتبط بورشات العمل وبالتالي توزيع العمال حسب الاختصاص والإمكانية وهذا الأخير يعيد مدى كفاءة العامل للوظيفة الموكلة إليه والذي أطلق عليها إميل دوركايم باليد العاملة المتخصصة في ظل الكفاءة الفكرية والعملية في إطار العمل من خلال عملية التكامل فيما بينها، وهذا ما أشار إليه تالكوتبارسونز في نظريته تنسيق الفعل الاجتماعي والتي هي أحد متطلبات النسق والتي تحقق مدى العمل بطريقة فعالة في إطار ضوابط سلطوية تمنحها المؤسسة للعامل مما تسمح للمؤسسة بتحقيق الهدف المنشود وقال بارسونز بإمكان تنظير مجتمع صناعي على أساس أخلاقي وإنما سميت القيم المشتركة[2] وهو تحقيق الجودة من الناحية الإنتاجية والربح من الناحية المادية باعتبار أن مؤسسة لافارج مؤسسة اقتصادية ذات تصنيف الرابع عالميا وتوجد في 150 دولة في أنحاء العالم وبالتالي أساس هذا التصنيف مؤشر يتطلب به عاملة ماهرة متمكنة تجسد مفهومية الالتزام من الناحية

[1]– أنتوني غدنز: مرجع سابق

[2]– محمد عبد المعبود مرسي: علم الاجتماع عند تالكوتبارسونز بين نظريتين الفعل والتنسيق الاجتماعي، ط1، دار القيصر، القاهرة، 2001، ص65.

المعيارية والاستمرارية والعاطفية في تحقيق الأهداف المالية والقانونية...وكذا استخدمها لوسائل إنتاجية متطورة لمواكبة الركب الاقتصادية واعتمادها على البيئة كعنصر محوري في اهتماماتها في وضع مصفات هوائية وغرس أكثر من عشرة آلاف شجرة للحفاظ على البيئة وتصفية الجو من التلوث وهذا يدل على التزامها الإنساني في ترقية المجتمع ومواصلة مسيرة تحقيق الهدف المرجو.

وبالإضافة إلى وجه النظام الداخلي الذي يتضمن الضوابط والقواعد واللوائح التي تعمل على تنسيق تنشيط الأعضاء وعلائق مواضيعهم ومراقبة أدوارهم وكيفية ممارستها من خلال التزامهم الوظيفي وفعالية العمل وهذا ما جسده موضوعنا من خلال التمكين والالتزام الوظيفي للعامل.

الفصل الثاني: تمكين العاملين رؤية سوسيوتنظيمية

⇦ **تحديد المفاهيم:**

أولاً: تعريف التمكين:

ثانيا:النظريات المفسرة للتمكين.

ثالثا: أسباب تمكين العاملين.

رابعا: معوقات تطبيق التمكين في المنظمة.

⇦ **تحديد المفاهيم:**

لكل بحث علمي مفاهيمه خاصة يهدف من خلالها الباحث إلى معرفة وتوضيح وتبسيط الرؤية حول طبيعة موضوع الدراسة وانطلاقا من هذا التمهيد تحدد المفاهيم التالية:

أولاً: تعريف التمكين:

التمكين لغة:

هو مصدر للفعل (مَكَنَ) والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء وقد وردت تمكين بمعانٍ متعددة منها: مكن الشيء: قوي ومتين ورسخ واطمأن فهو ماكن ومكنه من الشيء وأمكنه منه: جعل له عليه سلطانا وقدرة وأمكن فلانا: سهل عليه وتسير وقدر عليه وتمكن من أمر واستمكن منه: قدر عليه وظفر به يقال: مكنته وأمكنت به فتمكن وأمكنت فلانا من فلان.[1]

ويعرف على أنه مصدر أفعل مكن يقال مكنه الله من الشيء تمكينا وأمكنه منه واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه فلان لا يمكن النهوض أي لا يقدر عليه.[2]

التمكين اصطلاحًا:

يعرف عملية التمكين: " بأنها تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة منها يمكنهم توجيه أرقام وتحقيق الأرباح."[3]

يعرف **خضر الكبيسي:** التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم، وتوسع فرص المبادرة والمبادأة للاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعرض لأدائهم.[4]

نستنتج من هذا التعريف لخضر الكبيسي ركز على اهتمام بالعاملين وذكر توسيع صلاحياتهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة من خلال ذلك يؤدي إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم اتجاه المؤسسة أما تعريف الأول نجد أنه ركز على تفويض صلاحيات كأداة هامة تلعب دورًا حيويا في تحفيز وتدريس فريق العمل على نحو يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المرجوة ومنح الحرية للعاملين للقيام بالأداء المتميز نحو المؤسسة كما أشار فيليب سليزينك حول تفويض السلطة.

---

[1]– ابن منظور أبو الفضل: لسان العرب، ط4، دار صادر للطباعة، بيروت، لبنان، 1968، ص 415.

[2]– الرازي محمد بكر: مختار الصحاح، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1992، ص 630.

[3]– جمال الدين، محمد العرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار جامعة، 2003، ص77.

[4]– الكبيسي، عامر خضر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتبة جامعة الاسكندرية، مصر، 2004، ص136.

ويعرف Mullins " أن تمكين العاملين قد ولد حاجة لنظرية جديد في الإدارة تدعى نظرية تمكين ومفادها أن يكون المدراء أكثر فاعلية كمسهلين بدلاً عن كونهم قادة مع حرص على حتمية نقل قوة من كونه عملية تفويض تقليدية."[1]

نجد أن هذا التعريف Mullins أنه ذكر المدراء الذين لهم الفاعلية لحل المشكلات التي توجهه المؤسسة يعني تكون لديه القدرة على التأثير في الآخرين ومنح الحرية للإبراز مهارات الفاعلين.

وأن تمكين منطلقا من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام الموكلة إليه في المنظمات فيرى أن التمكين هو محاولة نشر المشاركة القوة في كل مكان من المنظمة، ونستدل من خلال نظرية صفوة ويجب على المدراء أن يملك ذكاء العاطفي الذي يمنح القوة للعاملين لتعزيز قدراتهم ورفع الكفاءة لديهم.

يعرف التمكين: أنه جزء من تغير شامل يكون ماثلاً كحقيقة واقعة في صناعة وبوصفه مفتاحًا أساسيا يؤشر صفة ممارسة الديمقراطية في المنظمات بتشكل فريق عمل.

ويعرف التمكين**Schesnehan** بأنه العملية التي يقوم المدريين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها للاتخاذ القرارات التي تؤثر قيم في عملهم.[2]

إذن نجد تعريف الثاني أحاط بنوع من الشمول فهو رأي نماذج السلوك تطويرها قد أفرزت نموذج تمكين مشاركة المسؤولية في تأثير والسيطرة على التابعين له.

وركز تعريف الأول على مهارة والسلطة التي تجعل له قدرة على اتخاذ القرارات وتكريس فرق العمل فعالة يتعاون في حل مشكلات بنفسه ويؤمن بحتمية التعامل الإيجابي.

تعريف تمكين بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية ويحدث التمكين عندما شارك قائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق.[3]

ركز هذا التعريف على تشجيع العاملين وفرق العمل في مختلف المستويات التنظيمية.

---

[1]– إحسان دهش جلاب، كمال كاظم وآخرون: إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار مصر، 2013، ص13.

[2]– أحمد علي صالح، زكريا مطلك الدوري: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعملة ألفية الثالثة، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص 27_28.

[3]– بوحرود فتيحة: إدارة الجودة في منظمات أعمال نظرية وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص161.

التعريف الإجرائي للتمكين:

هو منح العاملين حرية أوسع لتعزيز الكفاءة الفكرية وتشجيع مهارات فريق عمل فعال داخل المؤسسة.

ثانيا:النظريات المفسرة للتمكين.

ليس هناك نظرية محدد ومتفق عليها في البحوث والدراسات في علم الاجتماع ولكن تجدر بنا الإشارة في دراستنا هذه حول التمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المؤسسات التي تبني نظرية البنائية الوظيفية ومارفن أولسن (الفعل الاجتماعي).

I- تفويض السلطة "فيليب سليزنيك" :

تنطلق نظرية "**فيليب سليزنيك**" من منطلق عام، هو أنه يوجد طلب المتزايد من قبل الإدارة العليا للأحكام الرقابة على التنظير يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة، فالتفويض يجعلهم يركزون أكثر على عدد أقل من المشاكل، وبالتالي يكتسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محددة.

وعلى هذا الأساس، فإن تفويض السلطة يساعد على تخفيض فروق بين الأهداف التنظير وبين الإنجازات الفعلية، الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض السلطة سعيا وراء المزيد الكفاءة في العمل ولكن التفويض السلطة من ناحية الأخرى يؤدي إلى تجزئة التنظير إلى الأجزاء وأقسام والوحدات، وبالتالي يزيد من إقلمية اهتمامات حيث تطغى المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظير ككل إذ أن كثيرا من الرغبات الشخصية للأفراد كالتقدم والترفيه بنجاح كفاءة الوحدة المباشرة أكثر وكذلك فإن المزيد من التفويض كما رأينا يؤدي إلى زيادة تخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة أي إلى زيادة اهتماماتهم المصالح والمشاكل المباشرة للوحدة أو للجزء التنظير المعين ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في اهتمامات يدعمها انخفاض معدل النقل والتغير في الأفراد نظرًا لما اكتسبوه من غيره في أعمال كل تلك العوامل تؤدي إلى زيادة وضوح التفرقة بين الأهداف الأجزاء تنظيمية المختلفة من ناحية هذه التفرقة والاختلافات بين الأهداف والأجزاء التنظير المختلفة تؤدي إلى نشوء الصراع بين الأهداف والأجزاء وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمدة بصفة متزايدة على اعتبارات الأهداف العامة للتنظيم موضع اعتبار.

في خضم ما سبق يمكن تلخيص فحوى نظرية يليزنيك في نتيجة أساسية وتفويض السلطة كأداة الرقابية لتحقيق أهداف عامة للتنظيم يترتب عليه نتائج مقصودة مثل زيادة في خبرة تكوين، تخصص ونتائج غير مقصودة تعيق الأهداف التنظيم عامة مثل الصراع مصالح شخصية يمثل نموذج يليزنيك.[1]

وأجد من منظور المدراء في المؤسسات الجزائرية لا تمنح التفويض لأن ذهنية المسؤولين يستمد قوته من المنصب ويخشى إن هو فوض .... واضطر إلى إعطائه بعض الصلاحيات أن يفقده ذلك شيئا من قوته ونفوذه ويرى أن فقد القوة والنفوذ خطوة أولى نحو فقد المنصب ذاته ويشعر أيضا من الخوف من ضياع التقدير ويتعد بعض عن التفويض مخافة الخطأ والتي ستجعله يتحمل أخطاء الغير.

II- نظرية البروقراطية :

يعتبر ماكس فيبر من أبرز علماء الاجتماع الذين لهم إسهامات قيمة في مجال التنظيم.

واعتمد ماكس فيبر على أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية.

لقد وضع فيبر مفهومًا بيروقراطيا يظم مقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع المناصب يتبع نظام قريب التدرج الهرمي حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى نتيجة ذلك يكون تقسيم العمل فلكل مكتب نطاق واضح ومحدد المسؤوليات وتير اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية والكفاءة التي يمتلكونها ويجب أن يكون المكتب هو شاغل الرئيس للموظف ويشكل المنصب حياته العملية. (ص41)

وتقوم البيروقراطية في نظر فيبر على الأسس التالية:

1- إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه.
2- إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو المضمون وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها.
3- تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد ولوائح العامة مما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها.

[1]- علي سلمي: تطور فكر التنظيم ي، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، (د. س)، ص _ ص 46_ 48.

4- يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد ذي مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية. (ص46)

5- يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لنا عليها وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة والكفاءة ولمتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

وفي الأخير ماكس فيبر بدأ تحليله للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها وإن النظام البيروقراطي هو العنصر الجوهري فهو الذي يوفر الهيكل الذي يولد درجة عالية من الكفاية غير أن ما يؤخذ على ماكس فيبر أن نموذجه مثالي وانتقده ميرتون بسبب تركيزه على الجوانب الإيجابية لبيروقراطية وأغفل الجوانب السلبية.[1]

III- نظرية وليام أوشي :

تنطلق نظرية وليام أوشي لجعل التميز مرتبط بثقافة المنظمة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالنوعية وتحسينها باستمرار من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل والتعاقد معهم مدى الحياة يعني يبقى مستشار للمنظمة عندما تحتاجه وعمل على تطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية والجماعية.[2] وخصائص المسار الوظيفي وتكريس الترقية والتقسيم البطيء.

ثالثا: أسباب تمكين العاملين.

يمكن أن نلخص الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل تمكين العاملين كعنصر أساسي في تحسين وتطوير المنظمة كما يلي:

1-حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.

2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

3- الحاجة إلى الاستغلال الأمثال لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة.

---

[1]- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004، ص_ ص45_ 47

[2]- صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور الغابي: إدارة وأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص 70.

4- أهمية السرعة في اتخاذ القرارات.

5-إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

6- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

7- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

8- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم[1].

رابعا: معوقات تطبيق التمكين في المنظمة.

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات، يكون من المفيد تفحص خصائص المنظمات والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق تمكين التي قد تحد من قدرتها في تطبيق تمكين العاملين ومن تلك المعوقات ما يلي:

1-الهيكل التنظيمي الهرمي.

2- المركزية الشديدة في السلطة واتخاذ القرارات.

3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4- عدم الرغبة في التغيير.

5- خوف العاملين الفاعلين من تحمل السلطة والمسؤولية.

6- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع أي المبادأة والابتكار.

7- ضعف نظام التحفيز.

8-ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

9-عدم الثقة الإدارية[2].

[1]- أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتحسن والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 17.

[2]- هاني الطويل: سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص 91-99.

الفصل الثالث: الالتزام الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

أولا: تعريف الالتزام الوظيفي

ثانيا :النظريات المفسرة الالتزام الوظيفي

ثالثا.أنماط الالتزام التنظيمي:

رابعا. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

⇦ **الالتزام الوظيفي:**

يعتبر الالتزام الوظيفي عنصر هام لدى المؤسسة بقيامها بالإجراءات على مستوى تنظيمي وتوفير مناخ الملائم للعمال لفر من ثقافة الالتزام في المنظمة وهذا ما نجده في بلدان العالم الأول أخذ شوط كبير في تغير ذهنية الفاعلين نحو الالتزام داخلي وخارجي للمؤسسة.

أولا: تعريف الالتزام الوظيفي

الالتزام لغة:

إن مصدر لفظ الالتزام جاء من الفعل الالتزام جاء من الفعل الثلاثي التزام وهذا الفعل من مادة الفعل الثلاثي لزم على وزن فعل بكسر العين ولزم الشيء يلزمه لزمًا ولُزومًا وليزامًا ولزمه لزمانا أي ثبت ودام لا يفارقه.[1]

الالتزام التنظيمي اصطلاحا:

تعريف الالتزام التنظيمي أنه عملية الالتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الايمان بالأهداف المنظمة وقيمها والمنظم والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف تجسيد تلك القيم.[2]

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة انغماس العامل في عمل ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا في حياته.[3]

ركز هذا التعريف أول اصطلاحا أنها عملية إيمان بالأهداف المؤسسة يعني قبول الأهداف وقيمها والعمل بأقصى طاقة يعني أنه يصل إلى الأداء المتميز لتحقيق تلك الأهداف وتطويرها وتحقيق ميزة تنافسية بين العاملين والمؤسسات وتعريف الثاني نستنتج أنه ركز على انغماس العامل هو جانب نفسي

[1]– محمد هادي اللحام، محمد سعيد وآخرون: قاموس لغوي المصطلحات العلمية وتقنية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005، ص 664.

[2]– عويضة إيهاب أحمد: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات أهلية الفلسطينية محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2001، ص32.

[3]– حرير حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الفرد المنظمات، ط1، دار نشر، عمان، الأردن، 1997، ص 107.

ومقدار جهد الذي يكرسه في عملية وأجد أن تعريف أول ذكر أن الإيمان بالأهداف وهذا ما نحتاجه نحن في المؤسسات الجزائرية للإيمان العمال بأهدافهم ليجسدها في أرض الواقع.

يعرف Partershith الالتزام التنظيمي: بأنه توجد يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة.

وقد عرف **اللوزي** الالتزام التنظيمي:" بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ وأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمة في العمل."[1]

ركز هذا التعريف الأول على فعالية العمال نحو العمل ومما لها من الأهمية في تحسين أدائهم والإيجابية في تحقيق رؤى المستقبلية ونجد أن علم النفس الإيجابي يدرس في جامعات وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم كان يوصينا بفال حسن وتفاءل والإيجابية في العمل.

وأما ما نستنتج من تعريف اللوزي أنه ركز على مشاعر الفرد والقيم والمبادئ والأفكار واعتبرهم ركيزة أساسية في استمرار المؤسسة.

عرف **سلانيك** الالتزام التنظيمي "أن الحالة التي من خلالها يصبح الفرد مقيدًا بأعمال أو تصرفاته ومن خلال هذه الأعمال يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.[2]

ومن خلال هذا تعريف سلانيك نجد أنه تحدث عن الفرد كيف يكون مفيدًا بأعماله وذكر ما يقوم الفاعل من تدعيم الأنشطة المنظمة وتكرس ارتباط الفرد بها التي نادى بها تالكوتبارسونز من خلال نسق وتسانده..... الأنساق.

ثانيا :النظريات المفسرة الالتزام الوظيفي

I- نظرية تالكوتبارسونز:

يعتبر **تالكوتبارسونز**من أبرز رواد البنائية الوظيفية ومن أهم علماء الاجتماع الذين لهم إسهامات كبيرة في التنظيم ومتأثر أيضا في كتاباته الوظيفية "بمنلوفسكي" و"إميل دور كايم" و"أفريد"

[1]- القرشي سوزان محمد: الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض محددات وأثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ملك سعود، 1998، ص15.

[2]- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات مفاهيم، ط1، دار وائل، الأردن، 2003، ص132.

و" باريتو" وعلماء الأنثربولوجيا ولقد اهتم بدراسة النسق الاجتماعي بأنه عبارة عن فاعلين أو أكثر، يشغل كل منهم مكانه المحددة ومن خلالها يؤدي دورًا مميزًا، أي أنه نمط منظم من العلاقات بين الأعضاء بين تتجدد فيه حقوقهم وواجباتهم، اتجاه بعضهم البعض كما تشهد إطارًا من القيم أو المعايير المشتركة ناهيك عن الرموز والقضايا ثقافية المختلفة. (ص58)

من خلال ما سبق أن بارسونز نظر للمجتمع أنه تكون من مجموعة من النظم المتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تكسبه قدرا من الاستقرار وأن الأنساق تخضع الأفراد لكوكبة من ميكانزمات الضبط الاجتماعي تلك التي تعمل على وحدة المجتمع، أو المنظمة دون تفكك ويضيف بارسونز أيضا أن الفعل الاجتماعي الموجه نحو تحقيق هدف بذاته يعد نقطة محورية أساسية في نظرته للنسق كما أن البناء الاجتماعي هو البناء المعياري الذي يتمثل الأدوار الاجتماعية المقررة التي تسندها القيم السائدة في المجتمع فأنساق القرابة وغيرها، أنه في إطار ذلك حاول بارسونز ن يميز بين ما سمي بالتوجيهات الدفاعية والتوجيهات القيمة المعيارية وأن التوجيهات الدفاعية تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

1_ التوجيهات المعرفية: وفيما يشير تحديد الموضوع الذي تعامل معه أعلام موضوعات الفاعل وتحديد خصائصه العقلية.

2_ **التوجيهات الانفعالية:** وتشمل كل العمليات التي توزع الفاعل فيما طاقته على معظم الأعمال وذلك لزيادة إشاعاته.

3_ التوجيهات القيمة: ويقصد بها المعايير الثقافية التي تجيز الفاعل على اختيار السلوك المحدد اتجاه موضوع محدد. (ص 62)

كما أشار بارسونز إلى ناحية مهمة في الموضوع من خلال تطرقه إلى متطلبات بقاء النسق والتي أبرزها في أربعة متطلبات هي:

1/ **التكيف:** يضطلع بعا النسق الاقتصادي الفرعي ومدى حصول على مورد بشري ورأسمال.

2/ تحقيق الهدف: ويقوم بها النسق السياسي الفرعي ويعمل على تضامن وتماسك.

3/ **التكامل:** ويعمل على تحقيق الروابط الاجتماعية القائمة.

4/ المحافظة على نمط (الكمون) أو خفض التوتر: ويكون من نصيب المؤسسات الثقافية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية والمنظمات وبالنظر إلى هذه المتطلبات الوظيفية نجد أن أول وما يعني أن كل مجتمع له من الوسائل التي تكيف بها ونجد المنظمة لها أدوات خاصة تعمق التكيف ما يحدث من تحولات سواء داخلية أو خارجية (ص 64)

وثاني نسق السياسي الذي سعى إلى التماسك وتساند المجتمع والمنظمة وذلك بلعب الدين والقيم دورا محوريا في صياغة عملية الروابط الاجتماعية.

وفي الأخير نستنتج أن بارسونز أنه لم يعالج إلا جانب واحد فقط للمؤسسة أو التنظيم عندما يتحدث عن دور القيم في تحقيق الأهداف وتغفل مظاهر الصراع في التنظيم.[1](ص65)

II-نظرية الفعل الاجتماعي لمارفن أولسن:

يعتبر مارفن أولسن منظر أمريكي معاصر متخصص بدراسة التنظيمات الاجتماعية الرسمية(أي دراسة الهياكل الموقعية المتدرجة في العامل والمصانع والمستشفيات والجامعات والنقابات والأحزاب السياسية وليس العملية الانتاجية أو التسويقية أو تعليماتها الإداري، بل هيئتنا في التركيبة البشرية المنتظمة وفق نظام داخلي)

هو رحما لنا أو لسن على شكل النسق منتظم، أو قول أنه لم يدرس سلوك الأفراد فيها بل تنظيما ككل وكيفية التعامل فيما بينهم وسبل تفاعلهم مع هيكلية تنظيم، فضلا عن دراسة التنظيم ذاته وتفاعليه مع المحيط الذي يعيش فيه فقد وجد في هذه التنظيمات عمليات حركية وأخرى ساكنة تفعل فعلها من خلال أوجه طرحها في نظريته تمثل نسقا اجتماعيا وهي ما يلي:

1) **الوجه المفتوح:** الذي يعني استقبال التنظيمات للمستجدات الذي تظهر في محيطها الاجتماعي وعدم رفضها أو عدم الاكتراث بها من أجل تطوير أحداثه.

[1]- شحاتة صيام: النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، ط1، دار وائل، مصر، القاهرة، 2009، ص58.

2) **وجه المكتسبات والمبتكرات:** الذي تتصب مهمته في الاستزادة واستيعاب أكبر قدر ممكن من مصادر الطاقة التي يحتاجها التنظيم مثل التناظر الشابة والكفوءة والنشطة للاستفادة منها في تحقيق أهدافه ودفع عجلة تطوير وإنما مقوماته مثل اكتساب مواد الثقافية والمعلوماتية.[1]

4- وجه التغذية الاسترجاعية والتغذية المستقدمة:

في هذا الوجه يقوم التنظير بالاطلاع على ردود فعل الناس من المحيط الذي يعيش فيه لمعرفة مدي نجاح او فشل مبتكراتها النفسية لكي يستطيع تطويرها او تحويرها او تبدليها في ضوء يحصل من الاستجابات استرجاعية من قبل الزبائن و غيرهم

وذلك تقديم التغذية المستقدم اي وضع تطورات وخطط مستقبلية في ضوء ما حصل عليه التنظيم.

4-وجه النظام الداخلي:الذي يتضمن الضوابط و القواعد واللوائح التي تعمل على تنسيق و تنشيط اعضاء وعلائق مواقعهم ومراقبة ادوارهم الاجتماعية وكيفية ممارستها من قبل اعضاء التنظيم

يعمل التنسيق الاجتماعي على التوازن الداخلي و الخارجي(بين قدراته واحتياجاته مع ما هو موجود في المحيط الاجتماعي) مأ له في ذلك الديمومة في العمل والبقاء على وجوه في الحياة الاجتماعية أقول أن التنسيق ينفعل بفواعل حسب ضوابطه الخاصة وليس العفوية.

لا أريد أن انتهي من عرض النظرية مارضن أولسن في التنسيق التنظيمي منسقا ومتسقا يبرز على شكل نسق متكامل يقوم بمهام التي تكرس عرض الانتقاء والمراقبة والتحكم والتغذية والانتظام والانتاج بشكل متسلسل لكي ينجز مهام متنسق مترابطة لها فاعلية.[2]

III : نظرية اميل دوركايم :

يعتبر دور اميل دوركايم مؤثر في تأسيس النظرية الوظيفية من خلال أنه يهتم بأجزاء المكونات للنسق الاجتماعي من جهة وعلاقة الأجزاء بعضها ببعض ومن ثم تأثيرها بالمجتمع وذلك من خلال اهتمامه بالوقائع الاجتماعية واعتنى بالبنى والوظائف وعلاقاتها بحاجيات المجتمع وميز بين مفهومين هما (السبب الاجتماعي وأساس البناء جزء من كل واي خلل في الجزء خلل في الكل).

[1]- معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص87.

[2]- المرجع نفسه، ص_ ص 88_90.

مفهوم النسق:

وقد أشار اميل دور كايم أن الوظيفة تتضمن الانسجام من ملامح الرؤية الوظيفية لا بل أنها تنظر إلى المجتمع على أساس أنه مستقر وليس هناك ما يعكر صفوه من صراعات ونزاعات بما أن أجزاءه في القصة والهدف.[1] ويقرر اميل أن دراسة الحقائق الاجتماعية ليست بالأمر السهل ويعود ذلك إلى أنها خفيته وخبيئنه ولا تتسنى ملاحظتها بصورة مباشرة ولا..... هذا عن طريق تحليل آثارها أو بدراسة الوسائل التي يحاول المجتمع من خلالها التعبير عن هذه الخصائص مثل القوانين ويرى دور كايم أن الثقافات التقليدية التي ينخفض فيها مستوى تقسيم العمل تتميز بالتضامن العضوي.[2]

ان العلاقات الاجتماعية التي ينشئها تقسيم العمل، تقوم على تبادل الخدمات فذلك لأنهم جهلوا ما يقتضيه هذا التبادل انه يقتضي أن يتعلق كائنان ببعضهما تعلقا متبادل لأن كلاً منهما ناقص، وهو لا يزيد على أن يعتبر خارجيان عن هذا التعلق المتبادل.[3]

IV: فردريك تايلور

يعتبر فردريك تايلور من أكثر رواد الإدارة العلمية وله إسهامات قيمة في مجال التنظيم واعتبر الفرد كالآلة من منظور الاقتصادي محض يقوم به استقلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل ويتحقق الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الآلة ليكون لكيفية تحقيق الاستغلال لذلك أوصت نظرية الإدارة العلمية بضرورة التحكم في جوانب العلاقة المادي بين الواجب التنظيمي والفرد المكلف به من خلال مقترحات خاصة بترتيبات مادية ونظم مالية للأجور والحوافز عمل على تحقيق الالتزام الاستمراري داخل المنظمة.[4]

---

[1]– عبد العزيز بن علي الغريب: نظريات علم الاجتماع تصنيفاتها، اتجاهاتها وبعض نماذجها التطبيقية، ط1، الرياض، السعودية، ص_ ص 187_ 188.

[2]– أنتوني غدنز، ترجمة: فايز للطباع، علم اجتماع، ط4، بيروت، لبنان، 2005، ص65.

[3]– اميل دور كايم، ترجمة: حافظ الجمالي: تقسيم العمل الاجتماعي، ط1، المكتبة الشرقية، بيروت، لبنان، 1982، ص25.

[4]– اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التعلمي، ط1، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص 70.

ركز تايلور على ثلاثة مبادئ نظرية لتكريس الالتزام:

1/ الاختيار العلمي للعاملين بمعنى ضرورة اختيار العامل أحسن والأكفأ الذي تتوقع منه انجاز عمله والالتزام مستمر لكفاءة عالية.

2/ التدريب السليم للأفراد وذلك أن يتم تحديد طريقة المثلى لأداء العمل تؤدي إلى تحقيق مستوى نموذجي من الانتاج.

3/ تطبيق مبدأ الحوافز أي تشجيع العمال على الالتزام الاستمراري في العمل.

في خضم ما سبق أن عرضنا الحالي الإدارة العلمية وتحليلنا لبعض الموضوعات التي تناولها فردريك تايلور في البحث والدراسة على مستوى تنظيمات العمل الصناعي قد زودنا برؤية نظرية وأمر فيه ثاقبة حول واقع الخيال التنظيمية يؤخذ على فردريك تايلور أن تناول نظريته من جانب اقتصادي وأغفل الجانب الاجتماعي.[1]

ثالثا.أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من "**كولين وسمرزواستيو**" أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي:

1/ النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني): ويفيد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها ويعرف كذلك بأنه الالتزام العاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ومما يؤدي على مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.

2/ النمط الاستمراري: للالتزام التنظيمي(التزام المستمر) هو مبين على تكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبة الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها،

[1]– يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ط1، مخبر التنمية، الجزائر، 2005 ص _ ص 16_ 17.

3/ النمط المعياري: للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وقد يعود ذلك إلى ضغوط الأخرين مثل الزملاء والرؤساء.

4/ **الاحساس بالانتماء:** ويظهر ذلك في التعبير بالافتقار في المنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

5/ المشاركة من الفرد والتي تنبع من رفاه.

6/ الاخلاص: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الكبيرة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف.[1]

رابعا. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تؤثر في الالتزام التنظيمي مجموعة كبيرة من العوامل منها ما يقع ضمن بيئة المنظمة، أو حتى خارجها، فقد حددها بثلاث مجموعات هي: السمات الشخصية، وخصائص الوظيفة والخبرات الوظيفية ثم أضيفت لها مجموعة رابعة وهي الخصائص التنظيمية.

1/ السمات الشخصية: وتتمثل بالسمات السكانية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الدخل، الحاجة للإنجاز، المستوى الوظيفي وغيرها)

وتشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى وجود علاقات إيجابية بين أغلب هذه المتغيرات والالتزام التنظيمي، حيث ارتبط كل من العمر، مدة الخدمة، الحاجة للإنجاز، قيمة العمل ودوافعه والدخل بعلاقات إيجابية مع الالتزام التنظيمي.

بعض علامات الاستفهام التي يكن أن توضع علاقة عكسية بيت التحصيل العلمي والالتزام للمنظمة، وهناك من يرى أن الفرد كلما حصل على مستوى تعليمي أعلى أصبح من الصعب إقناعه بالعوائد التي يحصل عليها وهو كثيرًا ما يقارن ما يحصل عليه في منظمته.

[1]– عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية.مجلة تاريخ العلوم, العدد 06 , جامعة بسكرة , الجزائر,بدون سنة, ص43

2/ خصائص الوظيفة أو الدور: وتنصرف إلى العلاقة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة والكيفية التي تكون بها انجاز مهماتها وقد دلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفة أو الدور والمتمثلة ب(تحديد المهمات، حرية التفاعل الاختياري، التغذية عكسية التي يحصل عليها الفرد، الإغناء الوظيفي، وضوح دور والتخصص في العمل واحتوائه على التحدي).

وفي دراسة حديثة أجريت على عينة من (580) مدرس يعملون في مجال التعليم المهني الصحية والتسويقية وجد أن كل من متغير زملاء العمل وظروف العمل قد ارتبطا بعلاقات إيجابية مهام الالتزام الوظيفي.[1]

3/ الخصائص التنظيمية: وتتعلق هذه الخصائص بيئة المنظمة التعليمية وتتمثل على مجموعة كبيرة من المتغيرات مثل:(الأجر، الترقية، ونمط الإشراف، العدالة، ومناخ التنظيمي...إلخ). وقد أفرزت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين كل من (دعم المشرف الترقية، العدالة، والمساواة بين العاملين أو الالتزام التنظيمي).

إلا أن إحدى الدراسات التي أجريت على عينة من المدرسين وجدت أن كل من متغيرات: أجور فرص الترقية ودعم المشرف والأمان الوظيفي قد ارتبطت بعلاقات إيجابية ومعنوية مع الالتزام الشعوري (العاطفي) وقد تؤدي عملية إعادة التنظيم وما ينجر عنها من تقليص أو تسريح لبعض العاملين إلى إضعاف مستوى الالتزام التنظيمي والثقة لديهم بمنظمتهم. (ص 131)

4/ المتغيرات البيئية (فرص العمل البديلة): يبقى الفرد دائم التطلع إلى نظرائه في المنظمات الأخرى، ويقارن وضعه مع أوضاعهم وإن وجود فرص متاحة خارج المنظمة قد تجعل التزام الفرد ضعيفا لمنظمة الحالية، لا سيما إذا كانت الفرص البديلة توفر له ظروف عمل البديلة والالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة الشعوري والمعياري والمستمر ومهما يقال أن تأثير الفرص البديلة على الالتزام

[1]– غني دحام تناي الزبيدي: إدارة السلوك التنظيمي، طَ، دار غيداء، بغداد، العراق، 2015، ص_ ص 129_ 131.

التنظيمي، فإن زمام المبادرة هو قيادة المنظمة فإذا ما استطاعت أن تستقرئ البيئة الخارجية بشكل دقيق وتتحرى عن ظروف المنظمات المنافسة وما تقدمه لأفرادها في هذا المجال.[1]

[1]– غني دحام تناي الزبيدي: مرجع سابق، ص_ ص 131_ 132.

الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانيا: المنهج المطبق

ثالثا:أدوات الدراسة

رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه

⇦ **المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية:**

يمثل المجال العلمي عنصر مهما في البحث باعتباره المحدد الهام الذي نسعى إلى تحليله بدقة للتحقق من فرضياتنا سواءً تعلق الأمر بالتحقق من الفرضيات الفرعية أو الاستدلال العلمي لها.

أولاً: مجالات الدراسة

ويمكن تناولها على النحو التالي:

I **المجال المكاني:** يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، والذي تم تنظيمه في إطار طبيعة الموضوع، وخصائص المنهج، ولهذا استدعت المعطيات البحثية إجراء الدراسة لمؤسسة الاقتصادية خاصة تتوافر فيها الخصائص والمتطلبات المتماشية مع أبعاد الدراسة ومؤشراتها. وقد أجريت هذه الدراسة على **شركة لافارج للإسمنت:** وهي شركة خاصة المساهم الوحيد للشركة الجزائرية للإسمنت، وهي فرع من مجمع عالمي في 150 دولة متواجدة على مستوى المعمورة.

II **المجال الزمني:** بدأت الزيارة الميدانية في: 2018/2/20 ودامت الدراسة الميدانية شهرا كاملا للوقوف على الواقع الفعلي للمؤسسة مجال الدراسة: "عدد مصالحها ووحداتها وهيكلها"، أين تم توزيع استمارة الاستبيان كإحدى الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات من مجال البحث/ كما تم اتستخدام المقابلة مع عينة من المبحوثين، وقد تم استرجاع الاستمارات بتاريخ: 24 مارس 2018.

III **المجال البشري:** تشغل مؤسسة "لافارج هلسيم" حاليا ما يفوق 510 شخص في قطاعات مختلفة وتعتمد استراتيجية الشركة في الاستثمار على أساس تطوير موردها الأساسي وهو المورد البشري.

وتقدم لافارج عدة احتمالات للتكوين في مختلف المجالات كالتكوين التقني الذي يركز أساس على الانتاج _الصيانة، النوعية، الأمن التكوين في التركيبة الشخصية للعامل من أجل تحسين علاقات العمل بين العمال والتعود على روح المشاركة والعمل في مجموعات والاتصالات والتكوين (اللغات الأجنبية وأدوات إعلام الآلي) وكانت الدراسة موجهة للإطارات البالغ عددهم (45)عامل.

في المرحلة الأولى كان خط الانتشار بقدرة إنتاجية سنوية تعادل 2 مليون طن من الإسمنت قدرت بحوالي 260 مليون أورو بعدها جاءت المرحلة الثانية وركزت على انتاج خط ثاني سنويا في سنة 2005 وهذا بتكلفة استثمار تقدر ب190 مليون أورو، وهذا قبل أن يتم شراء أسهم من طرف المجمع العالمي لافارج. وفي 2008 بدأت شركة لافارج وهي جزء من مجموع عالمي انتاجها من الإسمنت، وحققت قفزة نوعية بتحقيقها أعلى رقم في الإنتاج قدر بـــ: 5 مليون طن سنة 2015.

منتجات شركة لافارج للإسمنت:

تقوم شركة لافارج هلسيم بمصنع حمام الضلعة بتصنيع أنواعا مختلفة من الإسمنت المقاوم_ الجزائر_ المحترف_ المتين الشامل_ السريع المتين وهو ناتج عن طحن الكلنكر الذي يتكون أساسًا من سلكنات الكالسيوم مع الجبس على طاقات مكونة من عدة أشكال من سلفتات الكالسيوم الإسمنت المطابق مع المقياس

AFNAR. NFp15_ 30_94.،NA442EN197_ Le jnorme

الإسمنت المقاوم للكبريتاتCENI42 cpa ce):، SNA44")

سيعمل غالبا في الخرسانات المعرضة لظروف قاسية بسبب مهاجمة الملفات الموجودة في التراب والماء والموجودة خاصة تحت الأرض.

ثانيا: المنهج المطبق:

لتحقق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى صدق فرضياتها، دعت الإجراءات المنهجية في سياق طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية إلى إتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف الموضوع محل الدراسة، من خلال وصف متغير تمكين العاملين التي تتجسد في الكفاءة الفكرية والتي تتمثل في الأصالة الفكرية والإصرار على أداء مهام ذات تحدي، والتحكم في المتطلبات العمل، والمهارات المعرفية، والتفويض السلطة من خلال تكريس المسؤوليات وتثمين المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز سلوك الأدوار الإضافية، وكذلك نجد فرق العمل الفعالة التي تعزز نظام التحفيز على أساس الجماعي وتكريس الاتصال الواعي بين الأعضاء وتحقيق الثقة والاحترام المتبادل ..... التعاون بين الأعضاء من جهة، ومن جهة أخرى قدرته على وصف تعزيز المسؤولية نحو العمل وتعزيز اهتمام سمعة المؤسسة وتثمين التفاني في العمل بين العمال داخل المنظمة، وتفعيل الالتزام الاستمراري لما له من أهمية في رفع أداء الفاعلين من خلال تحسين الرغبة بالاستمرار الوظيفي وتحقيق الرضا الإدراكي وتظمين الالتزام العاطفي من خلال تفعيل علاقات العمل وغرس القيم المشتركة لدى المؤسسة محل الدراسة غدى بذلك هذا المنحى المنهجي المنوال الكافي لبعث عملية الاهتمام بالنشاطات للتفعيل تمكين الوظيفي لإعطاء مزيد من الحرية في الأبداع وحل مشكلات معقدة.

وبناء على ما سبق تم ربط شبكة واسعة من العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة وفق الفرضيات التي تم صياغتها

ثالثا: أدوات الدراسة: وقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- المقابلة

هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر و مجموعة أشخاص، تطرح من خلالها الأسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة. (ص99)

ويمكننا القول أن المقابلة هي بمثابة الاستمارة شفوية، فبدلاً من أن يكتب المبحوث الكتابة؛ فإنه يتحدث بها شفويا ووجها لوجه والقائم بالمقابلة لابد وأن تكون لديه المهارات في إجراء المقابلة ليحصل على المعلومات العميقة من الطرف الآخر.

خصائص المقابلة: المقابلة كطريقة من طرائق جمع المعلومات لها عدة خصائص أهمها:

1/ المقابل والمستجيب: وهما شخصان كريمان ومن هنا فإن على المقابل أن يقدم نفسه للمستجيب بطريقة جيدة.

2/ أن مفتاح المقابلة هو بناء علاقة جيدة ودافئة مع المستجيب وهذه تتعلق بشخصية المقابل وقدراته ومهاراته في بناء مثل هذه العلاقة القائمة على الاحترام المتبادل.

3/ المقابلة: وهي الحصول على استجابات شفوية لأسئلة شفوية.

4/ المقابلة لا تقتصر على لقاء وجها لوجه إذ أن من الممكن، أن تتم عن طريق التلفون.

5/ لا تقتصر المقابلة على فرد واحد إذ أنه من الممكن أن تشمل مجموعة.

6/ المقابلة عملية تفاعلية بين المقابل والمستجيب.[1]

2- الاستمارة (الاستبيان)

الاستمارة بمفهوم عام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذي يكونون العينة الخاصة بالبحث. ويعتبر الاستبيان من أكثر وأدق طرق البحث وجمع البيانات وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة أسئلة معينة في شكل الاستمارة يملؤها المجيب بنفسه والاستبيان في أبسط صورة له.[2]

وقد تضمنت استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية تضمن المحور الأول البيانات الأولية، وتضمن المحور الثاني تمكين العاملين واشتمل بدوره على ثلاثة محاور، أما المحور الثالث والمتعلق

[1]- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2007، ص_ ص 99_ 101.

[2]- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، إعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، عمان، 2000، ص170.

بالالتزام فقد تضمن هو الآخر على ثلاثة محاور. تحاول أن تجيب على الفرضيات المطروحة والتي تم صياغتها.

رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه

تبلور المعاينة في سياقتها المنهجية مجموعة العمليات التي يستعين بها الباحث كآلية لتكوين عينة مجتمع البحث، فهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

تتكون مؤسسة لافارج من عدد من العمل والبالغ عددهم(545)عامل موزعين على قطاعات مختلفة وهم: الإطارات ويبلغ عددهم (45)، وأعوان تحكم ويبلغ عددهم (100)، وأعوان التنفيذ ويبلغ عددهم (400)، وقد تم تسريح منهم (30)عامل. ويبلغ عدد العمال حاليا وبتصريح من أحد الموظفين في إدارة الموارد البشرية(510)عامل.

أما مجتمع الدراسة بالنسبة لهذه الدراسة فيضمن **فئة الإطارات** فقط والتي يمكن أن تزود الباحث بمعلومات وبيانات نوعية وشاملة حول الموضوع محل الدراسة مقارنة بالفئات الأخرى، وقد تم **إجراء مسحا شاملا لمجتمع الإطارات نظرا لحجمهم الصغير، إلا أنه تم استرجاع (30) استمارة فقط من مجموع الاستمارات المطبقة، وهذا راجع إلى ظروف خارجة عن إرادة الباحث.**

I-خصائص مجتمع البحث:

لتحديد خصائص مجتمع البحث تم الوقوف على البيانات العامة لمفردات البحث والتي تم تضمينها للأغراض المنهجية والمعرفية وتبسيط الباحث لكشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

II- التحليل الاحصائي: لمعالجة البيانات في هذه الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث تم ترميز الاستمارة ثم إدخالها إلى البرنامج، ثم إدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة، بعدها تم حساب معاملات الارتباط(فاي) و(كراماي) بين متغيرات المستقلة والتابعة ووفقا للفرضيات التي تم صياغتها وذلك من أجل التحقق منها.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولا/ عرض وتحليل النتائج

5-عرض نتائج البيانات الأولية(العامة)

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

7-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

8-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

ثانيا :مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

أولا/ عرض وتحليل النتائج :

1-عرض نتائج البيانات الأولية(العامة) :

الجدول (01): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	السؤال 01	
	التكرار	النسبة%
ذكر	28	%93.33
أنثى	02	%6.67
المجموع	30	%100

يلاحظ من خلال هذا الجدول والذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة لمتغير الجنس أن نسبة ذكور كانت (93.33%) وأما نسبة الإناث فقد كانت(6.67%) وكانت نسبة الذكور أعلى من الإناث في مؤسسة لافارج، وهذا راجع إلى منطقة حمام الضلعة المحافظة والمكان الجغرافي البعيد عن المدينة، وكون أن طبيعة العمل تأخذ الصبغة الميدانية ويحتاج عامل تأخير العمل لساعات طويلة إلى الاعتماد على الذكور (الرجال)، وهذا ما نلاحظ حول الواقع المعاش، أما جنس الإناث فيفضلون التعليم والصحة ويتوجهون إلى مسابقات الأساتذة، لأن لديهم رغبة في التربية ولهذا فهم يفضلون التعليم على الأعمال الإدارية، كما أن العمل بالمصانع لاسيما الاسمنت يعتمد على البنية الجسدية والأعمال الشاقة والجهد الكبير وهذا ما أكده تالكوت بارسونز حول النسق القيمي. كما يرى البعض أن نظرية الفعل البارسونية هي طوعية لأنها معيارية لان الفاعل يتكيف مع المعايير.[1]

[1]- محسن عبد الكريم الحوراني : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع, ط 01 , دار مجدلاوي, عمان, الاردن, 2008, ص23.

الجدول(02) : توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجنس	السؤال 01	
	التكرار	النسبة%
أقل من 25 سنة	09	%30
25-30 سنة	15	%50
أكثر من 35	06	%20
المجموع	30	%100

يلاحظ من خلال الجدول رقم 02 والذي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن أن (نسبة 50%) تتراوح أعمارهم ما بين (25-30 سنة)، أما نسبة (30%) فكانت للأعمار أقل من(25 سنة) وكذلك نسبة(20%) فكانت للأكثر من (35 سنة)، ونجد أن الأعمار(25-30 سنة) هي أكبر نسبة في الإطارات المؤسسة، وهذا ما نشاهده في مؤسسة "لافارج"، حيث تعتمد على طاقات الشباب الفاعلة الذين لهم حيوية ونشاط وفعالية للأداء، لتحقيق أهدافها المرجوة ولتواكب التطور الذي يشهده العالم من طفرة في التكنولوجيا وتعقيداتها وسرعتها في الإنجاز، ولذلك الشباب هم الذين يقودون هذه التقنيات والأفكار الإبداعية أفضل من الكهول. كما أن طبيعة العمل المجهدة تتطلب العنصر الذكور على الأنثوي.

الجدول (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجنس	السؤال 03	
	التكرار	النسبة%
ثانوي	08	%26.68
جامعي	19	%63.33
أخرى تذكر	03	%10
المجموع	30	%100

يلاحظ من هذا الجدول أن توزيع مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى التعليم كانت كالآتي: (63.33%)هي نسبة الجامعيين، (26.67%) لهم مستوى تعليمي ثانوي، و(10%) لهم مستويات أخرى، ونجد أن أعلى نسبة هي المستوى الجامعي وهذا تماشيا مع الواقع التنظيمي الذي يتطلب الفاعلين والذين

لديهم شهادات جامعية في مختلف التخصصات، كما يفسر الأمر بارتفاع مستوى التعليم بين أفراد المجتمع الجزائري، وفي سعي المؤسسات لتحقيق نقلة نوعية حول استخدام التقنيات وأساليب التحكم أصبحت المستوى التعليمي العالي من المتطلبات الضرورية للتوظيف من أجل تحقيق الربحية والمكانة والمنافسة، ومن دون شك أن الجامعات تلعب الدور الفاعل في تكوين الفاعلين داخل النسق الجامعي الذين يمتلكون المعرفة والمهارة اللازمة في استخدام التقنيات والتحكم فيها.

الجدول(04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	السؤال 04	
	التكرار	النسبة%
أعزب	02	%6.67
مطلق	03	%10
متزوج	25	%83.33
أرمل	0	%0
المجموع	30	%100

يلاحظ من الجدول رقم 04 أن توزيع مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية كانت نسبة 83.33% متزوج، وكانت نسبة 10% من المطلقين، والعزاب كانت نسبتهم 6.67% والأرامل نسبتهم معدومة، ونفسر أعلى نسبة عند المتزوجين بالاستقرار لدى الإطارات في المؤسسة وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بأجر مرتفع لدى الفاعلين مما يؤدي إلى تحسن في المستوى المعيشي لهم وهذا بدوره يؤدي إلى الزواج.

الجدول (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوضع المهني:

الوضع المهني	السؤال 05	
	التكرار	النسبة%
بسيط	03	%10
مؤهل	15	%50
متخصص	12	%40
المجموع	30	%100

يلاحظ من الجدول رقم(05)أن توزيع مجتمع الدراسة حسب الوضع المهني كان كما يلي: كانت نسبة (40%)لهم شهادة مؤهل، و(50%)هي نسبة المتخصصين وكانت نسبة مما كان وضعهم المهني بسيط (10%)، ونجد أعلى نسبة عند المؤهلين. هذا لأن المؤسسة تركز على المؤهلين الذين لديهم قدرات ومهارات عالية لإنجاز أعمال بكل ثقة، وهذا دليل لإستراتيجية المؤسسة حول التعليم التنظيمي لزيادة مؤهلين ومتخصصين لما تتمتع به المؤسسة من تقنيات معقدة وتكنولوجيا عالية؛ مما تتطلب الكفاءة المهنية التي تسمح لهم بتمكين الفاعلين داخل النسق.

الجدول (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان الإقامة:

مكان الإقامة	السؤال 06	
	التكرار	النسبة%
الريف	11	%36.67
المدينة	19	%63.33
المجموع	30	%100

يلاحظ من الجدول رقم(06)أن توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان الإقامة كان كما يلي: كانت نسبة المقيمين بالمدينة (63.33%)، ونسبة المقيمين في الريف (36.67%)، ونجد أعلى نسبة هم من المدينة وهذا لأن مؤسسة لافارج تعتمد على الاستقطاب للفاعلين ونجد أن الذين يسكنون في المدينة هم أكثر ولوجا إلى تلك المؤسسة نظرا لقرب المسافة ولثقافة الشغل، أما في الريف فالناس يعتمدون على مهن أخرى ويغلب على عملهم الاستثمار الفلاحي ورعي الأغنام، ونجد أن اللغات مثل الفرنسية أن الريف لا يتقنها مثل المدينة وخاصة أن المؤسسة تتعامل بها.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على التحكم في متطلبات العمل والشعور بالمسؤولية تجاه العمل

		س 19		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س1	نعم	23	6	29	-0.093	0.611	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		24	6	30			

من خلال الجدول رقم (07) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (1 و 19) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(-0.093)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). وهذا ما يكشف على الواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية و ضعف الفاعلين في التحكم في متطلبات العمل ويعود إلى نقص في تكوين الفاعلين داخل النسق العام وعدم اعتماد المؤسسة على تفويض الكفاءات القادرة على التحكم في العمل وهذا ما أكده " تالكوت بارسونز" حول متطلبات النسق ومما له من أهمية بالغة لدى الفاعلين في التحكم في الوظائف من خلال أربعة متطلبات أساسية هي :

الوصول إلى الهدف أي أن الفاعلين داخل أي نسق اجتماعي يسعون إلى تحقيق الأهداف، والتكيف الذي يخضع الظروف البيئة الاجتماعية والمادية له. ويسيطر عليها من خلال تكامل العلاقات التي تتم داخل النسق الاجتماعي.

الكمون وتحقيق وظيفة دعم الحالة الداخلية للنسق الاجتماعي، بحيث يكون الفاعل متكيفا ومتكاملا مع بناء النسق[1](1) . أما المسؤولية نحو العمل فتعتبر ركيزة أساسية للفاعل داخل النسق للحفاظ على المؤسسة من خلال المبادرة في اتخاذ القرارات، سلوك الأدوار الإضافية، الدفاع عن سمعة المؤسسة. وهذا ما نجده غائبا في المؤسسة الجزائرية نظرا لثقافة "البايلك" التي اكتسبها من طرف الاستعمار الفرنسي وضعف

[1]- مرجع سابق

الوازع الديني، وهذا ما أكده قول "حسين حسن طحون" تلك الاستجابات النابعة من ذاته والدالة على حرص جماعته و تماسكها لتحقيق أهدافها داخل النسق.[1]

الجدول (08) :توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على التحكم في متطلبات العامل والتفاني في العمل

		س 21		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 1	نعم	28	1	29	-0.034	0.850	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		29	1	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30)فردا على السؤالين رقم (1 و 21)؛ أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.034-)، وهو إرتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%). نجد أن التحكم في متطلبات العمل داخل الفعل الاجتماعي "**لمارفن اولسن**" صوره لنا على شكل نسق منتظم وكيفية التعامل فيها ويمثل نسق اجتماعي من خلال أربع أشياء كما يلي :

- الوجه المفتوح: هو وجه المكتسبات والمبتكرات من خلال استيعاب اكبر قدر ممكن من مصادر الطاقة مثل العناصر الشابة والكفاءة.
- وجه النظام الداخلي: يعمل هذا النسق على انه التوازن الداخلي والخارجي مآله في ذلك إلى الديمومة في العمل والبقاء.[2] وأما التفاني في العمل فهو عنصر فعال داخل النسق ويؤدي بين الفاعلين إلى الجدية في العمل والإتقان، وهذا يعود إلى المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها المنشودة.

[1]- محمود عابد ابو شحادة : المسؤولية الاجتماعية و علاقتها ببعض المتغيرات النفسية لطلبة جامعة الاقصى , 2014 ص 13

[2]- معن خليل عمر : المرجع السابق ص 88

- الثقافة السلبية التي يكتسبها الفاعل الجزائري داخل المؤسسة والتي تعود إلى النسق القيمي الذي أشار إليه "تالكوتبارسونز". ونجد أن اكتساب "ثقافة البايلك" وظاهرة الاتكالية نجدها داخل النسق في المؤسسات الجزائرية وهذا راجع إلى تعدد مزيج من الثقافات التي مرت بها الجزائر لم تعتمد على تكوين الفاعلين وغرس الثقافة الايجابية والاعتماد على الحوافز بأنواعها.

الجدول (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على التحكم في متطلبات العامل وأداء أعمال إضافية

		س 24		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 1	نعم	26	3	29	-0.062	0.735	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		27	3	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (1و24). أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.062-) وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%)مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%). وهذا ما يكشفه عن واقع المؤسسات الجزائرية حول سلوك الأدوار الإضافية بين الفاعلين، لغياب آليات تعزيز توعية الفاعلين داخل النسق باهتمام بالمؤسسة نظرا لذهنية المسئولين لعدم توفير ميكانيزمات لغرس الثقافة السلوكية من خلال حوافز، تكوين.....الخ.

وهذا ما أكده "**التون مايو**" بتسخير المناخ الملائم وإشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات والاحترام.[1] أما التحكم في متطلبات العمل لدى الفاعلين في المؤسسة الجزائرية فذلك يعود إلى العادات والتقاليد التي غرسها الاحتلال الفرنسي الغاشم؛ مما أدى إلى ظهور المحسوبية والمحاباة في التوظيف وعدم الاستعانة بنشاط توصيف الوظائف ونشاط الاختيار من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وضعف الكفاءة أدت إلى نتيجة غياب آليات تكريس الكفاءة باعتبارها هي " القدرة على استغلال الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج المرجوة".[2]

[1]- سلاطنية بلقاسم : العلاقات الإنسانية بالمؤسسة , مجلة العلوم الانسانية , العدد الخامس 2016 ص 35
[2]- محمد سعيد احمد : الكفاءة و الكفاية و الفاعلية, نقابة التجار, مجلة التجاريين العدد 5, 1979, ص 20

الجدول (10) : توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم اقتراحات إبداعية في العمل والشعور بالمسؤولية تجاه العمل

		س 19		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س3	نعم	23	6	29	-0.093	0.611	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		24	6	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (3 و 19) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.093-)، وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). وهذا ما نجده في المؤسسات الجزائرية حيث انعدام ميكانيزمات الإبداع الذي يلعب دورا مهما في إحداث نقلة نوعية في تطوير وتحسين أداء الفاعلين، وحل المشكلات بطرق إبداعية التي تواجهها داخل النسق، ومن اجل تحقيق التقدم والقدرة على المنافسة ونشاهده في المؤسسات اليابانية التي تعتمد على علبة الإبداع لتحقيق أهدافها. وسلوك الفاعل الجزائري في المؤسسات يرجع إلى ذهنية المسئولين الدكتاتورية الذين يفضلون اتخاذ القرارات الفردية وفرض السيطرة على جميع المجالات، وتظهر "معوقات الإبداع في المنظومة الجزائرية: عدم وجود التمويل اللازم، الحرص الشديد على تجنب المخاطر، انعدام الحرية ووجود حواجز وظيفية بين الفاعلين والإدارات ،وهذا لعدم وجود مقاييس تشجع على الإبداع"[1]. إما المسؤولية نحو العمل فتعتبر أهمية بالغة في استمرار النسق وتكامله و بقائه، ولكن نجد المسؤولية عند الفاعل الجزائري تتسم بسمات كالثقافة السلبية مثل: ظاهرة الاتكالية، وهذا ما أكدته التحليلات الكيفية التي عبر فيها مسؤول مصلحة الإنتاج فيما يلي :

- "غياب مسؤولية الفاعلين، عدم الالتزام بسلوك الأدوار الإضافية"[2]

[1]-عصام بن يحيى الفيلالي : روح المبادرة و الابتكار كدعائم للاقتصاد القائم. سلسلة نحو مجتمع المعرفة, العدد50, جامعة الملك عبد العزيز. الرياض, السعودية, 2013, ص74

[2]- مقابلة رقم 2 مع مسؤول مصلحة الانتاج, يوم 2018/04/10, الساعة 30: 11-00: 11

الجدول (11) توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم اقتراحات إبداعية في العمل والتفاني في العمل

		س 21		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 3	نعم	28	1	29	-0.034	0.850	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		29	1	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (3 و 21) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت0.034- وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا ما يكشفه الواقع التنظيمي من خلال الإبداع في الاقتراحات للوصول إلى حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، مما جعل من المؤسسة اخذ تدابير حول التشجيع على الإبداع و هذا ما اكدته دراسة "محمد عجيلة" توصل إلى نتائج أهم محفزات المؤسسة الإبداعية هي انعدام المسؤولية و المكافأة على إبداعاتهم و تعامل الإدارة بمرونة، وتشجيع على تبادل الآراء.[1](1) أما أداء أعمال إضافية فهذا راجع إلى سلوكيات الفاعلين داخل النسق من اكتسابهم ثقافات حول أعمال تطوعية للمؤسسة مثل تحمل المسؤولية. والتضحية بالاهتمامات الشخصية وهذا ما نجده غائب في المؤسسة الجزائرية.

[1]-بن خليفة فاطمة الزهراء : دراسة العلاقة بين التمكين و الابداع في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة من عمال المديرية لاتصالات الجزائر، رسالة ماجيستر. كلية الاقتصاد جامعة الاغواط ، الجزائر، 2007، ص 237.

الجدول (12) توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم اقتراحاتإبداعية في العمل هل القيام بأداء أعمال إضافية بالمؤسسة

		س 24		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 3	نعم	26	3	29	−0.062	0.735	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		27	3	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (3 و 24) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت0.062− وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. نجد أن الإبداع هو عملية قادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتصورات جديدة و هذا ما ألت إليه المؤسسات الجزائرية عدم الاهتمام بطاقات الفاعلين لتحسين الإبداع، أما التقاني في العمل يعتبر عنصر مهم في أداء الفاعلين داخل النسق هذا يعود إلى الفعل الاجتماعي و هذا ما "أكدته التحليلات الكيفية لمصلحة الموارد البشرية حول عدم الجدية في العمل"[1]

[1]- مقابلة رقم 01 مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 2018/04/08 من الساعة 00: 15-00: 14

الجدول (13) توزيع مجتمع الدراسة حسب ماذا كانت لديهم مهارات معرفية في العمل والشعور بالمسؤولية تجاه العمل.

		س 19		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 5	نعم	23	6	29	-0.093	0.611	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		24	6	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (5 و 19) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.093- أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا ما نجده في واقع المؤسسات الجزائرية أن المهارات المعرفية تتبلور في إستراتيجية النسق للحفاظ على ديمومته واستقراره، ومن أولياتها توظيف الفاعلين الذين يملكون مهارات معرفية مثل فن التسيير، القدرة على التحليل والاستدلال وتعتمد المؤسسة على وضع برامج لزيادة المهارات وتحسينها لخدمة المؤسسة وما أكدته تحليلات الكيفية لمصلحة الموارد البشرية على توظيف الكفاءات من خلال "الاعتماد على التكوين الداخلي والخارجي لتحسين وزيادة القدرات المعرفية حول العمل، والاعتماد على التدريب المستمر كإستراتيجية للمؤسسة"[1]. ونجد أن الشعور بالمسؤولية نحو العمل عنصر فعال في استمرار النسق من خلال الفعل الاجتماعي الذي يكتسبه الفاعلين بالتزام مواعيد العمل و هذا ما نجده في مؤسسة "لافارج".

[1]-مقابلة رقم 03 مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 2018/04/15 الساعة 00: 11-00: 10

الجدول (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم مهارات معرفية في العمل وأداء العمل بتفاني بالمؤسسة

		س 21		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 5	نعم	28	1	29	-0.034	0.850	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		29	1	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (5 و 21) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.034- وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وهذا ما يكشف عنه الواقع التنظيمي أو المؤسساتي لتعزيز المهارات المعرفية في العمل، هذا يعود إلى ثقافة المؤسسة التي تولي العناية بالفاعلين لتكريس مهارات وصقلها لخدمة المؤسسة، وهذا ما أكده "**ماكس ويبر**" حول وضع سمات البيروقراطية لتفعيل مهارات الفاعلين؛ أما التفاني في العمل فيعتبر عنصر مهم في الأداء المتميز في المؤسسة، ونجد الفاعل الجزائري يكتسيه الخليط من الثقافات التي تسيطر على تفكيره رغم الموروث الإسلامي الذي يحث على التفاني في العمل وتقديسه و لكن ثقافة الاستعمار الفرنسي غيرت سلوكيات الفاعلين، ونجد المؤسسات العمومية تعتمد على الترهل الوظيفي الذي يؤدي إلى عدم التفاني في العمل، والعكس في المؤسسات الخاصة وهذا ما أكده **تالكوت بارسونز**، فقد رسم 04 موجهات وظيفية ينبغي على التنظيم أن يوفرها من اجل بقائه واستمراره في التفاني في العمل، وأكد أن نسق اجتماعي لابد وأن يخضع لأربع متطلبات وظيفية وهي: تحقيق الهدف، الموائمة ذ، التكامل ذ، القدرة الكامنة.[1]

[1]- محمد شرايطية، همال عبد المالك : تأثير نسق السلطة التنظيمية على الاستقرار في المنظمة، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 06، عدد 01، 2017،ص180

الجدول (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديه مهارات معرفية في العملهل والقيام بأداء أعمال إضافية بالمؤسسة

		س 24		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 5	نعم	26	3	29	.062-0	7350.	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		27	3	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (5 و 24) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت0.062- وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (3 و 24) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت- 0.062 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا ما نجده في انتشار القيم التنظيمية التي بدورها تغرس لدى المسئول ثقافة اختيار المهارات و الكفاءة التي تعمل على تعزيز قدرات الفاعلين في تحقيق الأداء المتميز، وهذا ما يعود إلى تمكين الفاعلين في المشاركة وغير ذلك. أما الأعمال الإضافية فهي سلوكيات التي تختلف من فاعل إلى آخر حسب التنشئة الاجتماعية. ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا؛ لأنها هي التي تؤكد النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية.[1]

[1]- كمال بوقرة : المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية، دراسية ميدانية بمؤسسة " قارورات الغاز، باتنة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الاسلامية، تخصص تنظيم وعمل ، الجزائر، 2008، ص 137.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول (16) :توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كنت المؤسسة تمنح للإطارات بعض المسؤوليات في مؤسستك و الرغبة بالاستمرار في الوظيفة

		س 27		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 6	نعم	17	1	18	.152-0	.4060	غير دال
	لا	12	0	12			
الإجمالي		29	1	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (6 و 27) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت0.152- وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. نجد أن التفويض هو شكل من أشكال الإدارة، وإذا ما استعمل ايجابيا؛ فانه يعود بالنفع على القائد والمرؤوسين، والذين يمكنهم التفويض من إخراج قدراتهم الإدارية والقيادية على النحو الكامل. ولذلك هناك أسباب تمنع "تفويض السلطة فقدان التحكم، مضيعة الجهد والوقت، الخوف من فقدان السلطة والنفوذ، الخوف من ضياع التقدير، الخوف من الخطأ".[1] وهذا ما نجده عند ذهنية المسئول الجزائري احتكاره للسلطة والعكس في المؤسسات الخاصة هناك مرونة في التفويض. أما الرغبة بالاستمرار في العمل فيعود إلى الحوافز التي تمنحها المؤسسة وتوفير المناخ الملائم للعمل واهتمام بالفاعلين بأفكارهم ومشاعرهم. وهذا ما أكدته دراسة "**سامي إبراهيم حماد حنونة**" هدفت هذه الدراسة على التعرف في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفاعلين لما له من أهمية في الرغبة و الاستمرار من خلال بعدين الالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري.[2]

[1]- ابراهيم الفقي : العمل الجماعي ، ط02، دار سما للنشر ، القاهرة ، مصر، 2014، ص38
[2]-سامي ابراهيم حماد حنونة : مرجع سابق ص 22

الجدول (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب منح المؤسسة للقيام ببعض المسؤوليات وما إذا كان هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة التي يعمل بها؟

		س 28		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 6	نعم	16	2	18	-0.045	0.804	غير دال
	لا	11	1	12			
الإجمالي		27	3	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (6 و 28) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.045-) وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%)مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. يعتبر تفويض السلطة على أنه عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وهذا ما يجعلنا نتكلم عن منح بعض المسؤوليات إلى الفاعلين حسب ذهنية المسئول الذي يخول له السلطة، وهذا ما أكده "**فيليب سليزينك**" حيث أن تفويض السلطة يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الانجازات الفعلية؛ الأمر الذي يشجع على مزيد من تفويض السلطة سعيا وراء المزيد من الكفاءة في العمل و لكن التفويض السلطة من الناحية الأخرى يؤدي إلى أجزاء وأقسام.[1] أما التوافق بين قيم العامل و قيم المؤسسة فلابد وأن يكون الفاعل محمل بالقيم الايجابية التي يؤكد عليها "**تالكوت بارسونز**" حول أهمية النسق القيمي في تحقيق التوازن بين الفاعلين، فهي التي تمنح أهداف هذه المنظمة طابعا شرعيا لأنها تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها.[2]

[1]- علي السلمي : مرجع سابق، ص 33

[2]- مصطفى عوفي، صالح الساكري : الخلفية السوسيولوجية لنظرية المنظمة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 26 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2012، ص 132.

الجدول (18): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت المؤسسة تمنح بعض المسؤوليات والشعور بتقدير الذات في المؤسسة

		س 29		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 6	نعم	17	1	18	0550.	760.	غير دال
	لا	11	1	12			
الإجمالي		28	2	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (6 و 29) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت0.055 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. الفاعل يؤثر أسلوب حياته في التنظيم على تقدير الذات، ويصبح له ثقة في النفس من خلال قدراته ومواهبه وكيف يحول المشاعر السلبية إلى مشاعر ايجابية و تفاعله داخل النسق. وهذا يعود إلى ثقافة الفاعل التي اكتسبها في المجتمع لما له من طموح في تقلد المسؤوليات التي تمنح له، حيث نجد معظم الفاعلين في المؤسسات العمومية ليس لهم تقدير الذات؛ لأن المسئول عودهم على الكسل ونجد العكس في المؤسسات الخاصة والأجنبية التي تعتمد على برامج تدريبية للرفع من تقدير الذات لدى الفاعلين ومنحهم مسؤوليات، والمشاركة في اتخاذ القرارات. أما منح بعض المسؤوليات وهذا ما أكدته دراسة "**احمد الطيب غبوش**" على أنها أكدت على أهمية تفويض السلطة والمزايا التي تعود على المنظمة من وراء ممارسته، كما أنها تشير إلى أن ممارسة تفويض السلطة تجد مجالا أرحب في القطاع الخاص[1]. و نجد أن التمكين أوسع من تفويض السلطة/ لان التمكين إعطاء حرية للفاعلين والتفويض تخويل جزء من المهام .

[1]- احمد طيب غبوش : تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الادارة العامة، العدد 35 ، 1988.

الجدول (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت المؤسسة تسند بعض الصلاحيات والرغبة بالاستمرار في الوظيفة

		س 27		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 7	نعم	16	1	17	162-0.	3740.	غير دال
	لا	13	0	13			
الإجمالي		29	1	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (7 و 27) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.162-)، وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (20): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت المؤسسة تسند بعض الصلاحيات و التوافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة التي يعمل بها

		س 28		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 7	نعم	16	1	17	157-0.	3900.	غير دال
	لا	11	2	13			
الإجمالي		27	3	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم(30) فردا على السؤالين رقم (7 و 28) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.157-). وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). هذا ما يكشف عنه ميدان الدراسة حول إسناد بعض الصلاحيات إلى الفاعلين في المؤسسة، مما تأتي أهميته على أنه طوق النجاح للتخفيف من بعض الأعباء التي تثقل كاهل الفاعل. ولكن لأن تفويض السلطة هو سلاح ذو حدين، فبعض المسئولين قد يستعمله كوسيلة للتنصل من

المسؤوليات الملقاة على عاتقه أو حتى لدرء الفشل عن نفسه وإلصاقه، بالآخرين والبعض الأخر يستخدمه كاذأداه هامة تلعب دورا حيويا في التحفيز وتدريب فريق العمل على نحو يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف منشودة. والصنف الأول نجده في المؤسسات العمومية التي لها ثقافة سلبية حول التفويض، والصنف الثاني نجده في المؤسسات الخاصة والأجنبية التي لها نظرة استشرافية حول التفويض. وهذا ما **أكده** "**فيليب سيليزينك**" حول التفويض كأداة رقابية.[1] أما قيم الفاعل وقيم المؤسسة لها أهمية بالغة في استقرار النسق العام[2] بها يتأثر سلوك الفاعلين، فهي توجه تصرفاته و كفاءته وقد اهتم "**بارسونز**" بهذه القيم باعتبارها عناصر أساسية للفعل وبأنها تفسر طبيعة العلاقة بين الوسيلة و الغاية.

الجدول (21): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت المؤسسة تسند بعض والشعور بتقدير الذات في المؤسسة

		س 29		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 7	نعم	16	1	17	0.036	0.844	غير دال
	لا	12	1	13			
الإجمالي		28	2	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم(30) فردا على السؤالين رقم (7 و 29) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.036). وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%)مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

[1]- علي السلمي : مرجع سابق ص 48.

[2]- حداد صونية : علاقة القيم الادارية بانتاجية العامل ، دراسة ميدانية بمصنع الغزل و النسيج ، باتنة ، اطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2011، ص159

الجدول (22): توزيع مجتمع الدراسة حسب القيام بالمشاركة في اتخاذ القرار والرغبة بالاستمرار في الوظيفة

		س 27		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 8	نعم	17	0	17	0.212	0.245	غير دال
	لا	12	1	13			
الإجمالي		29	1	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30)فردا على السؤالين رقم (8 و 27) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.212). وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%)مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). هذا ما يكشفه الواقع المؤسساتي في الجزائر عن المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية يدل على ضعفه؛ نظرا لذهنية المسيرين الذين لديهم أفكار متحجرة حول تبادل الأفكار من خلال التنشئة الاجتماعية؛ فكان محملا بالعادات والتقاليد ولكن نجد في المؤسسات الخاصة و الأجنبية من خلال إعطاء أهمية للمشاركة في اتخاذ القرار؛ مما يعود على المؤسسة بالتطور والتغيير و فاعلية الفاعل داخل النسق؛ أما الرغبة في الاستمرار؛ فإنه يعتبر ركيزة أساسية في استمرار النسق و الحفاظ عليه وما أكده "**تالكوت بارسونز**" حول استمرار وتكامل النسق من خلال 04 متطلبات وظيفية.[1]

[1]- ليندة عابد : النسق القيمي للادارة و علاقته بتوجيه الفعل التنظيمي ، دراسة ميدانية بمركب النسيج بباتنة، اطروحة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، الجزائر، 2011،ص223.

الجدول(23): توزيع مجتمع الدراسة حسب المشاركة في اتخاذ القرار والتوافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة

		س 28		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 8	نعم	16	1	17	0.157	0.390	غير دال
	لا	11	2	13			
الإجمالي		27	3	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم 8 و 28) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.157) وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%). هذا ما يكشف عن واقع المؤسسات الجزائرية من خلال تنصل المسئولين في المؤسسات العمومية بالاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرارات. وهذا يعود إلى الثقافة التي اكتسبها المسئول أما في المؤسسات المؤسسة الخاصة والأجنبية فنجدها تعطي أهمية بالغة في اتخاذ القرار؛ مما يعود عليها بالتقدم والازدهار مؤسستها. أما القيم فهي تعبر عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه و تعمل على توجيه سلوك الفاعلين. وهذا ما أكدته دراسة "**مسعودة عجال**" عن درجة ممارسة الجودة ترتفع بدرجة ممارسة القيم التنظيمية".[1]

[1]- مسعودة عجال :القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التنظيم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، رسالة ماجيستر غير منشورة، جامعة محمد منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2011.

الجدول (24): توزيع مجتمع الدراسة حسب القيام بالمشاركة في اتخاذ القرار والشعور بتقدير الذات

		س 29		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 8	نعم	17	0	17	0.306	0.094	غير دال
	لا	11	2	13			
الإجمالي		28	2	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (8 و 29) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت0.306 وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وهذا ما نجده في الواقع التنظيمي حيث ضعف المشاركة في اتخاذ القرار عند المؤسسات العمومية التي تفتقر إلى أساليب واضحة حول المشاركة. نظرا لتنشئة المسئولين واحتكار الآراء أما في المؤسسات الخاصة والأجنبية فنجدها ترتكز على أهمية المشاركة في اتخاذ القرار؛ مما لها من السرعة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة. وهذا يعود إلى التنشئة الجيدة والثقافة الايجابية التي تتحلى بها المؤسسات. أما تقدير الذات فله من دور فعال في تعزيز قدرات الفاعلين حول المشاركة والثقة المتبادلة بين الأعضاء والإدارة لتحقيق أهدافها.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول (25): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كان يجري بينهم اتصال بطريقة عقلانية وقيام المؤسسة بتعزيز علاقات العمل

		س 30		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 12	نعم	26	3	29	-0.062	0.735	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		27	3	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ من خلال استجابات مجتمع الدراسة الدراسة والبالغ عددهم(30)فردا على السؤالين رقم (12و30) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.062-) وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%)مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). هذا ما نشاهده في الواقع التنظيمي عند المؤسسات التي تعتمد على كبح الاتصال بين الفاعلين. أما المؤسسات الخاصة فتعتمد على الاتصال المفتوح في كل الجهات بطريقة عقلانية. أما تعزيز علاقات العمل فتمنحها المؤسسات الخاصة من خلال إعطاء تمكين الفاعلين وجعل الاتصال مفتوحا. وهذا ما أشار إليه "**بارسونز**" حيث توجد (05) مكونات لتكامل الأفراد و الجماعات في التنظيم وهي: النسق القيمي السائد في المجتمع مع أهداف التنظيم و يتحقق هذا التكامل بتحقق الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم. تلك التوقعات التي يكتسبها الفاعلين من خلال التنشئة الاجتماعية ويتم تدعيم هذا التكامل بوجود أنماط معيارية محددة للتنظيم العمليات المختلفة التي يتم من خلالها مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يتطلبها النسق العام والأنساق الفرعية"[1]

الجدول (26): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كان يجري بينهم اتصال بطريقة عقلانية ووجود قيم مشتركة بين العمال

		س 31		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 12	نعم	28	1	29	-0.034	0.850	غير دال
	لا	1	0	1			
الإجمالي		29	1	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم(30)فردا على السؤالين رقم (12و31) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.034-)وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%)مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). وهذا ما نشاهده في ميدان الدراسة حول موضوع الاتصال داخل المؤسسة مما يوفر معلومات و بيانات ضرورية لاستمرار لعمليات النسق و تفاعله. و لكن من المؤلم أن نجد ضعف الاتصال في المؤسسة العمومية0. وهذا ربما يفسر بعقلية المسئول الجزائري. أما في المؤسسة

[1]- السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم ، ط01، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص 73

الخاصة فنجدها تهتم بالاتصال الرسمي وغير الرسمي لبناء العلاقات بين الفاعلين لتسريع وصول المعلومة و هذا ما أكدته دراسة "**مارس هناء**"[1] . أما القيم المشتركة لها أهميه في الحفاظ على النسق الاجتماعي داخل التنظيم و ما أشار إليه "**تالكوت بارسونز**" حول النسق القيمي.

الجدول (27): توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كان يجري بينهم اتصال بطريقة عقلانية ونوع القيم الموجودة لديهم

		س32			الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		قيم دينية	قيم ثقافية	قيم المنظمة				
س12	نعم	20	6	2	28	1170.	8210.	غير دال
	لا	1	0	0	1			
الإجمالي		21	6	2	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30)فردا على السؤالين رقم (12و32) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.117) وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا. عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). هذا ما يكشف عن الواقع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية حول تذبذب فالاتصال بين المسئولين في التنظيم. أما ما نشاهده في المؤسسات الخاصة وبالتحديد مؤسسة "لافارج" التي تعتمد على الاتصال المفتوح الذي يسهل انتقال المعلومة وتفاعل الفاعلين داخل النسق. هذا ما يؤكده "**اميل دوركايم**" من خلال "التضامن العضوي و الآلي"[2]. وما نلاحظه حول القيم التي تلعب دورا هاما في تجسيد عادات و تقليدهم وتنقسم إلى: قيم دينية ، قيم ثقافية ، قيم المنظمة الذي أكده "**تالكوت بارسونز**" حول النسق القيمي.

[1]- مارس هناء : اثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال اراء اطارات و منفذي المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز" ، رسالة ماجيستر تخصص علم النفس العملي و السلوك التنظيمي ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر،2008

[2]-عبد العزيز بن علي الغريب : مرجع سابق ص66.

الجدول (28) :توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم مرونة في العمل وقيام المؤسسة بتعزيز علاقات العمل

		س 30		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س14	تدعيم التفكير الابداعي	8	1	9	0.253	0.591	غير دال
	زيادة قدرات ومهارات العمال	8	0	8			
	تدعيم العمل الجماعي	3	1	4			
	تطوير مهارة المؤسسة	8	1	9			
الإجمالي		27	3	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (14و 30) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.253 وهو ارتباط غير دال إحصائيا. عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا ما نشاهده في الواقع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية التي تنعدم فيها مرونة العاملين داخل النسق العام. أما ما نجده في المؤسسة الخاصة فهذا يعود على القائد الفعال الذي يشرك الجميع معا و نراه في المؤسسات عندما يريدون اتخاذ قرار يقومون باجتماع لمجلس الإدارة[1] . أما علاقة العمل فتتوفر على المرونة لتعزيز العلاقات بين الفاعلين من خلال تدعيم التفكير الإبداعي و زيادة مهارات الفاعل .

[1]- محمد أبو فرحة : القيادة، ط01، مؤسسة البداية، مصر،2016،ص33.

الجدول (29) توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم مرونة في العمل ووجود قيم مشتركة بين العمال

		س 31		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س14	تدعيم التفكير الابداعي	9	0	9	0.473	0.081	غير دال
	زيادة قدرات ومهارات العمال	8	0	8			
	تدعيم العمل الجماعي	3	1	4			
	تطوير مهارة المؤسسة	9	0	9			
الإجمالي		29	1	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم(30)فردا على السؤالين رقم (14 و 31) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.473). وهو ارتباط غير دال إحصائيا. عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). هذا ما يكشفه المؤسساتي في الجزائر عن ضعف المرونة في العمل لدى الفاعلين؛ و لكن ما نجده في المؤسسات الخاصة تعتمد على برامج تكوينية للزيادة قدراتهم. أما القيم المشتركة تلعب دورا هاما في تكامل النسق و الحفاظ عليه و الذي أكده" "**تالكوت بارسونز**" بدراسة القيم و اعتبارها ظاهرة اجتماعية ثقافية من خلال التحليلات التي قدمها حول البناء الاجتماعي الذي هو عبارة عن انساق اجتماعية تؤثر وتتأثر في بعضها. وقد اعتبر البناء الثقافي مصدرا للقيم وربط هذه القيم بدور الفاعل في تصنيفها حسب الموقف والدور وتتصف القيم كما يرى "**بارسونز**" **بالمعيارية** "[1]. أي "يشترك فيها جميع الفاعلين ضمن نسق مشترك تساعد على المحافظة على نسق البناء الاجتماعي من خلال مرونة الفاعلين داخل النسق العام".[2]

[1]- طاهر بشلوش محمد : تحولات الاجتماعية و الاقتصادية و اثارها على المجتمع الجزائري ، ط01، دار بن امرابط، الجزائر، 1999، ص 44.

[2]- طاهر الله محمد عبد الرحمن : النظرية الاجتماعية و النظرية السوسيولوجية المعاصرة ، ط01، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 35

الجدول (30) :توزيع مجتمع الدراسة حسب ما إذا كانت لديهم مرونة في العمل ونوع القيم الموجودة لدى العامل

		س 32			الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		قيم دينية	قيم ثقافية	قيم المنظمة				
س14	تدعيم التفكير الإبداعي	8	0	1	9	0.253	0.591	غير دال
	زيادة قدرات ومهارات العمال	5	3	0	8			
	تدعيم العمل الجماعي	1	2	0	4			
	تطوير مهارة المؤسسة	7	1	1	9			
الإجمالي		21	6	2	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (30) نلاحظ من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(30)فردا على السؤالين رقم (14و 32) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.253.)وهو إرتباط غير دال إحصائيا. عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). هذا ما نشاهده في الواقع المؤسساتي من مرونة في العمل لدى الفاعلين داخل النسق ويعود إلى فن القيادة الذي يحبذ القيادة التشاركية يعني المرونة في العمل مما يسمح للفاعلين بالتحرك و الإبداع و هذا ما نجده أن القيم تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نسق إلى نسق و من فاعل إلى فاعل آخر ركز "تالكوت بارسونز" على الفعل الاجتماعي داخل النسق.[1]

[1]- جمال فزة :سوسيولوجيا التنظيمات اسس و اتجاهات ، ط01، دار ابي قراق، المغرب ، بدون سنة ، ص148

الجدول (31) : توزيع مجتمع الدراسة حسب تقديم يد المساعدة لأعضاء فريق العمل؟ وقيام المؤسسة بتعزيز علاقات العمل

		س 30		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 17	نعم	25	3	28	-0.089	0.626	غير دال
	لا	2	0	2			
الإجمالي		27	3	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (31) نلاحظ من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(30) فردا على السؤالين رقم (17و30) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.089-). وهو ارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05). ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). هذا ما نشاهده في الواقع التنظيمي لدى المؤسسة باعتبارها لديها ثقافة العمل آو الجماعة و يجب على الفريق أن ينشر الثقة بين أعضائه، و يجب أن يؤمنوا أن العمل في الفريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

لن ينجح فريق العمل في مهمته ما لم يكن لدى أعضاء الفريق رغبة حقيقية و جادة للمشاركة في العمل داخل النسق الاجتماعي و هذا ما أكده كل الإطارات التي اخترتهم عند الإجابة عن الأسئلة في المؤسسة تسمح بتمكين فريق عمل فعال. أما علاقات العمل تعتبر محور جوهري في بناء الثقة بين الفاعلين و المسئولين في التنظيم .

الجدول (32): توزيع مجتمع الدراسة حسب تقديم يد المساعدة لأعضاء فريق العمل ووجود قيم مشتركة بين العمال

		س 31		الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		نعم	لا				
س 17	نعم	27	1	28	-0.050	0.786	غير دال
	لا	2	0	2			
الإجمالي		29	1	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (32) نلاحظ من خلال استجابات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(30)فردا على السؤالين رقم (17و31) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.050-)وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%). هذا ما يكشفه الواقع الجزائري حول تطبيق الفعالية فريق العمل مما له من أهمية بالغة داخل النسق العام. أما القيم تلعب دورا هاما في تحقيق الانسجام الاجتماعي داخل النسق و نجد الفاعلين محملين بأنواع من القيم هي قين دينية و قيم ثقافية و قيم المنظمة التي تفرض على الفاعلين الالتزام بها. أوضح "**بارسونز**" أن التنظيم يشتمل على جانبين احدهما البناء الداخلي للتنظيم وثانيهما العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع".[1]

[1]- العقبي الازهر : القيم الاجتماعية المحلية و اثارها على السلوك التنظيمي للعاملين ، دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2009.

الجدول (33) :توزيع مجتمع الدراسة حسب تقديم يد المساعدة لأعضاء فريق ونوع القيم الموجودة لدى العامل

		س32			الإجمالي	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
		قيم دينية	قيم ثقافية	قيم المنظمة				
س17	نعم	19	6	2	27	.1680	.6640	غير دال
	لا	2	0	0	2			
الإجمالي		21	6	2	30			

من خلال الجدول أعلاه رقم (33) نلاحظ من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 30 فردا على السؤالين رقم (17و32) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.168). وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا. عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%). هذا ما يكشف عن الواقع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية التي تعطي أهمية بالغة لفريق العمل مما له مكانة في تحقيق الفعالية وهذا يعود إلى ثقافة المدير الفرنسي و هذا ما أكده "**ويليام اوشي**". أما القيم المشتركة مما تكتسي من أهمية بالغة في التأثير على التنظيم من خلال النسق القيمي.

ثانيا :مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

لقد تم صياغة في بداية البحث فرضية عامة وفرضيات فرعية كإجابة مؤقتة للتساؤلات المطروحة على مستوى الإشكالية، وبعد النزول إلى الميدان وجمع البيانات والمعلومات وتفريغها ومعالجتها إحصائيا وتحليلها وتفسيرها كما تقدم على مستوى الجداول، فإننا في هذه النقطة سيتم مناقشة الفرضيات المصاغة في ضوء النتائج المتوصل إليها وفي ضوء الدراسات السابقة.

مناقشة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

1-2 الفرضية الفرعية الأولى : للكفاءة الفكرية علاقة ايجابية بالالتزام المعياري للعاملين اذ تبين ان الكفاءة الفكرية كبعد من أبعاد تمكين العاملين لا توجد علاقة للالتزام المعياري كبعد للالتزام الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ($\sigma=(0.05)$ و بذلك الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة هذا يتوافق مع دراسة "عواطف بوقرة" و "حليمة بوقرة" 2017 [1] هذا يعود إلى التقارب الزمني و نفس خصوصيات المجتمع .

2-2 الفرضية الفرعية الثانية :لتفويض السلطة علاقة ايجابية بالالتزام الاستمراري حيث أشارت نتائج الدراسة أن تفويض السلطة و الالتزام الاستمراري لا توجد علاقة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و عليه يمكن تفسير ذلك ان تفويض السلطة ليس له دور هام في تعزيز الالتزام الاستمراري للعاملين لان الفاعل يخاف من تفويض السلطة لانه يتحمل المسؤولية عند الخطأ و احداث ضرر للمؤسسة

3-2 الفرضية الفرعية الثالثة : للفرق العمل الفعالة علاقة ايجابية بالالتزام العاطفي للعامل ، حيث أشارت نتائج الدراسة أن فرق العمل الفعالة كبعد من أبعاد التمكين العاملين و الالتزام العاطفي كبعد من أبعاد الالتزام الوظيفي لذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هذه النتيجة تتفق مع دراسة "احمد مصنوعة" و نجد أن دراستي تعارضت مع دراسة أمل فوزي إبراهيم الحاج بكونها توصلت إلى وجود علاقة بين التمكين و الالتزام الوظيفي[2]و هذا يعود إلى البعد الجغرافي و حجم العينة و الثقافة التي تلعب دورا مهما في التأثير على سلوكيات الفاعلين في "غزة" في نظري أن القيم هي التي تؤثر في المحافظة على النسق و التغيير ذهنية المسئولين لمنح تمكين الفاعلين في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة و نحن نعاني غياب القيم الايجابية في الجزائر و انتشار ظاهرة الاتكالية مما يؤثر على سلوكياتهم و تصرفاتهم .

[1]- عواطف بوقرة، حليمة بوقرة : التمكين الاداري للاساتذة و علاقته بالالتزام التنظيمي ، مجلة رواق ، العدد 05، الجزائر ، 2017.

[2]- امل فوزي ابراهيم الحاج : علاقة التمكين الاداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية ، رسالة ماجيستر في ادارة الاعمال، غزة، 2015.

وهذا يتوافق مع دراسة "أحمد مصنوعة" فرضت الفرضية الصفرية و تحققت و هذا ما يوافق الدراسة الحالية.[1] و عليه لم تتحقق الفرضية الرئيسية و المؤداه تمكين العاملين و الالتزام الوظيفي و عليه نقبل الفرضية البديلة على أنها لا توجد علاقة بين تمكين العاملين و الالتزام الوظيفي هذا يعود إلى تماثل مفهوم التمكين و الالتزام الوظيفي نظرة ضيقة للفاعل الجزائري الذي يعتمد على الأجر و الترقية.

مناقشة النتائج الفرضية الرئيسية : و التي تنص على انه يوجد علاقة ايجابية بين تمكين العاملين و الالتزام الوظيفي في مؤسسة لافارج بحمام الضلعة ، تبين عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين العاملين والالتزام الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ("عواطف بوقرة " ، "حليمة بوقرة"، 2017)[2].

[1]- احمد مصنوعة : التمكين الاداري لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بتطبيق اعضاء الادارة الاشرافية رؤساء الاقسام و النواب ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد16، الجزائر، 2017.
[2]- المرجع نفسه.

الخـــــاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع العلاقة بين تمكين العاملين و الالتزام الوظيفي بين الفاعلين حيث كان المطلب الرئيسي و الركيزة القادرة على بلورة الواقع التنظيمي و هذا من خلال استعراض التراث النظري لكلا المتغيرين و كذا استعراض الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية. حيث جاءت هذه الخطوات تمهيدا للجانب الميداني للدراسة و ذلك بغية البحث عن اهمية الاعتماد على التمكين داخل المؤسسة كألية للرفع من الكفاءة الفكرية قصد تمكينه من متطلبات الوظيفة التي يشغلها و منح تفويض السلطة للفاعلين لتعزيز قدراتهم و مهاراتهم الابداعية في العمل و تفعيل دور فرق عمل فعالة لترسيخ مبادئ العمل الجماعي لتحقيق نتائج افضل داخل المؤسسة . اما الالتزام الوظيفي يتكون من ابعاد هامة و هي الالتزام المعياري لتكريس المسؤولية نحو العمل ة الالتزام الاستمراري و الالتزام العاطفي داخل المنظمة.

كما جاء في نتائج هذه الدراسة بأن تمكين العاملين ليس له علاقة بالالتزام الوظيفي و هذا يعود الى ثقافة مكتسبة على اساس العمال و الرقابة الصارمة التي يفرضها مسؤول المؤسسة باستعمال اساليب جديدة مثل خصم الاجور و تسريح الفاعلين الذين ليس لهم روح الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة .

المراجـــــــع

قائمة المراجع:

أولا/ القواميس:

1. ابن منظور أبو الفضل: لسان العرب، ط4، دار صادر للطباعة، بيروت، لبنان، 1968.
2. الرازي محمد بكر: مختار الصحاح، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1992.
3. محمد هادي اللحام، محمد سعيد وآخرون: قاموس لغوي المصطلحات العلمية وتقنية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005.

ثانيا/ قائمة الكتب:

1. ابراهيم الفقي : العمل الجماعي , ط02, دار سما للنشر , القاهرة , مصر , 2014.
2. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم وآخرون: إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار مصر، 2013.
3. أحمد علي صالح، زكريا مطلك الدوري: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعملة ألفية الثالثة، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009.
4. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التعلمي، ط1، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1994.
5. أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتحسن والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
6. أميل دور كايم، ترجمة: حافظ الجمالي: تقسيم العمل الاجتماعي، ط1، المكتبة الشرقية، بيروت، لبنان، 1982،.
7. أنتوني غدنز، ترجمة: فايز للطباع، علم اجتماع، ط4، بيروت، لبنان، 2005.
8. بوحرود فتيحة: إدارة الجودة في منظمات أعمال نظرية وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015،.

9. جمال الدين، محمد العرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار جامعة، 2003.

10. جمال فزة : سوسيولوجيا التنظيمات اسس و اتجاهات , ط01, دار ابي قراق, المغرب , بدون سنة

11. حريم حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الفرد المنظمات، ط1، دار نشر، عمان، الأردن، 1997

12. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004.

13. السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم , ط01, دار المعرفة الجامعية, مصر , 1994,

14. شحاتة صيام: النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، ط1، دار وائل، مصر، القاهرة، 2009.

15. صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور الغابي: إدارة وأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006،.

16. طاهر الله محمد عبد الرحمن : النظرية الاجتماعية و النظرية السوسيولوجية المعاصرة , ط01, دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية, مصر , 2005

17. طاهر بشلوش محمد : تحولات الاجتماعية و الاقتصادية و اثارها على المجتمع الجزائري , ط01, دار بن امرابط, الجزائر , 1999.

18. عبد العزيز بن علي الغريب: نظريات علم الاجتماع تصنيفاتها، اتجاهاتها وبعض نماذجها التطبيقية، ط1، الرياض، السعودية.

19. علي سلمي: تطور فكر التنظيم ي، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.

20. غني دحام تناي الزبيدي: إدارة السلوك التنظيمي، طَ، دار غيداء، بغداد، العراق، 2015.

21. الكبيسي، عامر خضر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتبة جامعة الاسكندرية، مصر، 2004.

22. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات مفاهيم، ط1، دار وائل، الأردن، 2003.

23. محسن عبد الكريم الحوراني : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع, ط 01 , دار مجدلاوي, عمان, الاردن, 2008.

24. محمد ابو فرحة : القيادة, ط01, مؤسسة البداية, مصر,2016,.

25. محمد عبد المعبود مرسي: علم الاجتماع عند تالكوتبارسونز بين نظريتين الفعل والتنسيق الاجتماعي، ط1، دار القيصر، القاهرة، 2001.

26. محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، الأردن، 1999.

27. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، إعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، عمان، 2000.

28. معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ط2، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص87.

29. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2007.

30. ناصر محمد عديلي: السلوك الإنساني والتنظيم منظور كلي مقارن، ط1، معهد الإدارة عامة، رياض، السعودية، 1995.

31. هاني الطويل: سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.

32. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، عنابة، الجزائر، 2005.

ثالثا/ الرسائل والمذكرات:

1. أمل فوزي ابراهيم الحاج : علاقة التمكين الاداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية , رسالة ماجيستر في ادارة الاعمال, غزة, 2015.

2. بن خليفة فاطمة الزهراء : دراسة العلاقة بين التمكين و الابداع في المؤسسات الجزائرية, دراسة حالة عينة من عمال المديرية لاتصالات الجزائر, رسالة ماجيستر. كلية الاقتصاد جامعة الاغواط , الجزائر, 2007.

3. الجعبري، دعاء عبد العزيز: واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
4. حداد صونية : علاقة القيم الادارية بانتاجية العامل , دراسة ميدانية بمصنع الغزل و النسيج , باتنة , اطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل, الجزائر, 2011
5. سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة قسم الإدارة، أعمال جامعة الإسلامية، غزة، 2006.
6. العقبي الازهر : القيم الاجتماعية المحلية و اثارها على السلوك التنظيمي للعاملين , دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل , رسالة لنيل شهادة دكتوراه , كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية , قسم علم الاجتماع, الجزائر, 2009.
7. عويضة إيهاب أحمد: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات أهلية الفلسطينية محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2001.
8. القرشي سوزان محمد: الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض محددات وأثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ملك سعود، 1998.
9. كمال بوقرة : المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية, دراسية ميدانية بمؤسسة " قارورات الغاز, باتنة, رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع , كلية العلوم الاجتماعية و الاسلامية, تخصص تنظيم وعمل , الجزائر, 2008.
10. ليندة عابد : النسق القيمي للادارة و علاقته بتوجيه الفعل التنظيمي , دراسة ميدانية بمركب النسيج بباتنة, اطروحة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع, الجزائر, 2011,.
11. مارس هناء : اثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال اراء اطارات و منفذي المؤسسة , دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز" , رسالة ماجيستر تخصص علم النفس العملي و السلوك التنظيمي , جامعة منتوري قسنطينة , الجزائر,2008

12. محمود عابد ابو شحادة : المسؤولية الاجتماعية و علاقتها ببعض المتغيرات النفسية لطلبة جامعة الاقصى , 2014

13. مسعودة عجال : القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التنظيم العالي, دراسة ميدانية بجامعة بسكرة , رسالة ماجيستر غير منشورة, جامعة محمد منتوري , قسنطينة, الجزائر, 2011.

رابعا/المجلات:

1. احمد طيب غبوش : تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية, مجلة الادارة العامة, العدد 35 , 1988.
2. أحمد محمد عيسى رياض أحمد أبا زيد: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في الإدارة أعمال الجامعة الأردنية، المجلد 41، عدد2، 2014.
3. احمد مصنوعة : التمكين الاداري لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بتطبيق اعضاء الادارة الاشرافية رؤساء الاقسام و النواب , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , العدد16, الجزائر, 2017.
4. جمعة محمود حسن: الاستراتيجية تمكين العاملين وآخرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعة الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة ديالي، العراق، المجلد19، العدد71، 2008،.
5. رابح كعباش: علم الاجتماع والتنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006.
6. سلاطنية بلقاسم : العلاقات الإنسانية بالمؤسسة , مجلة العلوم الانسانية , العدد الخامس 2016
7. شتاتحة عائشة، بن خليفة فاطمة الزهراء: دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة عمال مديرية اتصالات الجزائر، الأغواط، مجلة دولية علمية، المجلد 1، عدد 1، الجزائر، 2007.

8. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية.مجلة تاريخ العلوم, العدد 06 , جامعة بسكرة , الجزائر,بدون سنة.
9. عصام بن يحيى الفيلالي : روح المبادرة و الابتكار كدعائم للاقتصاد القائم. سلسلة نحو مجتمع المعرفة, العدد50, جامعة الملك عبد العزيز. الرياض, السعودية, 2013.
10. عواطف بوقرة, حليمة بوقرة : التمكين الاداري للاساتذة و علاقته بالالتزام التنظيمي , مجلة رواق , العدد 05, الجزائر , 2017.
11. محمد سعيد احمد : الكفاءة و الكفاية و الفاعلية, نقابة التجار, مجلة التجاريين العدد 5, 1979 .
12. محمد شرايطية, همال عبد المالك : تأثير نسق السلطة التنظيمية على الاستقرار في المنظمة, مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات, مجلد 06, عدد 01, 2017,
13. مخلص شباع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في التزام التنظيمي ودراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني للأنبار، الشؤون الإدارية، العراق، المجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية، المجلة 4، العدد9، 2012.
14. نزاري حسام الدين: الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد ج، عدد 10، الجزائر، 2017.

الملاحـــــــق

ملحق رقم (01) الاستمارة في صورتها النهائية:

أولا: بيانات عامة

1/ الجنس : ـ ذكر ☐ ـ انثى ☐

2/ السن : ـ أقل من 25 ☐ ـ من 25 الى 35 ☐ ـ أكثر من 35 ☐

3/ الحالة الاجتماعية: ـ أعزب ☐ ـ مطلق ☐ ـ متزوج ☐ ـ أرمل ☐

4/ المستوى التعليمي : ـ ثانوي ☐ ـ جامعي ☐

5/ الوضع المهني : ـ بسيط ☐ ـ مؤهل ☐ ـ متخصص ☐

6/ مكان الإقامة : ـ الريف ☐ ـ المدينة ☐

ثانيا: بيانات متعلقة بتمكين العاملين

I ـ بيانات متعلقة بالكفاءة الفكرية

7/ هل لديك اقتراحات إبداعية في العمل؟ ـ نعم ☐ ـ لا ☐

8/ هل تقوم في مؤسستكم بأداء مهام الصعبة؟

نعم ☐ لا ☐

9/ هل لديك القدرة على التحكم في متطلبات العمل؟

نعم ☐ لا ☐

10/ هل لديك روح المبادرة في العمل داخل مؤسستكم؟ ـ

نعم ☐ لا ☐

11/ في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب .....

12/ هل لديك مهارات معرفية في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

II ـ بيانات متعلقة بتفويض السلطة

13/ هل تمنح لك بعض المسؤوليات في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

14/ في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب .....

15/ هل تقوم مؤسستك بإسناد بعض الصلاحيات لك؟

نعم ☐ لا ☐

16/ هل تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

17/ في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع القرارات التي تشار فيها في العمل؟ ـ قرارات إدارية

ـ قرارات تحسين الخدمة ـ أخرى تذكر .....

18/ هل تمنح لك حرية في العمل داخل مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

19/ في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب .....

20/ هل لديك استقلالية في قراراتك داخل مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

III ـ بيانات متعلقة بطرق العمل الفعالة

21/ هل لديك اتصال واعي بينكم؟

نعم ☐ لا ☐

22/ هل توجد ثقة بينك وبين فريق العمل معك؟

نعم ☐ لا ☐

23/ ماهي أهمية الاشراك الجماعي للعمال في عملية اتخاذ القرار؟

ـ تدعيم التفكير الإبداعي ☐ ـ زيادة قدرات ومهارات العامل ☐

ـ تدعيم العمل الجماعي ☐ ـ تطوير مهارة المؤسسة ☐

24/ هل لديك مرونة في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

25/ في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب .....

26/ هل يوجد اتصال مفتوح في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

27/ هل تقدم يد المساعدة لأعضاء فريق العمل؟

نعم ☐ لا ☐

28/ هل يوجد بالمؤسسة نظام تحفيزي قائم على أساس جماعي؟

نعم ☐ لا ☐

29/ في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب .....

ثالثا: بيانات متعلقة بالالتزام الوظيفي

ا - بيانات متعلقة بالالتزام المعياري

30/ هل لديك مسؤولية نحو العمل في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

31/ هل تعمل على نقل صورة حسنة للعاملين خارج مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

32/ في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب .....

33/ هل تؤدي عملك بكل تفاني في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

34/ هل انت مخلص في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

35/ ما هو الوقت المفضل لديك للعمل داخل مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

36/ هل تقوم بأداء اعمال إضافية بمؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

37/ هل لديك شعور بالمحافظة على مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

38/ هل تقوم بإتمام المهام التي توكل اليك في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

II - بيانات متعلقة بالالتزام الاستمراري

39/ هل لديك الرغبة بالاستمرار في الوظيفة التي تعمل بها في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

40/ هل يوجد توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم ☐ لا ☐

41/ هل تشعر بتقدير الذات في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

42/ في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب .....

III - بيانات متعلقة بالالتزام العاطفي

43/ هل تقوم مؤسستك بتعزيز علاقات العمل؟

نعم ☐ لا ☐

44/ هل لديك قيم مشتركة بين العمال في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

45/ في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع القيم لديك؟ ـ قيم دينية ☐ ـ قيم ثقافية ☐

ـ قيم المنظمة ☐

46/ هل انت راضي عن العمل بالمؤسسة التي تعمل بها؟

نعم ☐ لا ☐

47/ في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب .....

48/ هل تقوم مؤسستك بمنحك المشاركة في تحقيق الأهداف؟

نعم ☐ لا ☐

49/ في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب .....

50/ كيف تقيم أهمية المشاركة في مؤسستك؟

.....

.....

ملحق رقم (2) دليل المقابلة الحرة

دليل المقابلة الحرة الخاصة بمدير الموارد البشرية

1)المستوي التعليمي ؟

2)ما هي المعاير التي يرتكز عليها تمكين العاملين داخل مؤسستكم؟

3)ما هي محددات الكفاءة الفكرية في مؤسستكم؟

4)ما هي ميكانزمات تعزيز فرق العمل فعالة في مؤسستكم؟

5)ما هي المحكات التي تم تظيمنها بتنمية روح المبادرة العمال في مؤسستكم؟

6)ما هي آليات تثمين المشاركة العمالية اتخاذ القرار داخل مؤسستكم؟

دليل المقابلة الحرة

دليل المقابلة الحرة الخاصة برئيس مصلحة الإنتاج

1)المستوي التعليمي؟

2)ما هي العمليات تتخذها مؤسستكم لتنمية الالتزام معياري؟

3)ما هي طرق تفعيل المسؤولية نحو العمل في مؤسستكم؟

4)ما هي أ ليات تدعيم أ عمال الإضافية داخل مؤسستكم؟

5)ما هي الإجراءات لتكريس الالتزام بمواعيد العمل داخل مؤسستكم؟

ملحق رقم (04)

Tableau croisé س1 * س19

		س19		Total
		نعم	لا	
س1	نعم	23	6	29
	لا	1	0	1
Total		24	6	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,093			,611
	V de Cramer	,093			,611
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,093	,050	-,493	,626[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,093	,050	-,493	,626[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س1 * س21

		س21		Total
		نعم	لا	
س1	نعم	62	1	29
	لا	1	0	1
Total		29	1	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,034			,850
	V de Cramer	,034			,850
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,034	,024	-,183	,856[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,034	,024	-,183	,856[c]

Tableau croisé س1 * س24				
		س24		
		نعم	لا	Total
س1	نعم	26	3	29
	لا	1	0	1
Total		27	3	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,062			,735
	V de Cramer	,062			,735
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,062	,036	-,328	,745[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,062	,036	-,328	,745[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س3 * س19				
		س19		
		نعم	لا	Total
س3	نعم	23	6	29
	لا	1	0	1
Total		24	6	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,093			,611
	V de Cramer	,093			,611
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,093	,050	-,493	,626[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,093	,050	-,493	,626[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س3 * س21

		س21		Total
		نعم	لا	
س3	نعم	28	1	29
	لا	1	0	1
Total		29	1	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,034			,850
	V de Cramer	,034			,850
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,034	,024	-,183	,856[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س3 * س24

		س24		Total
		نعم	لا	
س3	نعم	26	3	29
	لا	1	0	1
Total		27	3	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,062			,735
	V de Cramer	,062			,735
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,062	,036	-,328	,745[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س5 * س19

		س19		Total
		نعم	لا	
س5	نعم	23	6	29
	لا	1	0	1
Total		24	6	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,034			,850
	V de Cramer	,034			,850
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,034	,024	-,183	,856[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,034	,024	-,183	,856[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س5 * س21

		س21		Total
		نعم	لا	
س5	نعم	28	1	29
	لا	1	0	1
Total		29	1	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,034			,850
	V de Cramer	,034			,850
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,034	,024	-,183	,856[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,034	,024	-,183	,856[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س5 * س24				
		س24		
		نعم	لا	Total
س5	نعم	26	3	29
	لا	1	0	1
Total		27	3	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,093			,611
	V de Cramer	,093			,611
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,093	,050	-,493	,626[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س6 * س27				
		س27		
		نعم	لا	Total
س6	نعم	17	1	18
	لا	12	0	12
Total		29	1	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,152			,406
	V de Cramer	,152			,406
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,152	,078	-,812	,424[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س6 * س28				
		س28		
		نعم	لا	Total
س6	نعم	16	2	18
	لا	11	1	12
Total		27	3	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,045			,804
	V de Cramer	,045			,804
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,045	,177	-,240	,812[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س6 * س29				
		س29		
		نعم	لا	Total
س6	نعم	17	1	18
	لا	11	1	12
Total		28	2	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,055			,765
	V de Cramer	,055			,765
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,055	,187	,289	,775[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,055	,187	,289	,775[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س7 * س27				
		س27		
		نعم	لا	Total
س7	نعم	16	1	17
	لا	13	0	13
Total		29	1	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,162			,374
	V de Cramer	,162			,374
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,162	,083	-,871	,391[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س7 * س28				
		س28		
		نعم	لا	Total
س7	نعم	16	1	17
	لا	11	2	13
Total		27	3	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,157			,390
	V de Cramer	,157			,390
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,157	,179	,841	,407[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س7 * س29				
		س29		
		نعم	لا	Total
س7	نعم	16	1	17
	لا	12	1	13
Total		28	2	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,036			,844
	V de Cramer	,036			,844
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,036	,184	,190	,850[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س8 * س27				
		س27		
		نعم	لا	Total
س8	نعم	17	0	17
	لا	12	1	13
Total		29	1	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,212			,245
	V de Cramer	,212			,245
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,212	,107	1,150	,260[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س8 * س28

		س28		Total
		نعم	لا	
س8	نعم	16	1	17
	لا	11	2	13
Total		27	3	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,157			,390
	V de Cramer	,157			,390
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,157	,179	,841	,407[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س8 * س29

		س29		Total
		نعم	لا	
س8	نعم	17	0	17
	لا	11	2	13
Total		28	2	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,306			,094
	V de Cramer	,306			,094
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,306	,109	1,698	,101[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س12 * س30				
		س30		
		نعم	لا	Total
س12	نعم	26	3	29
	لا	1	0	1
Total		27	3	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,062			,735
	V de Cramer	,062			,735
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,062	,036	-,328	,745[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س12 * س31				
		س31		
		نعم	لا	Total
س12	نعم	28	1	29
	لا	1	0	1
Total		29	1	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,034			,850
	V de Cramer	,034			,850
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,034	,024	-,183	,856[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س12 * س32

		س32			Total
		قيم دينية	قيم ثقافية	قيم المنمة	
س12	نعم	20	6	2	28
	لا	1	0	0	1
Total		21	6	2	29

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,117			,821
	V de Cramer	,117			,821
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,108	,057	-,565	,577[c]
Nombre d'observations valides		29			

Tableau croisé س14 * س30

		س30		Total
		نعم	لا	
س14	تدعيم التفكير الابداعي	8	1	9
	زيادة قدرات ومهارات العمال	8	0	8
	تدعيم العمل الجماعي	3	1	4
	تطوير مهارة المؤسسة	8	1	9

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,253			,591
	V de Cramer	,253			,591
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,065	,190	,343	,734[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س14 * س31

		س31		Total
		نعم	لا	
س14	تدعيم التفكير الابداعي	9	0	9
	زيادة قدرات ومهارات العمال	8	0	8
	تدعيم العمل الجماعي	3	1	4
	تطوير مهارة المؤسسة	9	0	9
Total		29	1	30

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,473			,081
	V de Cramer	,473			,081
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,088	,056	,465	,646[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س14 * س32

		س32			Total
		قيم دينية	قيم ثقافية	قيم المنمة	
س14	تدعيم التفكير الابداعي	8	0	1	9
	زيادة قدرات ومهارات العمال	5	3	0	8
	تدعيم العمل الجماعي	1	2	0	3
	تطوير مهارة المؤسسة	7	1	1	9

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,549			,188
	V de Cramer	,389			,188
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,087	,199	,456	,652[c]
Nombre d'observations valides		29			

Tableau croisé س17 * س30				
		س30		
		نعم	لا	Total
س17	نعم	25	3	28
	لا	2	0	2
Total		27	3	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,089			,626
	V de Cramer	,089			,626
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,089	,041	-,473	,640[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س17 * س31				
		س31		
		نعم	لا	Total
س17	نعم	27	1	28
	لا	2	0	2
Total		29	1	30

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,050			,786
	V de Cramer	,050			,786
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,050	,030	-,263	,795[c]
Nombre d'observations valides		30			

Tableau croisé س17 * س32					
		س32			Total
		قيم دينية	قيم ثقافية	قيم المنمة	
س17	نعم	19	6	2	27
	لا	2	0	0	2
Total		21	6	2	29

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approximé[b]	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,168			,664
	V de Cramer	,168			,664
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,156	,060	-,818	,420[c]
Nombre d'observations valides		29			

الملحق رقم (05)

قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	الاساتذة المحكمين	التخصص	المؤسسة
01	بروفيسور رحاب مختار	الأنثروبولوجيا الاجتماعية	جامعة المسيلة
02	دكتورة شباح مريم	علم الاجتماع تنظيم و عمل	جامعة المسيلة
03	دكتور عابد ميهوب	علم الاجتماع التربوي	جامعة الجلفة