

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيطة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 1335079218



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

رمزي علال

بعنوان:

التمكين الإداري وعلاقته بالإرتباط الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بمصالح بلدية حمام الضلعة - ولاية المسيلة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسيا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د.
مشرفا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. مصطفى بوجلال
ممتحنا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د.

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر و عرفان

الحمد لله الذي تتم به الصالحات حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه
والصلاة والسلام على محمد عبد ورسوله، ما أعظمه عبدا وسيدا وأكرمه
أصلا و محتدا و أمهره صدرا وموردا وأظهره مضجعا ومولدا صلى الله عليه
وعلى آله وأصحابه غيوث الندى وليوث العدى صلاة وسلاما دائما من
اليوم إلى أن يبعث الناس غدا.

أشكر الله وافر الشكر أن وفقني وأعانتني على إتمام هذه الرسالة ثم أوجه
أسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور " مصطفى
بوجلال " المشرف على الرسالة والذي منحني الكثير من وقته، وكان لرحابة
صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة الرسالة أكبر الأثر في المساعدة
على إتمام هذا العمل المتواضع، وأسأل الله العلي القدير أن يجازيه خير
الجزاء وأن يكتب صنيعه في ميزان حسناته.

كما يدعوني واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن أشكر الدكتورة " إسمهان
بلوم " والدكتور " بداوي محمد سفيان " على تقديمهم لنا يد العون والمساعدة.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا
هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما
الله وأدامهما نورا لدربي.

إلى كل الإخوة والأصحاب ورفقاء المشوار ومن مد لي يد العون من
قريب او بعيد وكل من كان لهم أثر طيب في حياتي وإلى من أحبهم
قلبي ونسيتهم قلبي.

Ramzi

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرfan

إهداء

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

مقدمة

أ

الجانب النظري

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

4	أولاً: الإشكالية
5	ثانياً: فرضيات الدراسة.
5	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.
6	رابعاً: أهداف الدراسة.
6	خامساً: أهمية الدراسة.
6	سادساً: دراسات سابقة

الفصل الثاني: التمكين الإداري رؤية سوسيولوجية

13	تمهيد
14	أولاً: تعريف التمكين
15	ثانياً: النظريات المفسرة للتمكين
19	ثالثاً: أسباب التمكين الإداري
19	رابعاً: أهمية ومزايا التمكين الإداري
20	خامساً: معوقات تطبيق التمكين

الفصل الثالث: الارتباط الوظيفي رؤية سوسيولوجية

23	تمهيد
24	أولاً: تعريف الارتباط الوظيفي
26	ثانياً: النظريات المفسرة للارتباط الوظيفي
29	ثالثاً: عوامل تحقيق الارتباط الوظيفي
32	رابعاً: مزايا الارتباط الوظيفي ومنافعه
33	خامساً: استراتيجيات قياس وتقييم الارتباط الوظيفي

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

38	تمهيد
38	أولاً: مجالات الدراسة
39	ثانياً: المنهج الدراسة
40	ثالثاً: أدوات الدراسة
41	رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه
41	خامساً: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

43	أولاً: عرض وتحليل النتائج
43	1- عرض وتحليل البيانات العامة
48	2- عرض وتحليل بيانات التمكين الإداري
57	3- عرض وتحليل بيانات الارتباط الوظيفي
65	ثانياً: عرض وتحليل الفرضيات
65	1- عرض وتحليل الفرضية الأولى
68	2- عرض وتحليل الفرضية الثانية
70	3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة
73	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
74	رابعاً: نتائج الدراسة
77	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عوامل تحقق الارتباط الوظيفي	29
02	يوضح دورة حياة العامل	34
03	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	43
04	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	44
05	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	45
06	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	46
07	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	47
08	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستخدم (عامل)	48

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	43
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	43
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	44
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	45
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	46
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستخدم (عامل):	47
07	يبين منح إدارة المؤسسة بعض الصلاحيات.	48
08	يوضح الحرية في إصدار القرارات.	49
09	يوضح التمتع بالاستقلالية في أداء المهام.	50
10	يوضح مساهمة العامل في وضع الخطط والأهداف المنظمة في جانب العمل	51
11	يبين التعاون مع جماعة العمل.	51
12	يبين العمل بروح الفريق الواحد	52
13	يبين الثقة بين العامل وزملاء العمل.	53
14	يبين الالتزام تجاه مهام العمل ضمن المجموعة.	54

55	يبين الاتصال المفتوح بين جميع موظفي المؤسسة.	15
55	يبين تلقي المعلومات من الرئيس مباشرة.	16
56	يوضح نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية	17
57	يبين الشعور بالسعادة في الذهاب للعمل.	18
58	يوضح الرغبة في لاستثمار الجهد لأداء العمل.	19
58	يوضح المثابرة الدائمة في العمل عندما لا تسير الأمور بشكل جيد.	20
59	يوضح الاتسام بالدقة في أداء العمل.	21
60	يوضح الشعور بالحماس والفخر أثناء أداء العمل.	22
61	يوضح الطرق المحببة لإنجاز العمل.	23
62	يوضح مساهمة العامل في الحفاظ على سمعة مؤسسته.	24
63	يوضح استطاعة العامل لفصل نفسه عن وظيفته.	25
63	يبين شعور العامل بمرور الوقت عند القيام بعمله.	26
64	يبين الانشغال والتركيز في أمور أخرى أثناء العمل.	27
65	يبين الانشغال والتفكير في الوظيفة حتى بعد الانتهاء من وقت العمل.	28
65	يبين الارتباط بين منح إدارة المؤسسة بعض الصلاحيات وبين الشعور بالسعادة في الذهاب للعمل.	29
66	يبين الارتباط بين الحرية في إصدار القرارات. والشعور بالحماس والفخر أثناء أداء العمل	30
67	يبين الارتباط بين منح إدارة المؤسسة بعض الصلاحيات وبين المثابرة الدائمة في العمل عندما لا تسير الأمور بشكل جيد.	31
68	يبين الارتباط بين العمل بروح الفريق الواحد وبين الشعور بالحماس والفخر أثناء أداء العمل.	32
69	يبين الارتباط بين الثقة بين العامل وزملاء العمل وبين الشعور بالسعادة في الذهاب للعمل	33
69	الارتباط بين العمل بروح الفريق الواحد وبين الاتسام بالدقة في أداء العمل.	34
70	الارتباط بين الاتصال المفتوح بين جميع موظفي المؤسسة وبين الرغبة في استثمار الجهد لأداء العمل.	35
71	الارتباط بين نظام الاتصالات الفعال بين المستويات الإدارية وبين شعور العامل بمرور الوقت عند القيام بعمل.	36

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي في مؤسسة البلدية، وهدفت الدراسة إلى بيان مستوى التمكين ومستوى الارتباط لدى موظفي المؤسسة من وجهة نظرهم وكذلك توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية تدرج ضمنها ثلاث فرضيات فرعية واعتمدنا على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة شملت (33) موظف في مصالح البلدية، وتم تقسيم هذه الاستبانة إلى ثلاث محاور أساسية (بيانات عامة، بيانات متعلقة بالمتغير المستقل، بيانات متعلقة بالمتغير التابع)، وتحتوي على 31 سؤالاً فيها سؤال المغلق والاختياري والمفتوح.

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي في المؤسسة عند مستوى دلالة $a=0.05$ ، وعدم تحقق الفرضية الرئيسية مما أدى إلى نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

Abstract:

This study covered the relationship between administrative empowerment and functional correlation in the municipality institution. The study aimed to demonstrate the level of empowerment and the level of correlation of the institution's employees from their point of view as well as clarify the relationship between the two variables of the study.

In order to achieve the objectives of the study, we formulated the main hypothesis that includes three sub-hypotheses, and we adopted the descriptive approach. The questionnaire was used to collect data and it was distributed to a sample that included (33) employees in the municipality's services, and this form was divided into three main axes (general data, data related to the variable. The independent, data related to the dependent variable), and contains 31 questions in which the closed, optional, and open question.

The results obtained indicated that there is no statistically significant relationship between administrative empowerment and functional correlation in the organization at a significance level of $a = 0.05$, and the main hypothesis was not fulfilled, which led to the negation of the null hypothesis and acceptance the alternative hypothesis.

مقدمة

يؤدي المورد البشري الدور الهام في تحقيق أهداف المنظمة، والوصول إلى النمو والنجاح، لذا أصبحت ضرورة الاهتمام بتطوير هذا المورد وتنميته، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت آثارها على أساليب إدارة العنصر البشري مثل ظاهرة العولمة وظروف المنافسة، والتطور التكنولوجي، كل ذلك ساهم في ظهور اتجاهات جديدة في حقل إدارة المؤسسات.

وتلعب إدارة المنظمات دورا مهما في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، وإعطائهم مسؤوليات وصلاحيات متكافئة لإنجاز الأعمال المناطة بهم، وتحفيزهم وتشجيعهم وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وتوطيد علاقة الموظف أو العامل مع الرؤساء والمرؤوسين.¹

ومن المنطلق نفسه فإن المنظمة حينما تعامل مستخدميها معاملة حسنة و تحفزهم، فإنهم يبادلونها ذلك بشكل مناسب، فهم يرتبطون بها بعقد نفسي وجسدي، ليشعروا بالولاء التنظيمي للمنظمة التي يعملون فيها، وينبغي لهم أن يؤمنوا بأهمية تحقيق استراتيجية التمكين الإداري.

ويعتبر ارتباط المستخدم بعمله أو بوظيفته بمثابة الفكرة الانتمائية له يتحمس بها ويشارك فيها ويشعر بالرضا لاستثمار الوقت والجهد فيها، ويحصل على الأفضل باستمراريتها، أولئك الذين ينهمكون في أعمالهم ولا يشعرون بالوقت، ويظهرون شغوفين بأعمالهم ويجدون معنى وتحدي فيما يقومون به.²

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة التمكين الإداري وأثره على الارتباط الوظيفي، وتتعلق فكرة الدراسة من أن فكرة التمكين الإداري يحقق الاستقرار الوظيفي والمساهمة في زيادة تحسين جودة الأداء، والتفاني والإخلاص في العمل والانضباط، ورفع روح المعنوية للمستخدمين.

واعتمدنا في هذه الدراسة على خمسة فصول بالنسبة للفصل الأول تناول فيه الباحث موضوع الدراسة من إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الدراسات السابقة.

¹ - د. محسن محمد بن كليب: اثر الحوافز في التمكين الإداري، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه، كلية العلوم الإدارية، جامعة حضرموت، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد 1، العدد 1، اليمن، 2018.

² - أمين محمد عبد الله محمد: ترجمة الصفحات من (1-50) من كتاب الارتباط الوظيفي: أدوات للتحليل والممارسة والميزة التنافسية، رسالة ماجستير الآداب في الترجمة، كلية اللغات، جامعة السودان، 2018.

مقدمة

أما الفصل الثاني تناولنا فيه التمكين الإداري، وذلك من خلال عرض الدلالة المفاهيمية والرؤية السوسيوتنظيمية للتمكين الإداري، إضافة إلى النظريات المفسرة له، أسباب التمكين الإداري، أهمية ومزايا التمكين الإداري، ومعوقات تطبيق التمكين.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد عرض فيه الباحث الارتباط الوظيفي من خلال استعراض الدلالة المفاهيمية والرؤية السوسيوتنظيمية للارتباط الوظيفي، إضافة إلى النظريات المفسرة له، عوامل تحقيق الارتباط الوظيفي، مزايا الارتباط الوظيفي ومنافعه، استراتيجيات قياس وتقييم الارتباط الوظيفي.

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

أما بالنسبة للفصل الخامس تم عرض نتائج الدراسة من خلال الجداول الإحصائية، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، ثم النتائج العامة للدراسة تليها الخاتمة.

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: الإشكالية:

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: دراسات سابقة.

أولاً: الإشكالية:

عانت الكثير من المنظمات خصوصاً في الدول النامية لعقود طويلة من مركزية القرار وربطها بالسلطات العليا وطول خطوط الاتصال والصلاحيات المحدودة التي تمنح للموظفين، ومنه أصبح هذا الأمر عائقاً أمام تطورها واستمرارها خصوصاً في ظل المنافسة التي فرضتها العولمة، ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة للبحث في أفضل الممارسات الإدارية والعناصر التي تحقق النجاح والفاعلية التنظيمية في المورد البشري والذي يعتبر المحور الأساسي الذي تتوقف عليه جميع الظواهر في المنظمة، الأمر الذي تطلب المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيم وخلق ميكانيزمات تعزز الارتباط الوظيفي، الذي هو نتاج لمنطلقات الأنسنة التي تكاشف عن الميزة العمالية ومدى تأثيرها الإيجابي على البناءات التنظيمية.

ويتجلى ذلك من خلال عدة عوامل تساهم في تعزيز هذا الميكانيزم، من خلال الاستغراق الوظيفي والانهماك التام للفرد في أداء عمله، والذي يعبر عن نوع من الجدية في ممارسات العمل، وعن الحيوية والحماس والمثابرة في مواجهة الصعوبات التنظيمية والعمل على تحسين الارتباط الوظيفي وتدعيمه أهمية بالغة تسعى كل مؤسسة ومنظمة إلى بلوغها بهدف التغيير الشامل لثقافة الموظف وتطوير شعوره بالانتماء والولاء الوظيفي للمنظمة وتحقيق التفاني والتكريس إزاء العمل، وكذلك رفع مستوى التواصل وتعاون بين المستويات العليا بالمنظمة.

ومن أجل تحقيق هذا المطلب تسعى المنظمات في العصر الحديث لجلب الارتباط الوظيفي عن طريق تطبيق سياسة تمكين الإداري، والذي يخلق اهتمام كبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم كي يشعروا وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها، ويقوم تمكين العاملين بتحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم، وبدون إرشاد الإدارة، لذلك قد يشعر الموظف بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته، في إطار العمل المؤسسي والتنظيمي

والملاحظ والمتأمل لوضع المؤسسة الجزائرية عند تحويلها وانتقالها من مرحلة إلى أخرى كان لزاماً عليها أن تبحث على آليات وضوابط وقواعد تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطني، وقد تفاقمت الأوضاع من خلال العجز عن توفير حاجات ومتطلبات المجتمع الجزائري، ولتجاوز ذلك الوضع الذي 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 الارتباط داخل البناء التنظيمي، ولتلافي هذه الظواهر السلبية تبذل المؤسسات قصارى جهدها في اتخاذ إجراءات علمية واعية لمعالجة كل ما من شأنه أن يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها 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 و المؤهلات والتحكم.

ليأتي التركيز على الجوانب المتعلقة بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة، وبناء فرق عمل فعالة، وكل ذلك من أجل تمكين العاملين وجعلهم أكثر ارتباطا في العمل، ويكمن التساؤل الدراسة حول طبيعة التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الجزائرية؟ وعليه يتمحور السؤال الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي للعامل.

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة والارتباط الوظيفي؟

2- ما طبيعة العلاقة بين فرق العمل والارتباط الوظيفي؟

3- ما طبيعة العلاقة بين الاتصال الفعال والارتباط الوظيفي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

للمتمكين الإداري علاقة بالارتباط الوظيفي للعامل.

الفرضيات الفرعية:

1- لتفويض السلطة علاقة بالارتباط الوظيفي.

2- لفرق العمل علاقة بالارتباط الوظيفي.

3- توجد علاقة بين الاتصال الفعال والارتباط الوظيفي.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.

1- الرغبة في دراسة الموضوع التمكين الإداري الذي يعتبر من المواضيع الهامة ومن ركائز التي يمكن أن توجه الارتباط الوظيفي داخل العمل بشكل أفضل.

2- الملاحظات الواقعية لواقع المؤسسات كما نقرأه ونسمعه من خلال أدبيات والدراسات السابقة يكشف واقع مخزي من جراء انتشار قيم السلبية لضعف الارتباط بالعمل والمؤسسة وعدم الرضا وقلة منح تمكين للعمال في المؤسسة.

3- الحاجة للبحث عن الدور الذي يلعبه التمكين الإداري وأساليبه التي تنتهجها المؤسسة وتمنح فرص في ذلك.

رابعاً: أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى محاولة تحقيق الأهداف التالية:

1- الكشف عن واقع تمكين الإداري والارتباط الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

2- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة والحيوية والحماس.

3- التعرف على العلاقة بين فرق العمل والتفاني وتكريس

4- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال الفعال والاستغراق الوظيفي.

خامساً: أهمية الدراسة.

- توضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها.

- سوف تسهم هذه الدراسة في الإثراء المعرفي بالنسبة للتمكين الإداري ومفاهيمه وعلاقته بالارتباط

الوظيفي، ومن ناحية أخرى سوف تكون نتائج هذه الدراسة كمعيار لتساند بعض الدراسات السابقة أو

تقديم توصيات لدراسات أخرى وربط التمكين الإداري بمتغيرات أخرى.

- تشخيص جوانب الضعف التي تحول دون التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي وبالتالي

معالجتها ومواجهتها.

- هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين، وبالتالي يمكن

الاستفادة من نتائج الدراسة التي توضح أهمية التمكين والارتباط الوظيفي وما يحققه من نجاح وتقدم

المنظمات.

- تزويد إدارات المؤسسات بمثل هكذا دراسات تستفيد من نتائجها في وضع الخطة المناسبة لتحقيق

التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي.

سادساً: دراسات سابقة.

1- دراسات سابقة متعلقة بالتمكين الإداري:

1- دراسة ساخي بويكر: "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية

كمتغير وسيطي"¹. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفاعلية الأداء، وقد أجريت هذه

¹ - ساخي بويكر: "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمغير وسيطي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفاعلية الأداء، جامعة وهران، 2016.

الدراسة سنة 2016 بهوان، وكان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على السؤال المطروح في إشكالية الدراسة والذي فحواه هل هناك علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، وقد اندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية، وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات كإجابات مؤقتة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، وتكون مجتمع الدراسة من أفراد الحماية المدنية بولاية وهران، والبالغ عددهم 1475 فردا وكان حجم العينة (586) فردا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، ووظف الاستبيان كأداة لدراسته، وتوصل إلى أهم النتائج :

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين أفراد الحماية المدنية بولاية وهران كان منخفضا نسبيا، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (أهمية العمل، حرية التصرف، فاعلية الذاتية، التأثير) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.15 من 5.

- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسط، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المديرية وكفاءتها، الثقة بإدارة المديرية لفعاليتها) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.40 من 5.

- إن متوسط جودة الحياة الوظيفية أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطا، وذلك من خلال الأبعاد الستة للمقياس (الالتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفي، التقليل من ضغوط العمل) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.59 من 5.

2- دراسة محمد سليمان البلوي: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه"¹. رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، 2008، المملكة العربية السعودية، جامعة مؤتة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على التصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

¹ - محمد سليمان البلوي: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة والتي تكونت في صورتها النهائية من 53 فقرة تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري 89% والأداء الوظيفي 91%، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة 372 معلما ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري مؤهل العلمي والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

3- دراسة حسن مروان عفانة: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة¹. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2013

وهدفنا هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه المؤسسات، والتي يبلغ عددها الإجمالي (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من سبعة (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة، أي نسبة بلغت 79% وقد خرج البحث بعدة نتائج أهمها:

¹ - حسن مروان عفانة: تمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، 2013.

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة " كان مرتفعاً بنسبة 81% وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80% وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال والمشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير بينما كان حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر) وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

12- دراسات سابقة متعلقة بالارتباط الوظيفي

1- دراسة إيمان طاهر سيد عباس: " دور الاتصال الداخلي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية"¹. رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإعلام من قسم العلاقات العامة والإعلان جامعة القاهرة سنة 2017

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الداخلية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في اثنين من المنظمات المصرية الخاصة والحكومية، وذلك من خلال رصد وتحليل تقسيم استراتيجيات وأساليب ووسائل الاتصالات المؤسسية الداخلية، وتحديد ماهية العلاقة بأبعاد ومستويات الارتباط الوظيفي المتحققة لدى العاملين، وذلك بهدف تقييم نوعية ومستوى تأثير الاتصالات الداخلية للمنظمات محل الدراسة على مستويات تحقق ومعدلات بناء الارتباط الوظيفي، وذلك بهدف التوصل إلى المؤشرات تحدد كيفية دعم كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية وتنمية دورها في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى العاملين ومعالجة جوانب القصور بها، وتنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت على منهج الدراسة الحالة بالتطبيق على شركتي مصر للسياحة وترا نكوا للسياحة باستخدام المقابلة المتعمقة وصحيفة الاستقصاء وتحليل المضمون الكيفي والملاحظة كأدوات لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

¹ - إيمان طاهر سيد عباس: " دور الاتصال الداخلي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية " رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإعلام من قسم العلاقات العامة والإعلان جامعة القاهرة سنة 2017.

- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة فاعلية الاتصالات الداخلية وأبعاد تحقيق الارتباط الوظيفي للمنظمة، وهذا يعني انه كلما زادت إيجابية معايير الاتصالات الداخلية ومحددات كفاءتها بالمنظمات، كلما زادت إيجابية أبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين بها.

- تشير النتائج إلى انه بالرغم من أن العوامل المادية (الأمان المادي بنسبة 83.7 %) جاءت من أهم الأسباب لتحقيق الارتباط الوظيفي في الشركتين محل الدراسة إلا أن العوامل غير مادية جاءت متقاربة نسبيا خاصة (سمعة المنظمة بنسبة 83 %) ومن ذلك يتضح انه يمكن للعوامل غير المادية أن يكون لها تأثير كبير ومباشر على الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات، لذا يمكن القول أن الارتباط الوظيفي يتحقق بشقين احدهما مادي والآخر معنوي.

2-دراسة د. خالد عبد السلام دهليز ومحمد حسن خليل حمد: "أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"¹. مجلة علمية قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2016

هدفت هذه الدراسة لكشف العلاقة بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على أثر كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1104) موظفا وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت (338) موظف وموظفة وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية المعلمية.

وقد أظهرت النتائج أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (87.8%) وان درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات جاء متوسط وبنسبة (61.99%) وان درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة وبنسبة (82.33%) وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، وأشارت النتائج تحليل الانحدار أن كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، وفي ضوء ما توصل إليه من نتائج،

¹-خالد عبد السلام دهليز ومحمد حسن خليل حمد، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية " مجلة علمية قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2016.

أوصت الدراسة بضرورة منح الموظف الدعم التنظيمي اللازم وقياس مدى إدراكه بهذا الدعم وضرورة إحداث التوافق بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة الأكاديمية، كما أوصت الدراسة بتوطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية ومنح الموظف شعورا بالأمان الوظيفي وإحداث التغييرات المناسبة لتتفق مع متطلبات العمل في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

3-وداد شعيب، أبو القاسم حمدي: "تأثير عملية التصميم الوظيفي في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط¹. جاءت هذه الدراسة لمجلة الباحث في مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي / جزائر 2018

وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين، وفقا للمقاربة التحفيزية في مؤسسة سونلغاز بالاغواط بدلالة المتغير الوسيط المتمثل في الرضا الوظيفي، وقد شملت عينة الدراسة (81) مفردة، واعتمد الباحثان فيها على طريقة المعدلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS_SEM) لاختيار الفرضيات، وقد توصل الباحثان إلى جملة من النتائج أهمها: لا يوجد تأثير معنوي لكل من: تصميم الوظائف على الارتباط الوظيفي، وللعلامة بين تصميم الوظائف والارتباط الوظيفي على الرضا الوظيفي، وأيضا للرضا الوظيفي على الارتباط الوظيفي لدى العاملين. ولاختيار الفرضيات قاما الباحثان بقياسها بواسطة الاستبيان المقدم لعينة من عمال المؤسسة سونلغاز، وقد قدم الباحثان بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتحصل عليها أهمها: إضفاء طابع التحفيز عند تصميم الوظائف، ربط تصميم الوظائف بأبعاد الرضا الوظيفي خاصة تلك المتعلقة بالرضا عن الوظيفة بحد ذاتها، اثر طرائق التغذية الراجعة باعتبارها مؤثرا في مستوى الرضا الوظيفي.

علاقة الدراسات السابقة بالموضوع:

يتضح من خلال تتبع الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والارتباط الوظيفي نجد أوجه التشابه مع دراستي في كونها أنها أفادتني في اختيار أبعاد الدراسة ومنهج وتحليل النتائج، وأهداف الدراسة وأوجه الاختلاف تناولت الموضوع من زاوية أخرى والأساليب الإحصائية المستخدمة مثل تكرارات نسب المئوية، ففي هذا الطرح يستعمل الباحث معامل الارتباط (فأى، كرامي) من أجل التحقق من علاقة الفرضيات وصحتها.

¹ -وداد شعيب، أبو القاسم حمدي: "تأثير عملية التصميم الوظيفي في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط " الدراسة لمجلة الباحث في مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، ISSN 1112-3613، جامعة عمار ثلجي/ جزائر، 2018 .

الفصل الثاني:

التمكين الإداري رؤية سوسيولوجية

تمهيد

أولاً: تعريف التمكين

ثانياً: النظريات المفسرة للتمكين

ثالثاً: أسباب التمكين الإداري

رابعاً: أهمية ومزايا التمكين الإداري

خامساً: معوقات تطبيق التمكين

تمهيد:

يعتبر التمكين منبعا للأفراد المؤهلين، وهذا يعتبر من أهم الضمانات الحيوية واستمرار أي منظمة. ذلك انه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديريهم ومشرفيهم فهم ينفذون ما يطلب منهم وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدر من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدر من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل ولذلك يعلمونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم.¹

¹ - الرقب احمد الصادق: علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين، جامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010

أولاً: تعريف التمكين

التمكين لغة:

هو مصدر للفعل (مكن) والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء وقد ورد التمكين بمعان متعددة منها مكن الشيء قوي ومتين ورسخ واطمأن فهو ماكن ومكنه من الشيء وأمكنه منه جعل له وعليه سلطانا وقدرة وأمكن فلانا سهل عليه وتسير وقدر عليه وتكمن من الأمر واستمكن منه قدر عليه وظفر به يقال مكنه وأمكنك به فتمكن وأمكنك فلانا من فلان.¹

ويعرف على انه مصدر افعل مكن يقال مكنه الله من الشيء تمكيناً وأمكنه منه استمكن الرجل من الشيء وتمكن منه فلان لا يمكن النهوض أي لا يقدر عليه.²

التمكين اصطلاحاً:

وتعرف عملية التمكين بأنها تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة منها يمكنهم توجيه أرقام وتحقيق الأرباح.³

ويعرف **خضر الكبيسي** التمكين الإداري بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم وتوسع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعرض لأدائهم.⁴

نستنتج من هذا التعريف لخضر الكبيسي ركز على اهتمام بالعاملين وذكر توسيع صلاحياتهم وتوسيع الفرص المبادرة والمبادأة من خلال ذلك يؤدي إلى تعزيز قدراتهم ومهارتهم اتجاه المؤسسة أما تعريف الأول نجد انه ركز على تفويض الصلاحيات كأداة هامة حيوية في تحفيز وتدريب فريق العمل على نحو يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المرجوة ومنح الحرية للعاملين بالأداء المتميز نحو المؤسسة كما أشار **فيليب سليزنيك** حول تفويض السلطة.

ويعرف **mullins** ان التمكين العاملين قد ولد الحاجة لنظرية جديد في الإدارة تدعى نظرية تمكين ومفادها أن يكون المدراء أكثر فاعلية كمسهلين بدلا عن كونهم قادة مع الحرص على حتمية نقل قوة من كونه عملية تفويض تقليدية.⁵

¹ - ابن المنظور أبو الفضل: لسان العرب، ط4، دار صادر للطباعة، بيروت، لبنان، 1968، ص415.

² - الرازي محمد بكر: مختار الصحاح، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1992، ص630.

³ - جمال الدين محمد العرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار الجامعة، 2003، ص77

⁴ - الكبيسي، عامر الخضر: إدارة المعرفة والتطوير المنظمات، المكتبة جامعة الإسكندرية مصر، 2004، ص136

⁵ - إحسان دهب جلاب، كمال كاظم وآخرون: إدارة التمكين والإمماج، ط1، دار مصر، 2013، ص13

نجد أن تعريف mullins انه ذكر المدراء الذين لهم الفاعلية لحل المشكلات التي تواجهه المؤسسة يعني تكون لديه القدرة على التأثير في الآخرين ومنح الحرية لإبراز مهارات الفاعلين وان تمكين منطلقا من القوة بوصفها أداة ربط 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 الصفاة ويجب على المدراء إن يملك ذكاء العاطفي الذي يمنح القوة للعاملين لتعزيز قدراتهم ورفع الكفاءة لديهم.

يعرف التمكين انه جزء من تغير شامل ماثلا كحقيقة واقعة في الصناعة بوصفه مفتاحا أساسيا يؤثر صفة ممارسة الديمقراطية في المنظمات بتشكيل فرق العمل

ويعرف التمكين Schesnehen بأنه العملية التي يقوم المدربين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر قيم في عملهم.¹ إذن نجد أن تعريف الثاني أحاط بنوع من الشمول فهو رأي نماذج السلوك وتطويرها قد أفرزت نموذج تمكين مشاركة المسؤولية في التأثير والسيطرة على التابعين له.

وركز التعريف الأول على مهارة والسلطة التي تجعل له القدرة على اتخاذ القرارات وتكريس فرق العمل الفعالة بتعاون في حل المشكلات بنفسه ويؤمن بحتمية التعامل الايجابي. تعريف التمكين بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات الغير الروتينية ويحدث التمكين عندما شارك قائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق.²

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

تعريف الإجرائي للتمكين:

التمكين الإداري هي تلك العملية التي يستطيع العاملين من خلالها الأداء بعيدا عن القيود وإعطائهم الحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

ثانيا: النظريات المفسرة للتمكين :

1/تفويض السلطة" فيليب سليزنيك":

تتعلق نظرية فيليب سليزنيك من منطلق عام هو انه يوجد طلب متزايد من قبل الإدارة العليا للأحكام الرقابة على التنظير يتم التفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب للأفراد الذين فوضت إليهم

¹ - احمد علي صالح ،زكرياء مطلق الدوري: إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في المنظمات أعملة ألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري عمان، الأردن، 2009، ص ص 27-28.

² - بوحرود فتيحة: إدارة الجودة في المنظمات أعمال نظرية وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 161.

السلطة على أعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون أكثر على عدد اقل من المشاكل وبالتالي يكتسبون خبرة اعلى في مجالات عمل محددة.

وعلى هذا الأساس فإن تفويض السلطة يساعد على تخفيض فروق بين الأهداف التنظير وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على المزيد من تفويض السلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل ولكن التفويض السلطة من ناحية الأخرى يؤدي إلى تجزئة التنظير إلى أجزاء وأقسام والوحدات وبالتالي يزيد من إقليمية اهتمامات حيث تطغى المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظير ككل إذ أن كثيراً من الرغبات الشخصية للأفراد كالتقدم والترفيه بنجاح كفاءة الوحدة المباشرة أكثر وكذلك فإن المزيد من التفويض كما رأينا يؤدي إلى زيادة التخصص 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 نظراً لما اكتسبوه من غيره من أعمال كل تلك العوامل تؤدي إلى زيادة وضوح التفرقة بين الأهداف الأجزاء التنظيمية 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 سليزنيك في نتيجة أساسية وتفويض السلطة كأداة الرقابية لتحقيق أهداف عامة للتنظيم يترتب عليه نتائج مقصودة مثل زيادة في خبرة التكوين تخصص ونتائج غير مقصودة تعيق أهداف التنظيم العامة مثل صراع المصالح الشخصية يمثل نموذج سليزنيك¹ واجد من منظور المدراء في المؤسسات الجزائرية لا تمنح التفويض لأن ذهنية المسئولون يستمد قوته من المنصب ويخشى إن هو فوض ... واضطر إلى إعطائه بعض الصلاحيات أن يفقده ذلك شيئاً من قوته ونفوذه ويرى أن فقد القوة والنفوذ خطوة أولى نحو فقد المنصب ذاته ويشعر أيضاً من الخوف من ضياع التقدير ويتعد بعض عن التفويض مخافة الخطأ والتي سيجعله يتحمل أخطاء الغير.

2- فرق العمل ماكس فيبر (البيروقراطية):

من الأشكال الأخرى لتمكين الإداري الاتجاه نحو استخدام المكثف لفرق العمل إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة وتسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة

¹ - علي السلمي: تطور فكر التنظيمي، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، (د س)، ص ص 46-48

لقد أصبح مطلوباً من العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتفتوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفاعلية وبالتالي فأن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق.

ويعرف فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسئولين عن تحقيقها وتهدف المنظمات من خلال الاعتماد هذا الأسلوب إلى:

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.
- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فاعلية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف.
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.
- اتخاذ القرارات أكثر فاعلية ورشادة.
- اعتماد نظام اتصالات جيد.
- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

وتوجد عدة أشكال لفريق العمل تختلف فيما بينها حسب الفترة الزمنية "مؤقت -دائم" التبادلية " التخصيص" والإثراء الوظيفي" وحسب طبيعة المهام والوظائف " كاملة وجزئية " وتعتمد عملية التمكين الإداري على نوع من فرق الإدارة الذاتية بحيث يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه وتحقيق الأهداف وتحديد موارده المادية وتدريب أفرادهِ وتعيين واختيار الأفراد.¹

ولقد وضع فيبر مفهومًا بيروقراطياً يظم مقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام قريب التدرج الهرمي حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى نتيجة ذلك يكون تقسيم العمل لكل مكتب نطاق واضح ومحدد للمسؤوليات وثير اختيار الموظفين

¹ - كرمية توفيق: تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسبير، جامعة الجزائر، 2008.

في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية والكفاءة التي يمتلكونها ويجب أن يكون المكتب هو شاغل الرئيس للموظف ويشكل المنصب حياته العملية.

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.
- 4- يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد ذي مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية.
- 5- يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء تعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لنا عليها وان يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة والكفاءة ولمتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة عالية.

وبدا تحليل ماكس فيبر للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها وان النظام البيروقراطي هو العنصر الجوهرى فهو الذي يوفر الهيكل الذي يولد درجة عالية من الكفاية غير إن ما يؤخذ على ماكس فيبر إن نموذجه مثالي وانتقده ميرتون بسبب تركيزه على الجوانب الإيجابية للبيروقراطية واغفل الجوانب السلبية.¹

3/نظرية وليام أوشي:

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

¹ - رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004، ص ص45_47

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور ألغايي: إدارة أعمال ، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص70

في مجمل نظرية أوشي حول الثقافة التنظيمية هو الاهتمام بمضمون العمل والاهتمام بذات العامل من مختلف الجوانب حتى يتشكل لديه نوع من الرقابة الذاتية التي توجه سلوكه نحو الأفضل حيث أن الاهتمام بالعامل يمس جميع الجوانب وهو ما يعبر عن ثقافة الجودة التنظيمية.

ثالثا: أسباب التمكين الإداري:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمة الى تبني مفهوم التمكين 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 استغلال الأمتل لجميع الموارد المتاحة ، وخاصة الموارد البشرية.
- 4- أهمية السرعة في اتخاذ القرارات.
- 5- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
- 6- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- 7- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- 8- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.
- 9- الحاجة إلى عدم الانشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.¹

رابعا: أهمية ومزايا التمكين الإداري:

- يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمنظمة معا، وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردون وغيرهم، ويمكن إجمال أهم المزايا فيما يلي:
- 1- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار .
 - 2- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.

¹ - أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص17.

- 3- أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها.
- 4- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين.
- 5- يثير التمكين التحدي لدى العاملين ، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة، كما انه يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، فالتمكين ليس الإدارة الأوتوقراطية أو الضيقة التي تشكل عمل القائد فقط.
- 6- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلا
- 7- إن يتم التمكين بصدق وثقة من قبل القادة ، وقدرة على تحمل المسؤولية، والتزام وتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين فسوف يساهم في:
- . زيادة درجة الاستقرار وولاء وإخلاص العاملين.
 - . تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب.
 - . زيادة الإنتاجية والربحية للمنظمة.
 - . الاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي.¹

خامسا: معوقات تطبيق التمكين:

هناك بعض المعوقات التي تحد من تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان، ومن بين هذه المعوقات ما يلي: إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، وزيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير قادرين عليها، وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة، وزيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد، وزيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان وإقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية و فاعلية التطبيق، وزيادة الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي، وعدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة، واتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.²

¹ - سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص60_61

² - أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، أكاديميك للنشر والتوزيع، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، عمان، 2014، ص239

وهناك بعض من المعوقات الأخرى التي قد تحد من تمكين العاملين في المنظمات وهي كالاتي:

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.
- 6- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- اختلاف في الأهداف كل من الإدارة والعاملين.¹

¹ - حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2013.

الفصل الثالث:

الارتباط الوظيفي رؤية سوسولوجية

تمهيد

أولاً: تعريف الارتباط الوظيفي

ثانياً: النظريات المفسرة للارتباط الوظيفي

ثالثاً: عوامل تحقيق الارتباط الوظيفي

رابعاً: مزايا الارتباط الوظيفي ومنافعه

خامساً: استراتيجيات قياس وتقييم الارتباط الوظيفي

تمهيد:

تحتاج المنظمات اليوم إلى إطلاق وتحريك أفكار ومواهب وطاقات الأفراد بما ينمي ارتباطهم الوظيفي، إذا أردت تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولذا فإن بحوث الارتباط بالوظيفة (jop engagement) لقيت اهتماماً متزايداً على مدى السنوات العشر الماضية لأنها من أبرز المفاهيم التنظيمية الإيجابية، حيث يعكس هذا المفهوم ارتباط الموظفين بعملهم Engaged، وتميزهم بالحيوية والنشاط والتفاني وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم، وتحقيقهم للفاعلية في أداء أنشطتهم.

إن معظم المنظمات اليوم تدرك تماماً أن الذي يرضيها ليس بالضرورة هو أفضل موظف من حيث الولاء والإنتاجية، ولكن الموظف المرتبط جسدياً، وفكرياً، وعاطفياً بوظيفته في المنظمة، وذلك لأنه يشعر بالحماس نحو تحقيق أهدافها، ويلتزم بقيمها، ويؤدي عمله بشكل أفضل ويعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال المثيرة للإعجاب، بالإضافة إلى انخفاض النية لترك العمل، لأنه سوف يبقى مع منظمته ويكون مدافعاً عن منتجاتها وخدمتها ويساهم في نجاح أعمالها.¹

¹ - عبد الحميد المغربي: اثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، مجلد 26 العدد (3)، 1-50، 2012، ص2.

أولاً: تعريف الارتباط الوظيفي:

الارتباط لغة:

ان مصدر لفظ الارتباط جاء من الفعل الثلاثي (ربط) على وزن (فعل) وربط الشيء يربطه ويربطه: شده فهو مربوط ورببط، والرباط: ما ربط به ج: ربط والفؤاد، والمواظبة على الأمر.¹

الارتباط اصطلاحاً:

الارتباط عبارة خلق الفرص للموظفين للتواصل مع كل من زملائهم والمنظمة بشكل كبير، كما انه عبارة عن إنشاء بيئة لتشجيع وتحفز وتدفع الموظفين لتحقيق رغباتهم للتواصل مع أعمالهم، والاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد.²

قدم Kahn مفهوم الارتباط الوظيفي في عام 1990 من منظور الارتباط الشخصي، وعرفه على انه تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في أدوار عملهم، من خلال الارتباط فان الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً، أثناء أداء دوره، ويرى أن الارتباط الوظيفي يشير إلى الحيوية والحماس الذي يتميز به العاملون، حيث يعبر عن المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية لدى الفرد أثناء العمل، والرغبة في استثمار جهده الشخصي في عمله والمثابرة في مواجهة الصعاب وهذا يشير إلى التفاني أو التكريس العمالي من خلال اهتمام الفرد القوي بعمله وإحساسه بقيمه وأهميته والشعور بالحماس والإلهام والفخر والتحدي عند ممارسة عمله، وهذا بدوره يزيد من استغراق العاملين وظيفياً أو كما يسمى الامتصاص، ويظهر ذلك في درجة الانهماك الفرد في عمله وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل وصعوبة فصل أو عزل نفسه عن العمل.³

ويرى المغربي أن الارتباط الموظف بمنظمته يزداد عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة وثقة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل حيث الوعود والالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل.⁴

¹ - مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط، دار الحديث للنشر والتوزيع، المجلد 1، سنة 2008، ص 610.

² - أباد طه الرواشدة: الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في دوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 461.

³ - عبد العزيز على مرزوق: نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، "دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ"، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ص 3_4.

⁴ - عبد الحميد المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 3.

وعرفه Sias بأنه الحالة التي يكون فيها العامل ملتزم فكريا، وعاطفيا بوظيفة معينة داخل المنظمة ولذا فإن هذا العامل يعطي العمل جهدا زائدا، وليس من الضروري أن يقوم هذا العامل بهذا الجهد فعليا ولكن لا بد أن يكون لديه الرغبة الفورية لإعطاء هذا الجهد لعمله بالمنظمة.

كما يعرف Saks هذا المفهوم بأنه مجموعة من المتغيرات المعرفية والعاطفية في بيئة العمل التي يتواجد فيها العاملون، وقد أوضح كل من Saks & Kahn أن الارتباط الوظيفي يتمثل كذلك في وجود العنصر السلوكي عن طريق مكون الارتباط المادي أو الارتباط الجسدي بالمنظمة، كما أضافا أن الارتباط الوظيفي هو النقيض الإيجابي لترك العمل بالمنظمة، وتم تطوير هذا المفهوم من جانب (Fleming & Asplund) على أساس كونه قدرة الاستحواذ على عقول وقلوب وأرواح العاملين في المنظمة إلى أن يغرس فيهم الرغبة الحقيقية والحماسة في الأداء.

كما قام Welch بوضع تعريف للارتباط الوظيفي بوصفه حالة ديناميكية ونفسية متغيرة تربط العاملين بمنظمتهم وتكشف عن أدائهم لدور معرفي وعاطفي ومادي في المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الحالة نفسيا ومعرفيا وعاطفيا، ويتشكل هذا الارتباط عن طريق عناصر مثل : استيعاب مهام العمل، التقاني في العمل، السلوك النشط، كما يعتمد على شروط نفسية هي مغزى أو دلالة العمل لدى العامل وشعوره بالأمان فيه.¹

أما Schaufeli فيرى بأن الارتباط السلوكي هو عبارة عن "سلوك تكيفي يهدف إلى خدمة هدف تنظيمي، سواء للدفاع عن الوضع الراهن أو حمايته استجابة للتهديدات الفعلية أو المتوقعة أو تغيير أو تعزيز التغيير استجابة للأحداث الفعلية أو المتوقعة" يركز هذا التعريف على مظاهر المرئية للارتباط الوظيفي ويساعد على توضيح أهميته للمؤسسات، لكن لا يمكن حصر الارتباط السلوكي كظاهرة للسلوك التنظيمي الناشئة من المحفزات الخارجية، بل بالعكس فهو ينبثق تماما من ذات الفرد بموجب إحساسه بمدى مسؤوليته لتعزيز الارتباط الوظيفي لديه، وبالتالي لا تنحصر مسؤولية الإدارة في إنشاء محيط للموظف في عملية الارتباط الوظيفي الذاتي أو كمجموعات تنظيمية فقط ، بل يجب عليها ان تتعامل مع موظفيها كوحدات منفصلة.

ودعما لما سبق يعرف Chiumento الارتباط الوظيفي بأنه "علاقة إيجابية في اتجاهين بين الموظف ومؤسسته، حيث يدرك كلا الطرفين احتياجاتهما الخاصة والطريقة التي يدعم بها كل منهما

¹ - إيمان طاهر سيد عباس: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية، رسالة الدكتوراه في الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2017.

الآخر من اجل الوفاء بتلك الاحتياجات، ويتعاون الموظف ومؤسسته يتم ضمان الفائدة المتبادلة الناتجة عن الاستثمار في تلك العلاقة".¹

التعريف الإجرائي للارتباط :

إنه درجة الشعور العامل بالارتباط بوظيفته والمنظمة التي يعمل فيها، وما مدى انهماكه في عمله.

ثانيا : النظريات المفسرة للارتباط الوظيفي:

1/ الحيوية والحماس

يعتبر المورد البشري مجداف النجاح للمنظمات الحالية، وهذا يعود إلى كفاءته المهنية وقدراته ومهاراته في أداء واجباته، وباعتبار المورد البشري ذا الصفة الإنسانية على انه مجموعة من التراكيب المعقدة يستوجب على المنظمة إدارته بشكل صحيح لتفادي سلوكياته السلبية التي تؤدي إلى زيادة تعقد الوضع التنظيمي وتأزمه، ففي الوقت الراهن أصبح شغل المنظمات وهدفها المنشود هو كيفية تحريك عنصر العمالة من خلال جعله ذا حيوية ونشاط داخل البنية العملية التنظيمية.

أشار إليه فيبر من خلال فصل الشخص حياته العملية من حياته الخاصة والذي يعتبر كانتقاد لنظرية " البيروقراطية ". وهذا ما يشير إلى الاهتمام وانهماك الفرد في عمله دون التفكير بحياته الخاصة أثناء العمل.

إن المبادئ والقيم التي تتحلى بها المنظمات وتعتمد عليها الإدارات الحديثة في ممارسة العمليات الإدارية، تعتبر جزء من ثقافة المنظمات من جهة والمجتمع الذي يتواجد فيه المنظمة من جهة أخرى، ويقول بارسونز " إن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (وهو المجتمع) إلى تحقيقها".²

فاعتماد إدارة المنظمة على قيم تتسجم مع طبيعة الإنسان ومنطقه ومصالحته تزيده نشاطا وثقة وحيوية في أداء مهامه، ويعود ذلك لإحساس العاملين بانسجام نسقهم القيمي (عرف، عادات، تقاليد، معتقدات) مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها.

¹ - وداد شعيب، أبو القاسم حمدي: تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، الجزائر، مجلة الباحث 3613- issn1112، 2018.

² - السيد الحسيني: علم الاجتماع التنظيم، ط1، الإسكندرية مصر، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص73.

وتكمن أهمية القيم في الإدارة والحكم، في إنها تشكل الإطار الفكري الذي يحكم وضع الأهداف والأنشطة الموصلة لها وكذلك السلوك بالنسبة للفرد والمنظمة، ويصبح هذا الإطار الفكري بمرور الزمن جزء في اللاوعي لدى الإنسان لا ينفصم عنه ولا يشكل عبئاً عليه بل جزءاً من ذاته وفكره وسلوكه التلقائي، فاعتماد القيم كإطار فكري وتطبيقها في الإدارة والحكم هو خير ضمان للمنهج الناجح في التعامل مع البشر ومع الموجودات التابعة أصلاً للبشر للوصول إلى أهداف يحددها ويستخدمها البشر.¹ وخير مثال على ذلك الإدارة اليابانية (z) التي اعتمدت على القيم التي تسود في المجتمع الياباني كمبادئ أساسية تسترشد بها الإدارة المنظمة باعتبار المنظمة جزء من المجتمع.

2/ التفاني والتكريس

يعرف التفاني في قاموس المعجم الوسيط على انه بذل الجهد في العمل، وإنجازه أي ضحى برغباته أو مصالحه من أجله، فالتفاني في العمل مبدأ من مبادئ الدين الإسلامي، قال النبي صلوات ربي وسلامه عليه " إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " كما يرتبط مبدأ التفاني بمبدأ الإخلاص في العمل فهما وجهان لعملة واحدة، بحيث لا يمكن تصور وجود الأول دون الثاني، حيث يكمل كل منهما الآخر.

تكريس التفاني والإخلاص في العمل من أهم الأهداف التي ترنوا معظم الإدارات التنظيمية إلى تحقيقها والاعتماد عليهما كأسلوب إيجابي وثقافة فردية ذاتية لكل فرد عامل داخل المنظمة بهدف تحقيق أفضل العناصر التي تساهم في انسنة البيئة العمالية ، ولتحقيق ذلك على ارض الواقع يجب على إدارة المنظمة أن تتبع سياسة أو خطة تمكنها من الوصول والحصول على أهدافها، وهذا ما تحاكيه الإدارة بالأهداف من خلال فلسفتها، ومفادها ان الغاية من كافة النشاطات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة، وبالتالي الإداريون فيها على مختلف مستوياتهم التنظيمية هي الحصول على نتائج إيجابية تتفق وأهداف المنظمة وتعمل على تحقيقها، فهي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس في كافة المستويات الإدارية على وضع أهداف قابلة للتحقق تمثل مصلحة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الإنتاجي.²

¹ - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص117

² - صبحي جبر العتيبي: المرجع نفسه ص 51_58.

إن تحديد الأهداف بكل وضوح ودقة ، يزيد من احتمال مضاعفة الفرد لمجهوداته وخاصة إذا كانت الأهداف ذات نفع وفائدة بحيث يصبح العامل أكثر حرصاً، تفانياً، وإخلاصاً في عمله من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف وهذا ما نستشفه من منطلقات نظرية وضع الهدف التي تفيد: " بأنه إذا استطاع المدير أو المشرف أن يتفق مع رؤوسيه على وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل وينجح في التفاوض معهم على وضع الأهداف بشكل محدد، ويقنعهم بقبول هذه الأهداف وأنها تحقق المنفعة والفائدة لهم، كما تكون به متحدية لقدرات المرؤوسين فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعه لسلوك المرؤوسين.¹

التفاني والإخلاص في العمل هما سلوك إنساني، تعمل المنظمة على استثارته من خلال إستراتيجية واضحة المعالم بغرض تحقيق المنفعة والفائدة للأفراد والمنظمة ككل

3/ الاستغراق الوظيفي

يعود مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى وقت مبكر في بداية سنة 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد كانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح يصف شعور الارتباط العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفية، حيث أعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح الاستغراق الوظيفي ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم كاملة لصالح المنظمة.²

وقد أجريت دراسة في مصنع أعمال " هاوثورن "، وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي مدينة شيكاغو ما بين (1924 _ 1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة، وبعد إجراء الدراسة اقترحت الدراسة إن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم الاستغراق الوظيفي موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات، فقد تسيطر على اهتمام الجميع - العاملين وأرباب العمل - وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وإدراك كلاهما أهمية هذا المفهوم.³

¹ - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2004، ص162

² - العبادي هاشم: "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في قطاع المصرفي العراقي في اربيل، مجلة دراسات إدارية العدد (9)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة 2012.

³ - أحمد ديب محمد ماضي: اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للونروا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة 2014.

وعرف Pollock الاستغراق الوظيفي بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله وان يكون مهتما بالعمل المرتبط به.¹

وهذا ما تكاشف عنه دراسات هاوثورن، بأن العمال لا يقدمون على العمل من أجل رغبتهم الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط ، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم التي تزيد من إحساسهم بمشاعر السعادة، والرضا والتقدير العالي للذات.

ثالثاً: عوامل تحقيق الارتباط الوظيفي:

في ظل بيئة العمل التنافسية، تختلف محركات الارتباط الوظيفي من منظمة إلى أخرى، إذ يعد ارتفاع مستويات الارتباط الوظيفي لدى العاملين دليلاً على نجاح المنظمات على اختلاف حجمها وموقعها الجغرافي أو نمط نشاطها، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك عوامل رئيسية تساعد في خلق ثقافة الارتباط الوظيفي للعاملين، بالمنظمة يمكن إجمالها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1):عوامل تحقق الارتباط الوظيفي



المصدر: عباس إيمان سيد ظاهر، مرجع سابق، ص 362

1- عوامل خاصة بالبيئة التنظيمية:

* بيئة التعلم داخل المنظمة:

يمكن للمنظمات تنمية الارتباط الوظيفي عندما تقدم للعاملين العديد من فرص التعلم الرسمية (مثل: الدورات التدريبية، وورش العمل، وتقارير متابعة الأداء) أو غير رسمية (مثل: ردود الفعل اللحظية، أو التكاليفات أو المهام المخصصة لتنمية قدرات العامل) بالإضافة غالى تأثير مديري المنظمة على

¹ - احمد ديب محمد ماضي: مرجع سبق ذكره، ص 24.

مراجعة احتياجات التعلم لدى العاملين ودورهم وقدرتهم على ذلك، ومدى تأييدهم للخطط التعليمية المهنية والأهداف التنظيمية أيضا.

*** تبنى مجتمعات مشاركة المعرفة بالمنظمة:**

يزداد شعور العاملين بالارتباط الوظيفي عندما تتوافر في منظماتهم ثقافة مشاركة المعرفة والمعلومات والموارد التنظيمية وتبادلهم، وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن المنظمات يمكنها تنمية هذه الثقافة عن طريق زيادة المهام المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات التي يستطيع العاملون، من خلالها الوصول لقواعد البيانات ومشاركة المعلومات والأفكار والخبرات الوظيفية والتنظيمية.¹

*** إدارة ثقافة التغيير:**

مع وجود تغيرات مستمرة والحاجة إلى إعادة الهيكلة الحتمية في العديد من المنظمات، يمثل الارتباط الوظيفي احد أهم التحديات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي التواصل مع العاملين في أثناء التغييرات التنظيمية الأساسية (كالاندماجات على سبيل المثال) إلى دعم ثقافة الثقة والانتماء والارتباط بين العاملين والمنظمة، ومساعدة العاملين على الاقتناع بالأهداف التنظيمية الجديدة، وبالتالي الحد من التأثيرات السلبية لهذه التغيرات التنظيمية، والحفاظ على مستويات الارتباط الوظيفي للعاملين.

*** دعم فرص النمو والتطور المهني:**

يشعر العاملون بالالتزام والارتباط الوظيفي إذ تم إعطائهم الفرصة لتطور مساراتهم المهنية، لذا تسعى المنظمات إلى إثراء مهارات العاملين، ووضع خطط لتنمية المسار المهني، وممارسة أنشطة التدريب، وزيادة الخبرة العملية، فمن واقع نتائج الدراسات اتضح أن المنظمات التي لديها درجات ارتباط وظيفي عالية تخصص جلسات تدريبية للعاملين على الأقل مرتين في العام في المقابل المنظمات التي لديها درجات ارتباط وظيفي منخفضة، أو التي لا تعنى بهذا التوجه بالقدر الكافي.

*** إدراك وتقدير الأداء المتميز للعاملين:**

تستطيع المنظمات دعم ثقافة الانتماء، ومن ثم ثقافة الارتباط الوظيفي بالمنظمة من خلال تقدير العاملين اعتمادا على كل من: تقدير الأداء الفردي والجماعي، بحيث لا يتم الحكم على الأداء الفردي من خلال دور العامل في نمو المالي للمنظمة فقط، بمعنى أن ينحصر دور العامل في ضوء معدل المبيعات المتحققة، أو حجم الإنتاجية مثلا؛ ولكن في ضوء الإسهامات المعنوية أيضا مثل؛ الجودة والإبداع، والمبادرة ومقترحات التطوير التي يقدمها العاملون، هذا بالإضافة إلى عدم اقتنار التقدير على

¹-Peter cheese; Susan Cantrell, (2005) ‘‘Integrate Corporate culture and Employee Engagement ‘‘Strategie HR Review,vol .4,NO:6,P.5.

المكافآت المالية فقط ليشمل الجوانب المعنوية مثل: المدح المتكرر بشكل رسمي أو غير رسمي الأمر الذي يسهم في دعم ثقافة الاعتراف وتقدير المنظمة لإسهامات العاملين.¹

2- عوامل خاصة بالعاملين بالمنظمة:

* الخصائص الفردية ونمط الشخصية:

يشمل هذا العامل عدة متغيرات منها: المرونة، التقييم الذاتي للعامل، الانبساطية فقد أشارت دراسة (Cristina & Patrick 2008) إلى أن العاملين أصحاب العقليات المرنة يمكنهم التواكب والتفاعل بنشاط مع مشكلات العمل لأن لديهم قدرة داخلية على التحكم والسيطرة على الظروف المحيطة الأمر الذي يدعم ارتباطهم بالمنظمة.²

كما أوضح (Janssen et al, 1999) أن الأفراد أصحاب التقدير العالي للذات لديهم احتمالية أقل للشعور بالإرهاق العاطفي في العمل، ويسمح للأفراد أن يروا المواقف بشكل أكثر ايجابية، أما الأشخاص الذين تزداد لديهم العواطف السلبية مثل: التشاؤم، التلهف، القلق، يقل مستوى ارتباطهم بالمنظمة. بينما يظهر شعور الانبساطية الذي يرتبط بالحماس والانفتاح والشعور بالمسؤولية لدى العاملين ذوي الارتباط الوظيفي المرتفع.³

* الاعتزاز التنظيمي:

تشير الدراسات إلى أن الاعتزاز التنظيمي هو جانب رئيسي للارتباط الوظيفي، ذلك أن العاملين في القطاع الحكومي يشعرون بالفخر في منظماتهم بنسبة 67 % في حين يسجل العاملون في القطاع الخاص غير الهادف للربح نسبة تتراوح ما بين 70 % - 77 % ويرتبط ذلك ايجابيا بمستويات الارتباط الوظيفي المتحققة لديهم.⁴

3_ عوامل خاصة بالوظيفة:

* الخصائص الوظيفية:

يشمل هذا العامل عدة عناصر منها:

- دلالة (مغزى) العمل، وتزداد كلما ازداد ارتباط الوظيفة بأهداف المنظمة الكلية.

¹ -Kate Pritchard, (2008) , " Employee Engagement in the UK : Meeting the challenge in the Public Sector ",p:15

²-Cristina, Wildermuthe , Patrick Pauken,(2008), A Perfect Match :Decoding Employee Engagement – Part2 :Engaging Jobs Individuals ,Industrial and commercial Training ,vol,4,no:3;P.208.

³-P Janssen .W,B, Schaufeli and I. Houkes (1999) .op , CIT, pp :74-86

⁴-S, Langelaan , A.B , Bakkeranal. J van dornen (2006) ."Burnout and work Engagement: Do Individuale Difference," personality and individuale difference, vol. 40, pp: 521-534

- مستوى التحدي الذي يواجهه العامل، فالإفراد يرتبطون بالوظائف التي يمتزج فيها الانتظام والتغير والحدثة معا.

- حجم التحكم في الوظيفة، حيث يحتاج العاملون لقدر من السيطرة على العمل حتى يشعروا بالنجاح، وتحقق توقعاتهم المهنية.¹

كما حددت دراسة (Elsey. 2005) مجموعة من العوامل المشتركة التي تسهم في تحقيق الارتباط الوظيفي؛ وأوضحت أن نجاح المنظمة لا يتمثل فقط في تحقيق الأرباح، ولكنه يعتمد أيضا على الصحة (السلامة) التنظيمية التي تتمثل في الارتباط الوظيفي للعاملين، وخلصت إلى إستراتيجية تفسر العوامل التي تساعد في تأسيس ثقافة الارتباط ونتائجها المثمرة على المنظمة، مع العلم أن هذه العوامل تتشكل على أساس، احتياجات العاملين في كل منظمة.²

رابعا: مزايا الارتباط الوظيفي ومنافعه:

أجملت العديد من الدراسات مجموعة من المنافع والمزايا التي يمكن أن يحققها الارتباط الوظيفي للمنظمات ومن أهمها:

* تحسين وتطوير الأداء التنظيمي:

يظهر المستوى المتقدم للارتباط الوظيفي في التزام العاملين بالأداء المتميز، فالعاملون الذين يفهمون الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ولديهم توقعات أداء واضحة وأدوات محددة للعمل سوف يبذلون قصارى جهدهم للأداء بطريقة التي تؤيد وتحقق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الارتباط الوظيفي تؤدي إلى الأداء التنظيمي الكلي المتقدم خاصة من خلال تحقق الرضا الوظيفي والالتزام بقيم المنظمة وأهدافها وتقليل معدلات غياب العاملين وانخفاض معدل دوران العمل والشعور بالمواطنة التنظيمية.

* تحسين وزيادة الإنتاجية:

يدعم الارتباط الوظيفي حماسة العاملين نحو العمل وتطلعهم لتحقيق كل من النجاح الفردي والتنظيمي، كما يؤدي الارتباط الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأرباح الذي يساعد على إيجاد الروح الإيجابية بوصفها ميزة تنافسية للمنظمة.³

¹ Cristina Wildermuthe & Patrick Pauken (2008),op, cit, p: 207

²-George Elsey ,(2005) ,”Building Employee Engagement at Senses,” Stratigie HR Review,vol.4,No:2,pp:16-19

³-J.K Harter ,F.L Schmidt& T.L Hayes (2002), “ Business- Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction , Employee Engagement and Business outcomes :A Meta Analysis”, Journal Applied Psychology ,vol.87,no.2,pp:268-279.

* تحسين وتطوير خدمة العملاء:

أكد (Devi. 2009) أن سياسات دعم الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة تعد عنصراً رئيسياً في تطوير "خدمة العملاء" بمعنى أنه إذا كان العامل مرتبطاً وظيفياً بالمنظمة فإنه يصبح أكثر اهتماماً بتلبية احتياجات العملاء الأمر الذي يساعد على بناء ولاء المستهلك الخارجي للمنظمة، وقد أوضح (Gee.2011) أن هناك علاقة قوية بين استراتيجيات الارتباط الوظيفي الجيدة والإدراك الإيجابي للمستهلكين نحو المنظمة.

* تحسين السمعة الخارجية للمؤسسة:

أكد كل من (Kunerth & Mosley. 2011) أن استخدام الاستراتيجيات الاتصالية التي تحقق الارتباط الوظيفي للعاملين وأن إثراء المستويات الكلية للارتباط الوظيفي الداخلي يؤدي إلى تحسين السمعة الخارجية للمنظمة.¹

خامساً : استراتيجيات قياس وتقييم الارتباط الوظيفي:

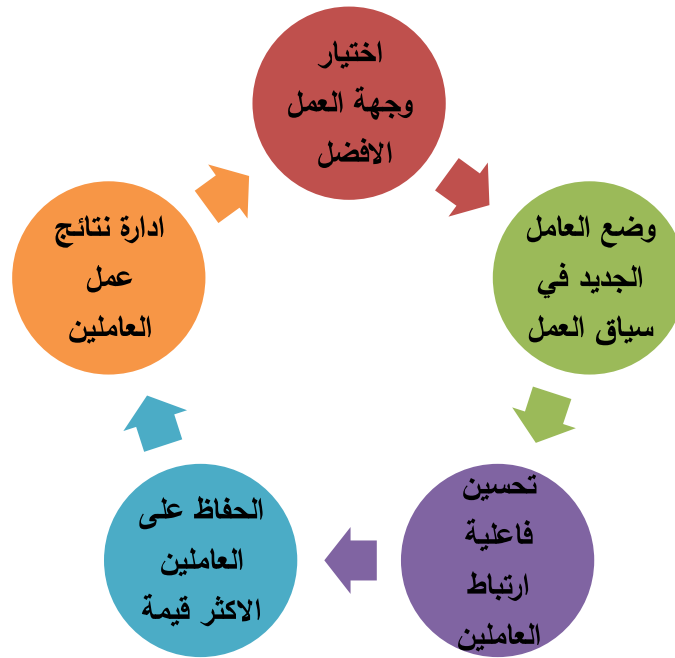
اهتمت مجموعة من الدراسات بالاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة، فد اعتمدت دراسة الحالة التي أجرتها (Cath Keers. 2007) على مدخل استقصاري التقديري (Al. Appreciative Inquiry) لقياس الارتباط الوظيفي وتحقيقه للعاملين في إحدى شركات الاتصالات للهواتف المحمولة، حيث يقوم هذا المدخل على استقراء آراء العاملين حول الجوانب والمزايا الإيجابية للمنظمة، والابتعاد تماماً عن الجوانب السلبية في بيئة العمل، وكشفت الدراسة عن أهم المزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين لكي تحقق لهم الارتباط الوظيفي ومنها:

- الإحساس بالتميز: حيث يشعر العاملون بالفخر لعملهم نتيجة إسهامهم المباشر في تقدم العمل.
- إقامة علاقات عمل مثمرة: من خلال شعور العاملين بالتقدير من جانب زملائهم، رؤسائهم، عملائهم.
- الإدارة الإنسانية من جانب المديرين.
- الشعور بأن المنظمة مكان راع للعمل.

كما أشارت دراسة (Pritchard 2008) إلى أن المنظمات يجب أن تضع في حساباتها دورة حياة العامل لتحسين والحفاظ على الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وذلك من خلال تفهم احتياجات العاملين ومستويات ارتباطهم بالمنظمة في كل مرحلة من مراحل حياتهم المهنية، بدءاً من كونهم عاملين حاليين إلى أن يصبحوا عاملين سابقين، ولذلك تعطي المنظمات اهتماماً بالارتباط الوظيفي للعاملين

¹-V. Rama Devi, 2009."Employee Engagement is a Two-way Street", Human Resource Management International Digest, vol.17, No: 2, p: 3.

الحاليين على كافة المستويات العمرية حتى يشاركوا في بناء ارتباط العاملين المحتملين بالمنظمة. وجعلهم أعضاء في قوة العمل بالمنظمة. وبالمثل تهتم المنظمات بالتعرف على ردود أفعال العاملين السابقين للحفاظ على مستويات أفضل للارتباط الوظيفي، والحفاظ على فريق العمل الحالي. ويوضح الشكل التالي نموذج دورة حياة للعامل.



الشكل رقم 2: يوضح دورة حياة العامل

المصدر: عباس ايمان سيد طاهر، ص 370

وتوصل (Tomlinson 2010) في دراسة حالة لمنظمة Kia Motors إلى إحدى استراتيجيات

الارتباط الوظيفي، أطلق عليها مسمى (SOSTAC)، وتتكون من الخطوات التالية:

1- الموقف Situation: تحديد التحديات التي تواجه المنظمة.

2- الأهداف Objectives: وضع الأهداف الخاصة بالارتباط الوظيفي في المنظمة.

3- الإستراتيجية Strategy: توفير قدرة العامل على اختيار داخل المنظمة.

4- التكتيكات Tactics: دعم أدوات تحسين الارتباط الوظيفي.

5- الفعل Action: تحديد التدخلات التي تدعم الارتباط الوظيفي.

6- التحكم Control: قياس مدى نجاح استراتيجيات الارتباط الوظيفي.

ثم جاء (Millar,2012) بنموذج جديد لإدارة الارتباط الوظيفي، تكمن أهمية هذا النموذج في تحقيق العناصر التالية:

- **المسؤولية:** بمعنى تطبيق مبدأ المسؤولية عن العمل من جانب المديرين والعاملين معا لأن هذا المبدأ يحسن مستوى الارتباط الوظيفي للأفضل.

- **الرؤية والتكامل:** أي تطبيق مبدأ التكامل كقيمة مستقرة في المنظمة.

- **المحاسبة:** يتطلب تحسين الارتباط الوظيفي التحول في العلاقة بين العاملين والمديرين عن علاقة مستقلة/ اعتمادية إلى علاقة متداخلة يحكمها مبدأ المحاسبة على الطرفين، الأمر الذي يساعد على إيجاد علاقة متساوية ناجحة، فبدون مبدأ المحاسبة لا يمكن تغيير مستويات الارتباط الوظيفي.

واقترح (Powis. 2012) في دراسة لحالة منظمة Rainbow مجموعة من الأساليب التي يمكن ان تحقق الارتباط الوظيفي للعاملين وهي كالتالي:

1- الاتصال المستمر بالعاملين Continuous Communication: من خلال المطبوعات الدورية التي يعدها العاملون بأنفسهم، وتضم تعليقاتهم حول العمل والقصاص الاجتماعية التي تشجع على ثقافة الاهتمام بالمنظمة، وتركز على تحسين الأداء التنظيمي.

2- تأسيس مجموعة الارتباط الوظيفي بالمنظمة Group (EEG) Employee – Engagement: عن طريق تكوين فريق عمل لتدعيم الارتباط الوظيفي، يتقابل دوريا على مدار العام، ويتكون من ممثلين للعاملين من كافة المستويات الإدارية، ويتم طرح الرؤى والآراء وردود الأفعال وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض الأمر الذي يجعل هذا الفريق محركا للاتصال ثنائي الاتجاه.

3- عملية إدارة الأداء Performance – Management Process: وهي عملية تعبر عن احتياجات التنمية الفردية، لأنها تشتمل على خطة عمل للتنمية الشخصية، فهي عملية تختلف عن تقارير مراجعة الأداء، لأنها تشجع على المحادثات المفتوحة والأمانة حول المنافسات والقيم والطموح المهني.

4- المؤتمر السنوي للعاملين Annual Staff Conferance: تقوم المنظمات بتنمية شعور الانتماء والولاء من خلال عقد مؤتمر سنوي للعاملين، تجتمع فيه الإدارة العليا مع العاملين، حيث يؤدي هذا الحدث الخاص إلى زيادة إحساس العاملين بالارتباط والثقة بالمنظمة.

5- طريقة إبداء ردود الأفعال حول مواقف وسلوكيات المديرين (Situation (SBF Feedback) Behavior Impact feedback) يجب على المنظمات ان تؤسس بيئة عمل ذات اتصال مفتوح وامن للعاملين، تساعدهم في التعبير عن ردود أفعالهم تجاه سلوكيات وتعليمات المديرين.

6- مقاييس النجاح Mcasures of Success: من خلال قياس مدى شعور العاملين بالفخر نحو عمل بالمنظمة، ومدى ارتباطهم بها من خلال استعدادهم للذهاب إلى منظمة أيا كان موقعها الجغرافي، وارتفاع مستوى الثقة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.¹

¹ - عباس إيمان سيد طاهر وآخرين: تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي، نشر دار المنظومة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، العدد 9، 2017، ص ص369_373.

الفصل الرابع:

المقارنة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج الدراسة

ثالثاً: أدوات الدراسة:

رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه

خامساً: التحليل الإحصائي

تمهيد:

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

أولاً: مجالات الدراسة

ويمكن تناولها على النحو التالي:

1- المجال المكاني:

يعكس هذا البعد في مدلوله المفاهيمي النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، والذي ثم اختياره تماشياً مع طبيعة الموضوع، وخصائص المنهج، ولهذا استدعت المعطيات البحثية لإجراءات الدراسة لمؤسسة عمومية خاصة تتوافر فيها الخصائص والمتطلبات المتماشية مع أبعاد الدراسة ومؤشراتها، وقد أجريت هذه الدراسة على البلدية والجماعات المحلية لحمام الضلعة كإنموذج، يحتوي على الهيكل التنظيمي، لبلدية حمام الضلعة بالإضافة إلى الأمانة العامة على (03) مصالح، (11) مكتب و (06) فروع.¹

2- المجال الزمني:

في إطار إنجاز المذكرة قمنا بدراسة ميدانية في 19 جويلية 2020 من أجل طلب الموافقة وأيضاً التعرف على المؤسسة بشكل عام والوقوف على أهم الوحدات والقطاعات وفي تاريخ 09 أوت 2020 قمنا بزيارة ميدانية ثانية من أجل توزيع الاستمارات كإحدى الأدوات المنهجية لجمع البيانات كما تم إجراء مقابلة مع عينة من المبحوثين، وقد تم استرجاع الاستمارات في نفس اليوم بتاريخ: 09 أوت 2020.

3- المجال البشري:

تشغل مؤسسة "البلدية" حالياً ما يفوق 540 شخص في قطاعات مختلفة، حيث تستدعي وجود الموارد البشرية مؤهلة ومتعددة الاختصاصات من إطارات وأعاون تحكم وأعاون التنفيذ زيادة على الأعاون المهنيين وأعاون النظافة والنقاوة العمومية، حيث يبلغ العدد الإجمالي لمستخدمي البلدية (270 مستخدم) و (120 موظف مرسم) و (150 عون متعاقد).²

¹ - عن وثائق ادارة المؤسسة (البلدية).

² - مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

المرسمون يتوزعون على الإداريين والتقنيين والعمال المهنيين في الرتب الآلية للزوال وأعاون النظافة والنقاوة العمومية، أما الأعاون المتعاقدون فيمارسون مهام الحراسة والصيانة وأشغال الكهرباء والترصيص.

يخضع العمال والموظفون البلدية للقانون 03/06 المؤرخ في 15/06/2006 المتعلق بالوظيفة العمومية والذي ينظم حياتهم المهنية، بالإضافة إلى القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20/09/2011، العمال المهنيون يخضعون للمرسوم التنفيذي رقم 05/08 المؤرخ في 19/01/2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال وسائقي السيارات والحجاب.

أما الأعاون المتعاقدون فيخضعون للمرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد كفاءات توظيف الأعاون المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

ثانياً: المنهج الدراسة

ولتحقق الدراسة أهدافها وتؤكد 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 التمكين الإداري الذي يتجسد في الكفاءة الفكرية والتي تتمثل في الأصالة الفكرية والإصرار على أداء مهام ذات تحدي، والتحكم في متطلبات 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 أو الفعال 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 الارتباط الوظيفي لما له من أهمية في رفع أداء الفاعلين من خلال الحيوية والحماس لدى العمال والمثابرة في أداء العمل وذلك للرغبة في الاستمرار الوظيفي، بالإضافة إلى التفاني والتكريس لتحسين جودة العمل مما ينشط الاستغراق الوظيفي في ذهنية الفرد، حيث ينهمك في عمله ويجد صعوبة في فصل نفسه عن عمله، وغرس قيم المشتركة لدى المؤسسة محل الدراسة غدى بذلك هذا المنحى المنهجي منوال الكافي لبعث عملية الاهتمام بالنشاطات للتفعيل تمكين الوظيفي لإعطاء مزيد من الحرية في الإبداع وحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

يعرفه عبد الرحمن بدوي على انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة

طائفة من القواعد العامة تهمين على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة المعلومة.¹

ثالثاً: أدوات الدراسة:

وقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- المقابلة: تعرف المقابلة على أنها: تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات الشخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.²

ويمكننا القول أن المقابلة هي بمثابة استمارة شفوية، فبدلاً من أن يكتب المبحوث الكتابة، فإنه يتحدث بها شفويًا ووجهًا لوجهه والقائم بالمقابلة لا يبد أن تكون لديه المهارات في إجراء المقابلة ليحصل على المعلومات العميقة من الطرف الآخر.

خصائص المقابلة: مقابلة كتقنية منهجية تتميز بجملة من الخصائص نذكر من بينها:

- 1- المقابل والمستجيب: هما شخصان ومن هنا فان على المقابل ان يقدم نفسه للمستجيب بطريقة جيدة.
- 2- أن مفتاح المقابلة هو بناء علاقة جيدة 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 وجهًا لوجه إذا من الممكن، أن تتم عن طريق التلفون.
- 5- لا تقتصر المقابلة على فرد واحد إذا انه من الممكن أن تشمل مجموعة.
- 6- المقابلة عملية تفاعلية بين المقابل والمستجيب.³

2- الاستمارة (الاستبيان)

الاستمارة بمفهوم عام هي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذي يكونون العينة الخاصة بالبحث ويعتبر الاستبيان من أكثر وأدق الطرق البحث وجمع

¹ - عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص5.

² - نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دليل الطالب في إنجاز بحث سوسولوجي، ط1، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة / الجزائر، 2017، ص330.

³ - منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة الأردن، عمان، 2007 ص100.

البيانات وهو يشير إلى وسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة أسئلة معينة في شكل الاستمارة يملؤها المجيب بنفسه والاستبيان في أبسط صورة له.¹

وقد تضمنت استمارة استبيان على ثلاثة محاور أساسية تضمن المحور الأول البيانات العامة، وتضمن المحور الثاني التمكين الإداري واشتمل بدوره على ثلاثة محاور، أما المحور الثالث والمتعلق بالارتباط الوظيفي فقد تضمن هو الآخر على ثلاثة محاور، تحاول ان تجيب على الفرضيات المطروحة والتي تم صياغتها.

رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه:

تبلور المعاينة في سياقاتها 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 المؤسسة العمومية لبلدية حمام الضلعة من عدد عمال والبالغ عددهم (540) عامل موزعين في مناصب مختلفة وهم: مستخدمي البلدية (270) مستخدما، والموظفين المرسمين (120) موظفا، والأعوان المتعاقدين الذين يبلغ عددهم (150) عونا في مختلف المجالات.²

أما مجتمع الدراسة بالنسبة لهذه الدراسة فيضمن فئة الموظفين فقط والتي يمكن أن تزود الباحث بمعلومات وبيانات نوعية وشاملة حول الموضوع محل الدراسة مقارنة بالفئات الأخرى، وقد تم اختيار عينة عشوائية ضمت (33) موظفا، وتم استرجاع كل الاستمارات الموزعة عليهم، وقد تم اختيار العينة العشوائية لمعرفة المسبقة للموظفين وتماشيا مع أهداف الدراسة.

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.

خامسا: التحليل الإحصائي:

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

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، إعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان/الأردن، 2000، ص170.

² - مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

الاستمارة، بعدها تم حساب المعاملات الارتباط (فاي) و (كراماي) بين متغيرات المستقلة والتابعة ووفقا للفرضيات التي تم صياغتها وذلك من اجل التحقق منها.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل النتائج

1 _ عرض وتحليل البيانات العامة

2 _ عرض وتحليل بيانات التمكين الإداري

3 _ عرض وتحليل بيانات الارتباط الوظيفي

ثانياً: عرض وتحليل الفرضيات

1 _ عرض وتحليل الفرضية الأولى

2 _ عرض وتحليل الفرضية الثانية

3 _ عرض وتحليل الفرضية الثالثة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

رابعاً: نتائج الدراسة

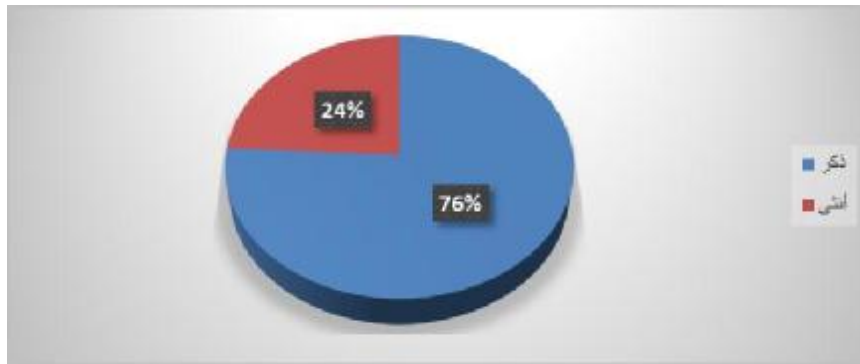
أولاً: بيانات عامة

أ/ تحليل البيانات الوصفية

1-الجنس: الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	25	75,8%
أنثى	8	24,2%
الإجمالي	33	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 33 فرداً، نلاحظ أن 25 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 78.8%، أما حجم الاناث فقد بلغ 08 أنثى بنسبة قدرت بـ 24.2%، نلاحظ من خلال استجابات أفراد العينة قلة الفئة النسوية في مصالح المؤسسة محل الدراسة، وهذا الأمر يعكس الحال في جميع المؤسسات الوطن والنظرة السلبية لعمل المرأة داخل الإدارة حيث يبقى الرجال أكثر تمرساً من النساء فيما يخص الجانب الإداري، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



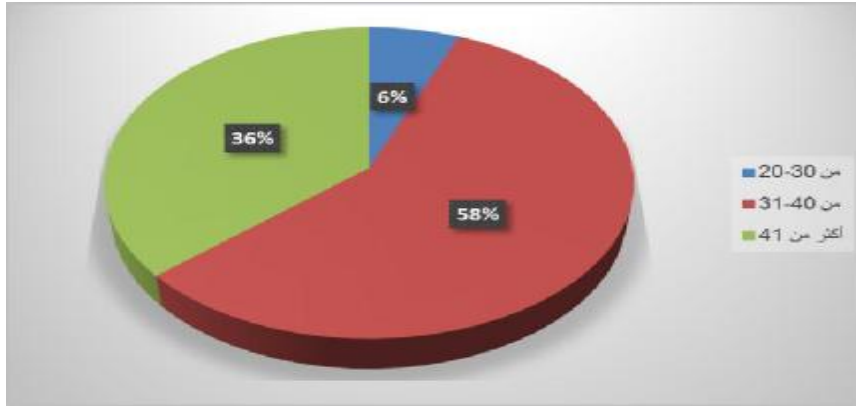
الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

2-السن:

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20-30	2	6,1%
من 31-40	19	57,6%
أكثر من 41	12	36,4%
الإجمالي	33	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 33 فرداً، نلاحظ أن 04 أفراد يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين (20-30) بنسبة بلغت 6.1%، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (31-40) فقد بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة قدرت بـ 57.6%، في حين أن البقية الذين يزيد سنهم عن 41 سنة والبالغ عددهم 12 أفراد بنسبة قدرت بـ 36.4%، من خلال استجابات أفراد العينة نحو متغير السن نجد في المؤسسة محل الدراسة قلة الفئة الشبانية أقل من 30 سنة وان أغلبية الموظفين أكثر من 31 سنة وهذا ما يعكس الأمرين نلاحظهما في الواقع الإمبريقي للمؤسسة الجزائرية، الأول قلة التوظيف وعدم الاستثمار الطاقات الشبانية المثقفة، والتركيز أكثر على كبار السن ذوي الخبرة المهنية بالإضافة إلى أمر حساس وهو طول مدة العمل الذي يحول دون توظيف طاقات جديدة، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

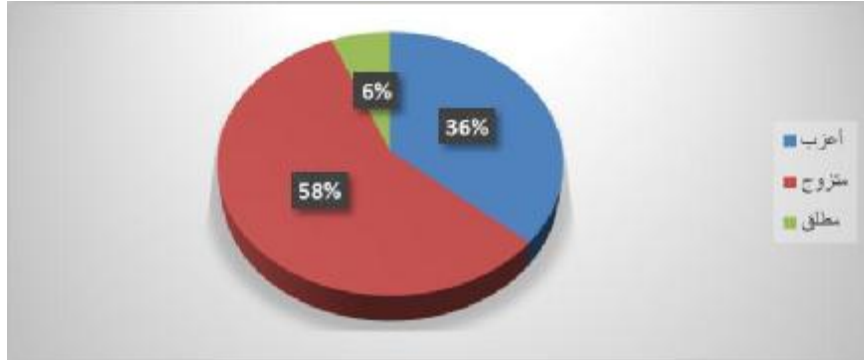
3- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
36,4 %	12	أعزب
57,6 %	19	متزوج
6,1 %	2	مطلق
00%	00	ارمل
100 %	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 33 فرداً، نلاحظ أن هناك (12) فرد (أعزب) بنسبة بلغت 36.6%، أما المتزوجين فقد بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة

قدرت بـ 57.6%، في حين بلغ عدد المطلقين (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.1%، أما الأرامل فقد بلغ عددهم 00 أفراد بنسبة قدرت بـ 00%، من خلال استجابات أفراد العينة نحو متغير الحالة الاجتماعية نجد أن أغلب أفراد العينة متزوجون أما نسبة الثانية التي تليها هم فئة العزاب بنسبة مرتفعة قليلا ويرجع إلى سن أفراد العينة نجد أن الأمر يعكس الأغلبية متزوجين وهذا راجع إلى سنهم وعدد ساعات العمل، وربما يعكس حالة من الاستقرار المادي والمعنوي، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

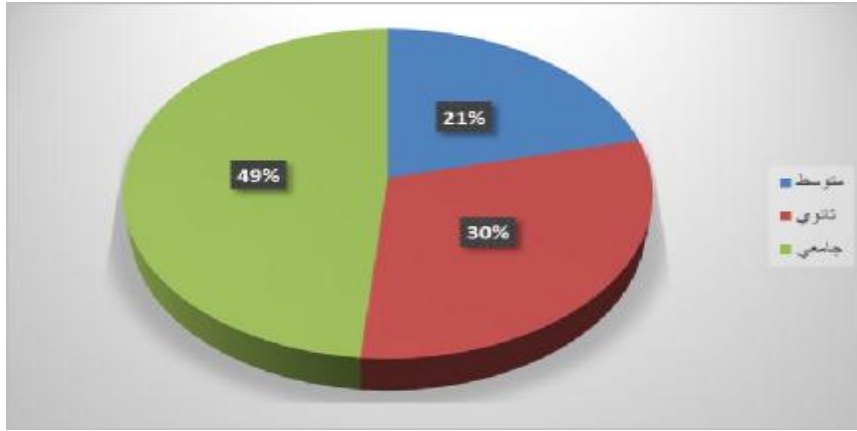
4-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	00	00%
متوسط	7	21,2%
ثانوي	10	30,3%
جامعي	16	48,5%
الإجمالي	33	100%

نلاحظ أن ذوي المستوى الابتدائي بلغ عددهم (00)، في حين بلغ عدد ذوي المستوى التعليمي المتوسط (07) بنسبة بلغت 21.2%، في حين نلاحظ أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي بلغ عددهم (10) بنسبة بلغت 30.3%، أما الجامعيين فقد بلغ 16 بنسبة قدرت بـ 48.5%، من خلال استجابات أفراد العينة نحو متغير المستوى التعليمي نجد أن أغلبية الموظفين مستوى جامعي وهذا راجع إلى الواقع التنظيمي الذي لا بد أن يتماشى مع متطلبات العمل، لان المؤهل العلمي أمر ضروري في التوظيف والتخصص، وأشار إلى هذا الأمر فريدريك تايلور حيث من بين المهام التي تولى بها الإدارة هو الاختيار

العلمي للعاملين بمعنى ضرورة اختيار العامل الأحسن ولكفؤ الذي تتوقع منه انجاز عمله والالتزام المستمر لكفاءة عالية¹، أما بالنسبة إلى المستويات الأخرى فهذا راجع إلى اقدمية التوظيف حيث كان يقتصر على المستوى الثانوي، وهذا نجده عند قدماء الموظفين التي تتماشى خبرتهم مع المؤهل العلمي لأصحاب الشهادات الجامعية، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

5-الوضع المهني:

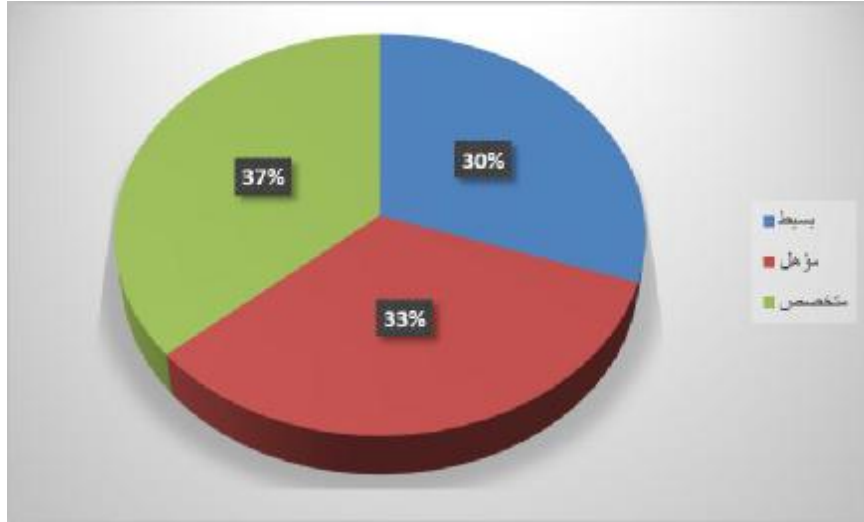
الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

الوضع المهني	التكرارات	النسبة المئوية
بسيط	10	30,3%
مؤهل	11	33,3%
متخصص	12	36,4%
الإجمالي	33	100%

نلاحظ أن الذين هم بمستوى مهني بسيط فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 30.3%، أما ذوي المستوى المهني مؤهل فقد كان عددهم 11 بنسبة قدرت بـ 33.3%، في حين أن من لديهم مستوى مهني متخصص فقد بلغ عددهم 12 بنسبة قدرت بـ 36.4%، من خلال استجابات أفراد العينة نحو متغير الوضع المهني نجد أن توزيع الموظفين حسب الوضع المهني بشكل متساوي وهذا راجع إلى المستويات المختلفة داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث كل مستوى يتطلب تخصص معين حيث نجد أن المتخصصين يعملون في المستويات العليا في الإدارة وهي الفئات النشطة والفاعلة في الإدارة، في حين

¹- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، المرجع السابق ص 16_17.

نجد أن الأعمال البسيطة في أسفل الهرم الإداري لا تتطلب أكبر قدر من التخصص ونجدها عند الموظفين ذوي الوضع المهني البسيط، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



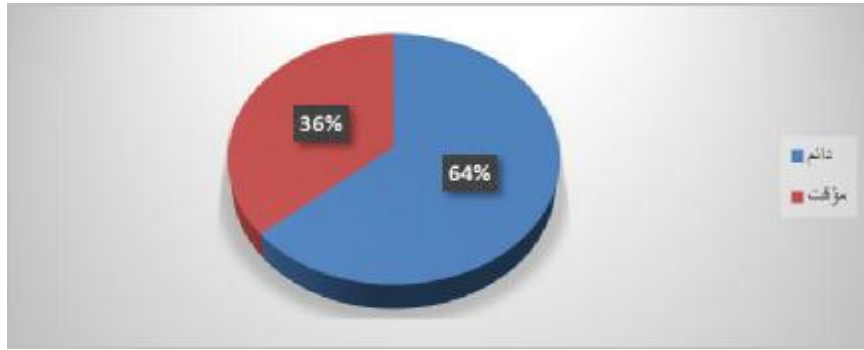
الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

6-مستخدم (عامل):

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستخدم (عامل):

النسبة المئوية	التكرارات	مستخدم (عامل):
63,6 %	21	دائم
36,4 %	12	مؤقت
100 %	33	الإجمالي

نلاحظ أن 12 أفراد يمثلون العمال الدائمين بنسبة بلغت 63.6%، أما المؤقتين فقد بلغ 12 بنسبة قدرت بـ 36.4%، من خلال استجابات أفراد العينة العامل المستخدم أن أغلب الموظفين يعملون بصفة دائمة، وهم الموظفين التابعين للمؤسسة محل الدراسة تعتمد على بعض الطاقات الخاصة الشبابية منها، بصفة مؤقتة أو بعقد التشغيل المؤقت التي تعتمد الدولة في التوظيف، وهذا الشيء يساعد في أمرين الأول الاستفادة من خبرات هذه الفئة والأمر الثاني هو تأهيل هذه الفئة إلى اكتسابها في فترة لاحقة، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستخدم (عامل)

ثانياً: بيانات متعلقة بالتمكين الإداري:

I. بيانات متعلقة بتفويض السلطة:

الجدول رقم (7) يبين منح إدارة المؤسسة بعض الصلاحيات.

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
غير دال عند مستوى 0.05	0,223	1,485 ^a	1	3,5	16,5	%60,6	20	نعم
				-3,5	16,5	%39,4	13	لا
				//////		%100	33	الإجمالي

تنقسم العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 39.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,485^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين. من خلال استجابات أفراد العينة نحو منحهم بعض الصلاحيات نجد أن أغلب أفراد العينة تمنحهم المؤسسة محل الدراسة بعض الصلاحيات في أداء المهام وبالنظر إلى طبيعة المؤسسة المدروسة، نجد أن تفويض السلطة وتقاسم المهام والصلاحيات وإسنادها إلى الموظفين أمر بالغ الأهمية داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة وبين إفرزات تفويض الصلاحيات توزيع الجهود وتسهيل التعامل مع المواطن طالما أن الأمر يتعلق بمصالح البلدية التي دائماً في خدمة المواطن، كما تمنح للموظف الثقة في النفس وزيادة في الكفاءة وتحمل المسؤوليات ففي فحوى نظرية فيليب سلزنيك من منطلق عام هو انه يوجد طلب متزايد من قبل الإدارة العليا للأحكام الرقابة على التنظير يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد

الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة بالتفويض يجعلهم يركزون أكثر على عدد اقل من المشاكل وبالتالي يكتسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محددة".¹
أما باقي الموظفين الذين لا تمنحهم المؤسسة بعض الصلاحيات هذا يرجع إلى قلة الخبرة والتخوف من النتائج.

الجدول رقم (8) يوضح الحرية في إصدار القرارات.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 08	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	6	% 18,2	16,5	-10,5	1	13,364 ^a	0,000	دال عند مستوى 0.01
لا	27	%81,8	16,5	10,5				
الإجمالي	33	%100	///	///				

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (00) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (06) فردا بنسبة مئوية بلغت 17.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (27) بنسبة مئوية قدرت بـ 81.8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13,364^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ومن خلال استجابات أفراد العينة حول الحرية في إصدار القرارات نجد أن أغلب الموظفين لا يملكون الحرية المطلقة في إصدار القرار والمشاركة فيه وهذا ما يؤكد مركزية السلطة التي تكمن في يد أقلية معينة وهذا بحكم الطابع الإداري الذي يميز المؤسسة محل الدراسة فالخطأ في اتخاذ القرار والتخوف منه يحول حول إعطاء الحرية في المشاركة إزاء اتخاذ القرار، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تتوزع في هيكل تنظيمي بيروقراطي،² متعدد المستويات حيث يخضع المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وهو المفهوم الذي وضعه "ماكس فيبر" حول نموده المثالي للبيروقراطية " فقد اعتبر

¹ - علي السلمي: المرجع السابق ص ص 46_48.

² - انظر للهيكل التنظيمي للبلدية: مصلحة الموارد البشرية.

أن تنظيم المناصب يتبع نظام التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى للسيطرة ورقابة المكتب الأعلى¹.

الجدول رقم (9) يوضح التمتع بالاستقلالية في أداء المهام.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 09	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	%54,5	16,5	1,5	1	,273 ^a	0,602	غير دال عند مستوى 0.05
لا	15	%45,5	16,5	-1,5				
الإجمالي	33	%100	//////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية بلغت 54.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 45.5%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 273^a، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين. من خلال استجابات أفراد العينة حول الاستقلالية في أداء المهام نجد أن أكثرية الموظفين لهم الاستقلالية في أداء المهام في القواعد واللوائح المؤسسة التنظيمية يحددان نطاق عمل الموظف طالما أن التنظيم بيروقراطيا وتقسيم العمل يكون وفقا لأسس علمية تحدد المسؤوليات، إذا فالموظف في مستوى معين عمله مسطر مسبقا، وهذا من بين الأسس التي تعتمدها النظرية البيروقراطية أن جميع العمليات الإدارية في حدود منح استقلالية في أداء المهام تخضع إلى مجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة²، في حين نجد أن فئة معينة من الموظفين لا يمارسون مهامهم باستقلالية حيث أن المؤسسة تضم نسبة من الموظفين المؤقتين وقليلو الكفاءة، إذا لابد من تقييد مسؤولياتهم في العمل.

¹-رعد حسن الصرن: المرجع السابق ص ص45_47.

²-رعد حسن الصرن: المرجع نفسه ص ص45_47.

الجدول رقم (10) يوضح مساهمة العامل في وضع الخطط والأهداف المنظمة في جانب العمل

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
غير دال عند مستوى 0.05	0,602	,273 ^a	1	1,5	16,5	%54,5	18	نعم
				-1,5	16,5	%45,5	15	لا
				//////////		%100	33	الإجمالي

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية بلغت 54.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 45.5%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 273^a، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين. من خلال استجابات أفراد العينة نحو وضع الخطط والأهداف المنظمة في الجانب الذي يعمل فيه نلاحظ أن أغلبية الموظفين يساهمون في هذا الأمر خاصة أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي الكثير من قدماء الموظفين الذين يملكون خبرات كبيرة ومسار مهني مع مختلف الإطارات مما يسمح لهم من إبداء الرأي اتجاه المتغيرات المفاجئة، حتى أن المسؤولين لديهم ثقة تامة في ذوي الخبرة والمسار المهني الطويل ونستشف هذا الأمر في كثير من مؤسسات الدولة خاصة الهيئات الإدارية اللامركزية " البلدية_ الولاية " في حين كما هو الأمر في اغلب الهيئات والمؤسسات نجد أن هناك هيئة منفذة فقط للأعمال الموكلة إليهم دون التدخل في وضع الخطط والأهداف، ونلاحظ من خلال دراسة " ساخي بويكر" أن مستوى التمكين ينخفض من خلال غياب متغير الحرية التصرف والفاعلية الذاتية".¹

II. بيانات متعلقة بفرق العمل:

الجدول رقم (11) يبين التعاون مع جماعة العمل.

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
دال عند مستوى 0.05	0,013	8,727 ^a	2	4,0	11,0	%45,5	15	دائما
				4,0	11,0	%45,5	15	أحيانا
				-8,0	11,0	%9,1	3	نادرا
				//////////		%100	33	الإجمالي

¹ - ساخي بويكر: المرجع السابق.

انقسمت العينة إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "دائماً" وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 45.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 45.5%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادراً" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 9.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 8,727^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى والثانية (دائماً/أحياناً)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. ومن خلال استجابات أفراد العينة نحو التعاون مع جماعة العمل، نجد أن أغلب الموظفين متعاونين مع جماعة العمل، وهو الأمر الإيجابي في المؤسسة محل الدراسة خاصة أن أغلب الموظفين تربطهم علاقات صداقة طالما أنهم من منطقة واحدة، ونجد أن المؤسسة محل الدراسة تشجع العمل الجماعي والتواصل المفتوح بين جميع الموظفين في إطار العمل الجماعي من أجل خلق ديناميكية الاستقرار في العمل*.

الجدول رقم (12) يبين العمل بروح الفريق الواحد.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	24	72,7%	16,5	7,5	1	6,818 ^a	0,009	دال عند مستوى 0.01
لا	9	27,3%	16,5	-7,5				
الإجمالي	33	100%	33	//////////				

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 72.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 27.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6,818^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع

* المقابلة رقم 1 مع نائب رئيس البلدية يوم 2020/08/23، الساعة 11:06-11:30.

في الخطأ بنسبة 1%. من خلال استجابات أفراد العينة حول العمل بروح الفريق الواحد نجد أن اغلب الموظفين يقرون بأنهم يعملون بروح الفريق الواحد وذلك على أهمية هذا الأخير في المؤسسة، حيث يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على الاهتمام بالعمل الجماعي وتكوين فرق عمل بدورها الكبير في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وإثارة الدافعية للعمل¹، ويعتمد إقبال الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على العمل الجماعي على مدى تأييد الإدارة العليا للثقافة الداعمة للعمل الجماعي، وإزكاء روح التعاون والتعامل مع الآخرين، وذلك من خلال نشر قيم التعاون وجماعية العمل في المؤسسة وتدريبهم على مهارات العمل الجماعي.

الجدول رقم (13) يبين الثقة بين العامل وزملاء العمل.

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دال عند مستوى 0.01	0,000	16,030 ^a	1	11,5	16,5	84,8%	28	نعم
				-11,5	16,5	15,2%	5	لا
				//////////		100%	33	الإجمالي

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية بلغت 84.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 15.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16,030^a وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال استجابات أفراد العينة حول الثقة بينه وبين زملاء العمل نجد أن الموظفين يؤكدون وجود ثقة قوية بين زملاء العمل وهذا الأمر ينعكس بالإيجاب على الموظف والمؤسسة ككل وتساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية في العمل، وقد أثبتت دراسة ساخي بوبكر أن الثقة بين زملاء العمل مؤشر ايجابي يرفع مستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، ويرجع إلى التراث النظري في مجال التنظيم والعمل نجد أن مؤشر الثقة التنظيمية المرتفع نستشفه في المؤسسات التي تعمل

¹- ماهر احمد حسن محمد، عمر محمد مرسى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية، مجلد 28، العدد 2،

كلية التربية، جامعة أسيوط، 2012 ص 116

تماشياً واستناداً إلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وهذا ما أشار إليه التون مايو في تجاربه داخل وينستون إلكترونيك " تجارب الهاوثرن".

الجدول رقم (14) يبين الالتزام تجاه مهام العمل ضمن المجموعة.

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقَّع والمشاهد والمتوقَّع	التكرار المتوقَّع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دال عند مستوى 0.01	0,000	33,000 ^a	1	16,5	16,5	100%	33	نعم
				-16,5	16,5	00%	00	لا
				////////////////		100%	33	الإجمالي

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (33) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 33,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال استجابات أفراد العينة حول الالتزام بشكل عال تجاه المهام ضمن المجموعة، نجد أن كل أفراد العينة يقرون بالالتزام في هذا الوضع، فالمؤسسة وفقاً لهذا الأساس تعمل وفق الفريق الواحد وعزل الموظف عن الجماعة من شأنه أن يقلل من فاعليته ولهذا نجد أغلب المؤسسات وخاصة المؤسسة محل الدراسة تشجع جماعات العمل ويرجع إلى أهم الاستنتاجات التي توصل إليها التون مايو انه يجب تامين العمل الجماعي وتنظيم فرق العمل لأن الإنسان اجتماعي بطبعه ويجب النظر إليه على هذا الأساس فالقوة الدافعة للإنسان هي حاجته إلى التفاعل مع الزملاء و إنشاء علاقات معهم¹، وقد اتضح هذا الأمر من خلال إجابات المبحوثين.

¹- بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016، ص88.

III. بيانات متعلقة بالاتصال الفعال:

الجدول رقم (15) يبين الاتصال المفتوح بين جميع موظفي المؤسسة.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 15	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	25	%75,8	16,5	8,5	1	8,758 ^a	0,003	دال عند مستوى 0.01
لا	8	%24,2	16,5	-8,5				
الإجمالي	33	%100	//////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية بلغت 78.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 24.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8,758^a وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال استجابات أفراد العينة حول الاتصال المفتوح بين جميع موظفي مؤسستكم، كما اشرنا سابقا عن وجود انسجام وثقة بين زملاء العمل والعمل بروح الفريق هذا ما يعكس وجود اتصال وتواصل بين المستويات الإدارية من جهة وبين زملاء العمل من جهة أخرى، وفي هذا الإطار يؤكد محمد علي محمد أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما انه أداة نقل المعلومات والواقع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق أهداف التنظيم".¹

الجدول رقم (16) يبين تلقي المعلومات من الرئيس مباشرة.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 16	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	20	%60,6	16,5	3,5	1	1,485 ^a	0,223	غير دال عند مستوى 0.05
لا	13	%39,4	16,5	-3,5				
الإجمالي	33	%100	//////					

¹- بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون/ الجزائر دون سنة.

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 60.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 39.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,485^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، من خلال استجابات أفراد العينة حول تلقي المعلومات من الرئيس مباشرة، أي أن الموظف مسؤول المباشر وغالبية المؤسسات من هذا النوع الذي يتمثل في الهيئات غير مركزية نجد أن الأعمال والمسؤوليات محددة مسبقاً ونجد أن الاتصال الرسمي بين الموظف والرئيس يكون اتصال كتابي فنظر لنظرية البيروقراطية والتوزيع الهرمي للمؤسسة يكون الاتصال على هذا الشكل ومن بين الآليات التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة هي التواصل من أجل تمكين العامل وزرع الثقة بنفسه.*

الجدول رقم (17) يوضح نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 17	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	19	57.6%	16.5	2.5	1	,758 ^a	0,384	غير دال عند مستوى 0.05
لا	14	42.4%	16.5	-2.5				
الإجمالي	33	100%	//////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (19) فردا بنسبة مئوية بلغت 57.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 42.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 758^a، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين. ومن خلال استجابات أفراد العينة حول نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية نلاحظ أن غالبية الموظفين يؤكدون على فاعلية نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية وهو

* المقابلة رقم 1 مع نائب رئيس البلدية يوم 2020/08/23، الساعة 11:06-11:30.

الأمر الإيجابي الذي يخدم المؤسسة وبالنظر إلى هذا المؤشر يشير " التون مايو" على أهمية الاتصال باعتباره احد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية، والاتصال ينقسم إلى قسمين رسمي وغير رسمي، حيث هذا الأخير يتمثل من خلال المحادثات بين الموظفين بين المستويات الأفقية للعمل التنظيمي ويستخدم غالبا لتسيير الأمور وتنفيذ الأوامر، أما الاتصال الرسمي غالبا ما يكون رسائل مكتوبة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أو اتصال فحواه الاتصال بين جميع المستويات في إطار التعاون الذي يسيّر العمل.¹

ثالثا: بيانات متعلقة بالارتباط الوظيفي:

IV. بيانات متعلقة بالحيوية والحماس:

الجدول رقم (18) يبين الشعور بالسعادة في الذهاب للعمل.

رقم السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
19							
نعم	20	60,6%	3,5	1	1,485 ^a	0,223	غير دال عند مستوى 0.05
لا	13	39,4%	-3,5				
الإجمالي	33	100%	////////////////				

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 60.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 39.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,485^a وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين، من خلال استجابات أفراد العينة نحو الشعور بالسعادة في الذهاب إلى العمل، نلاحظ أكثرية الموظفين يشعرون بالسعادة في الذهاب للعمل، في حين نجد فئة قليلة لا يشعرون بالسعادة في الذهاب للعمل، وهذا الأخير نلتمسه خاصة عند الموظفين المؤقتين وهذا راجع إلى عوامل تنظيمية ومادية، أما بالنسبة للموظفين الدائمين نجد اغلبيهم سعداء بالعمل وهو الأمر الذي ينطبق على الأكثرية أفراد العينة وهو نوع من الرضا الوظيفي.

¹- بالقاسم سلطانة: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004.

الجدول رقم (19) يوضح الرغبة في لاستثمار الجهد لأداء العمل.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 20	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	27	81,8%	16,5	10,5	1	13,364 ^a	0,000	دال عند مستوى 0.01
لا	6	18,2%	16,5	-10,5				
الإجمالي	33	100%	//////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (27) فردا بنسبة مئوية بلغت 81.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ 18.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13,364^a وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال استجابات أفراد العينة نحو الرغبة في استثمار الجهد لأداء العمل نجد أن أغلب أفراد العينة متفاعلين مع استثمار جهودهم لأداء العمل وهذا جانب قيمى رفيع عند الموظفين الذي يعكس نوعا من الولاء التنظيمي داخل مصالح بلدية حمام الضلعة كما تلعب المكافآت دورا كبيرا لكي يصبح الموظف أكثر ولاء نحو العمل ومن بين الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الجدية نحو العمل.*

الجدول رقم (20) يوضح المثابرة الدائمة في العمل عندما لا تسير الأمور بشكل جيد.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 21	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	31	93,9%	16,5	14,5	1	25,485 ^a	0,000	دال عند مستوى 0.01
لا	2	6,1%	16,5	-14,5				
الإجمالي	33	100%	//////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (31) فردا بنسبة مئوية بلغت 93.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية

* المقابلة رقم 2 مع أمين عام البلدية يوم 2020/08/23، الساعة 10:40-11:00.

قدرت بـ 6.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 25,485^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلا استجابات أفراد العينة حول المثابرة في العمل عندما لا تسير الأمور بشكل جيد، نجد أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على المثابرة في العمل عندما لا تسير الأمور بشكل جيد وهذا يوضح نوعاً من التفاني والتكريس اتجاه العمل ويعكس نوعاً من الولاء والحيوية عند الموظفين، وهذا الجانب تركز عليه اغلب المنظمات وهو كيفية تحريك المورد البشري وجعله أكثر حيوية داخل العملية البيروقراطية التنظيمية وهو الأمر الذي أشار إليه "ماكس فيبر" بقوله عن فصل الشخص حياته العملية من حياته الخاصة وهذا ما يشير إلى الاهتمام وانهماك الفرد في عمله دون التفكير بحياته الخاصة أثناء العمل.¹

الجدول رقم (21) يوضح الاتسام بالدقة في أداء العمل.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 22	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	30	90,9%	16,5	13,5	1	22,091 ^a	0,000	دال عند مستوى 0.01
لا	3	9,1%	16,5	-13,5				
الإجمالي	33	100%	//////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 9.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22,091^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وتكشف المعطيات الإحصائية الموضوعية في الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة المدروسة تقر بأن الأعمال يؤديونها بدقة وسرعة، وهم الموظفون الذين يلتزمون بأعمالهم ويقومون بإنجاز

¹ - سيد حسيني: المرجع السابق ص73.

المهام في الوقت دون تأخير أي السرعة والدقة في الانجاز، ويقوم الموظف الواحد داخل المؤسسة محل الدراسة بإنهاء المعاملة من البداية إلى النهاية دون تكاسل عن أداء مهامه وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة السرعة والدقة في انجاز المعاملات والأعمال وخاصة بعد إدخال الأجهزة الحديثة التي تصب في فائدة الموظف لإنجاز مهامه في وقت وجيز وعدم انتظار المواطن وبالتالي نلتزم انتظام سير العمل في المؤسسة والاستفادة من إمكانيات المتوفرة، وهذا ما أكده نائب رئيس البلدية بأن الموظفين ملتزمين بأعمالهم وفقا لما تمليه عليه وظيفته.*

V. بيانات متعلقة بالتفاني والتكريس:

الجدول رقم (22) يوضح الشعور بالحماس والفخر أثناء أداء العمل.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 23	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	28	%84,8	16,5	11,5	1	16,030 ^a	0,000	دال عند مستوى 0.01
لا	5	%15,2	16,5	-11,5				
الإجمالي	33	%100	//////////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (28) فردا بنسبة مئوية بلغت 84.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 15.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16,030^a وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. تكشف المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه، أن أغلبية العينة المدروسة يقرون بأنهم يشعرون بالحماس والفخر أثناء أدائهم لأعمالهم، وذلك لتوفر الحوافز المادية والمعنوية وخاصة هذا الأخير يولد الشعور بالحماس والفخر أثناء أدائهم للمهام الرسمية، وتتمثل الحوافز المعنوية في التقدير والمدح والثناء على الموظفين، وهذا يدل على أن فئة الفاعلة تسعى دائما إلى بناء علاقات إنسانية طيبة

* المقابلة رقم 1 مع نائب رئيس البلدية يوم 2020/08/23، الساعة 11:06-11:30.

والتي تعتبر كآلية تزيد من شعورهم بالحماس والفخر لتأدية أعمالهم، وهذا ما أكده الأمين العام لمصالح البلدية، بأن تشجيع الموظفين ومكافأتهم كي يصبح أكثر ولاء في العمل*.

يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تنتهج تطبيق نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي، تهدف من خلاله إلى تحقيق رضا الموظفين وإشباع حاجياتهم المختلفة وبالتالي الاستقرار النفسي والاجتماعي للموظفين بدوره يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (23) يوضح الطرق المحببة لإنجاز العمل.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 24	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
بطريقة عادية	4	12,1%	11,0	-7,0	2	7,818 ^a	0,020	دال عند مستوى 0.05
بكل تفاني وحب وإخلاص	17	51,5%	11,0	6,0				
بطريقة صارمة وجادة	12	36,4%	11,0	1,0				
الإجمالي	33	100%	//////					

انقسمت العينة إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (25) بالبديل " بطريقة عادية" وقد بلغ عددهم (04) فردا بنسبة مئوية بلغت 12.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " بكل تفاني وحب وإخلاص" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 51.5%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " بطريقة صارمة وجادة" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 36.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7,818^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثانية (بكل تفاني وحب وإخلاص)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول الطريقة التي يتم بها انجاز وأداء مهامهم يقرون ويؤكدون بأنهم يحبون انجاز أعمالهم بكل تفاني وحب وإخلاص، ويتضح بأنهم على رضا بالوظيفة التي يشغلونها وعلى سياسة الديمقراطية المنتهجة من طرف

* المقابلة رقم 2 مع أمين عام البلدية يوم 2020/08/23، الساعة 10:40-11:00.

رئيسهم الذي يعتمد على تدعيم ومشاركة موظفيه في مهامهم وتشجيع الموظفين أثناء أدائه للوظيفة وفي انجاز مهامه بكل حرية واستقلالية ويولد لديهم الزيادة في الأداء والإبداع لدى الفئة الموظفة.

الجدول رقم (24) يوضح مساهمة العامل في الحفاظ على سمعة مؤسسته.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 25	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	الفرق بين التكرار المتوقع والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	33	100%	16,5	1	33,000 ^a	0,000	دال عند
لا	00	00%	-16,5				مستوى
الإجمالي	33	100%	//////////				0.01

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (33) فردا بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 33,000^a وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة يقرون ويؤكدون أن جلهم يساهمون في الحفاظ على سمعة المؤسسة محل الدراسة.

إن العنصر القيادي في المؤسسة يعتمد في سياسته على توزيع اهتماماته بين الموظفين، فإحساس الموظفين بهذا القدر من الاهتمام من خلال المدح والثناء وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشراكهم ومشاركتهم في رسم الخطط والأهداف، سيؤدي بالضرورة إلى تحلي الموظفين بسلوكيات ايجابية وطيبة حيث يتخلل هذه السلوكيات معالم التعاون والتماثل والانتماء التنظيمي كعوامل تعمل على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، فمن الآليات التي تساهم في تضمين ثقافة المحافظة على سمعة المؤسسة هي تلك السلطوية التي تتخذ من مبدأ تعزيز الولاء لدى الموظفين نهجا لها.

إن مبدأ التشارك الاجتماعي كآلية تعمل على تدعيم السلوكيات الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما توصلت إليه منطلقات العلاقات الإنسانية كاستنتاج قوامه " ضرورة المشاركة من خلال إدماج الموظفين في عملية التسيير واتخاذ القرارات".¹

VI. بيانات متعلقة بالاستغراق الوظيفي:

الجدول رقم (25) يوضح استطاعة العامل لفصل نفسه عن وظيفته.

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
رقم 27								
نعم	15	45,5%	16,5	-1,5	1	,273 ^a	0,602	غير دال
لا	18	54,5%	16,5	1,5				عند مستوى
الإجمالي	33	100%	//////					0.05

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (28) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت 45.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 54.5%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,273^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الفئة المبحوثة يؤكدون أنهم لا يستطيعون فصل أنفسهم عن وظيفتهم، وتسعى الفئة الموظفة إلى كسب ثقة الرئيس وخاصة فئة العقود إلى الاهتمام بالوظيفة مما يزيد انهماك الموظف واستغراقه أثناء انجاز أعماله الخاصة، وهذا ما يزيد من قدراته ومهاراته وتمكنه من العمل، مما يجعله محباً ومخلصاً للوظيفة بشكل أكبر والمنظمة ككل، وهذا ما يزيد ارتباط الموظف بالوظيفة.

¹- مسغوني آمنة، شوية سهيلة: آليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء الوظيفي، ماجستير تنظيم وعمل، جامعة الوادي، 2015.

الجدول رقم (26) يبين شعور العامل بمرور الوقت عند القيام بعمله.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 28	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	26	78,8%	16,5	9,5	1	10,939 ^a	0,001	دال عند مستوى 0.01
لا	7	21,2%	16,5	-9,5				
الإجمالي	33	100%	//////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (29) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (26) فردا بنسبة مئوية بلغت 78.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 21.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 10,939^a وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة المبحوثة أقرت بأنهم يشعرون بمرور الوقت عندما يقومون بعملهم.

وذلك لسيادة جو علاقة الأنسنة من خلال المشاركة والتعاون والمحبة والألفة بين جميع الموظفين لدعمهم لبعضهم البعض، وهذا ما أملت مؤشرات العينة في ميدان الدراسة ومرور جو الألفة بينهم يجعلهم غير مدركين لسرعة انقضاء الوقت أثناء القيام بالأداء بالأعمال والواجبات الموكلة لهم، وهذا ما أقرته احد مفردات عينات البحث.

الجدول رقم (27) يبين الانشغال والتركيز في أمور أخرى أثناء العمل.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 29	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	13	39,4%	16,5	-3,5	1	1,485 ^a	0,223	غير دال عند مستوى 0.05
لا	20	60,6%	16,5	3,5				
الإجمالي	33	100%	//////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (30) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة مئوية بلغت 39.4%، أما المجموعة

الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 60.6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,485^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ غالبية الفئة المبحوثة أقرب بأنه لا يشغلهم ولا يركزون في أمور أخرى أثناء العمل، وذلك لانغماس الموظفين في أداء أعمالهم بحب وتفاني مما يساهم في تعزيز الأداء والالتزام، ويحقق قدر اكبر من مخرجات الأعمال، وان الموظفين المنغمسين يساهمون في إحداث التغيير المطلوب في مؤسستهم وتحسين أدائها وهو حالة ذهنية ايجابية مرتبطة بالعمل والانجاز، والتي تصنف ضمن النشاط والتفاني الموظفين في العمل، فالالتزام والضبط الذاتي مثل استثمار الوقت الإضافي والطاقة وممارسة، المبادرة، والاستمرار في ذلك حتى مع صعوبة المهام بهدف تحقيقها في الوقت.

الجدول رقم (28) يبين الانشغال والتفكير في الوظيفة حتى بعد الانتهاء من وقت العمل.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 28	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	27	81,8%	16,5	10,5	1	13,364 ^a	0,000	دال عند مستوى 0.01
لا	6	18,2%	16,5	-10,5				
الإجمالي	33	100%	//////					

انقسمت العينة إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجابتهم على السؤال رقم (31) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (27) فردا بنسبة مئوية بلغت 81.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ 18.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13,364^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال الجدول أعلاه والمعطيات الإحصائية حول الانشغال والتفكير في الوظيفة حتى بعد انتهاء العمل، حيث نجد أن غالبية العينة المدروسة تقر بأن التفكير في وظيفتهم يشغلهم حتى بعد الانتهاء من وقت العمل، وذلك لإحساس الفرد بأن يكون العمل والمهام التي يقوم بها

ذات أهمية وقيمة بالنسبة للموظف وهذا ما أشار إليه " بوفلجة غياث " أن أهم مجال يتأثر بثقافة الفرد وقيمه، نظرتة للعمل فالعامل في مجتمعنا يحترم العمل ويمجده".¹

ثانيا: عرض وتحليل الفرضيات.

1. عرض وتحليل الفرضية الأولى: لتفويض السلطة علاقة بالارتباط الوظيفي

1-1- الجدول رقم (29) يبين الارتباط بين منح إدارة المؤسسة بعض الصلاحيات وبين الشعور بالسعادة في الذهاب للعمل.

السؤال رقم (8) تبعاً للسؤال رقم (20)	20-هل تشعر بالسعادة في الذهاب للعمل؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	15	5	20	1	0,365	0,036	دال عند 0.05
لا	5	8	13				
الإجمالي	20	13	33				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 8 والمتعلق به هل تمنحك إدارة مؤسستكم بعض الصلاحيات؟ حسب السؤال رقم (20) والمتعلق بـ: " هل تشعر بالسعادة في الذهاب للعمل؟ حيث نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0,365 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 08 تبعاً للسؤال رقم (20)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة الدراسة، نجد أن منح إدارة المؤسسة لبعض الصلاحيات يجعل أفراد العينة يشعرون بالسعادة عند الذهاب للعمل.

إن المؤسسة التي تبني ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة، مهما كان موقعه فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته ومنه هذه المؤسسة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى الموظفين وإشراكهم ليس فقط في القرارات تحسين الخدمة وإنما تتعدى ذلك كإشراكهم في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك أعطى نائب رئيس البلدية بعض الآليات التي تعمل بها حتى تتيح الفرصة لمشاركة الموظفين في تسيير المؤسسة وذلك من خلال: استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات، كل حسب طبيعة عمله ورتبته وعلاقته بالقرار المتخذ، وإعطاء تعويضات إدارية للموظفين لتمثيل رئيس المجلس الشعبي البلدي في بعض

¹- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، ط1، مكتبة الفلاح، وهران، دون سنة.

الاجتماعات والإمضاء على الكثير من المحاضر والوثائق الإدارية، إضافة إلى تنظيم عمل كل موظف وتحديد مهامه بدقة حتى يتمكن من المساهمة بشكل فعال في تسيير المؤسسة.*

1-2- الجدول رقم (30) يبين الارتباط بين الحرية في إصدار القرارات. والشعور بالحماس والفخر أثناء أداء العمل.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	24-هل تشعر بالحماس والفخر أثناء أدائك عملك؟		السؤال رقم (09) تبعا للسؤال رقم (24)
					لا	نعم	
غير دال	0,252	1,310 ^a	1	6	0	6	نعم
				27	5	22	لا
				33	5	28	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 09 والمتعلق بـ هل لديك الحرية في إصدار القرارات؟ حسب السؤال رقم (24) والمتعلق بـ: " هل تشعر بالحماس والفخر أثناء أدائك عملك؟ نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 2.76 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 09 تبعا للسؤال رقم (24)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة، نجد انه لا توجد علاقة بين الحرية في إصدار القرارات والشعور بالحماس والفخر أثناء أداء العمل، فهذا ما توصلت إليه أفراد العينة فالملاحظ لواقع المؤسسة وطبيعتها وبالنظر إلى المستويات الإدارية منها نجد أن هناك تقييد من حرية الموظف حول إصدار القرارات وهذا الأمر طبعاً يولد حالة من الإحباط والتراخي بالنسبة للموظفين، وهو مؤشر سلبي بالنسبة لتمكين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وقد أثبتت دراسة ساخي بويكر¹ أن مستوى التمكين ينخفض إذا كانت حرية العمل وحرية التصرف مقيدة".¹

* المقابلة رقم 1 مع نائب رئيس البلدية يوم 2020/08/23، الساعة 11:06-11:30.

¹ - ساخي بويكر: المرجع السابق.

3-1- الجدول رقم (31) يبيّن الارتباط بين منح إدارة المؤسسة بعض الصلاحيات وبين المثابرة الدائمة في العمل عندما لا تسيّر الأمور بشكل جيد.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	22- هل تتأثر دائما في عملك عندما لا تسيّر الأمور بشكل جيد؟		السؤال رقم (08) تبعا للسؤال رقم (22)
					لا	نعم	
غير دال	0,751	0,100 ^a	1	20	1	19	نعم
				13	1	12	لا
				33	2	31	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 08 والمتعلق به هل تمنحك إدارة مؤسستكم بعض الصلاحيات؟ حسب السؤال رقم (22) والمتعلق بـ: " هل تتأثر دائما في عملك حتى عندما لا تسيّر الأمور بشكل جيد؟ نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0,100^a أنها قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 08 تبعا للسؤال رقم (22)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. من خلال استجابات أفراد العينة نجد انه لا توجد علاقة بين منح إدارة المؤسسة لبعض الصلاحيات والمثابرة دائما في العمل عندما لا تسيّر الأمور بشكل جيد، حيث نستشف ظهور الجانب القيمي الأخلاقي بالنسبة للموظف خاصة في المؤسسات فيها محدودية منح الصلاحيات واقتصارها على فئة معينة دون الفئات الأخرى، فهذه الأخيرة تتأثر في العمل باعتبارها عبادة وهذا ما يعبر عن القيم الأخلاقية للمؤسسات، أما الفئات التي تخول لها المؤسسة صلاحيات ومسؤوليات قد يحتم عليهم الأمر المثابرة حتى يكونوا محل ثقة عند المسؤولين أو خوفا من الخطأ وتبقى القيم الأخلاقية والنسق القيمي الذي تكلم عليه تالكوت پارسونز أمر بالغ الأهمية في العمل الإداري.

2- عرض وتحليل الفرضية الثانية: لفرق العمل علاقة بالارتباط الوظيفي.

2-1- الجدول رقم (32) يبين الارتباط بين العمل بروح الفريق الواحد وبين الشعور بالحماس والفخر أثناء أداء العمل.

السؤال رقم (13) تبعاً للسؤال رقم (24)	24- هل تشعر بالحماس والفخر أثناء أدائك عملك؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	23	1	24	1	8,260 ^a	0,004	دال
لا	5	4	9				
الإجمالي	28	5	33				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13 والمتعلق بـ هل تعملون بروح الفريق الواحد؟ حسب السؤال رقم (24) والمتعلق بـ: " هل تشعر بالحماس والفخر أثناء أدائك عملك؟ نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 8,260^a أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13 تبعاً للسؤال رقم (24)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة، نجد انه توجد علاقة بين العمل بروح الفريق والشعور بالحماس والفخر أثناء أداء العمل.

يعتمد نجاح المؤسسة على العمل الجماعي وتكوين فرق العمل، وإثارة الدافعية للعمل والشعور بالحماس في أداء مهامهم، في ظل التطورات الحالية في حجم منظمات الأعمال قد يصعب أو يكون من غير الملائم حل المشكلات التنظيمية والإدارية بطرق فردية، ويكون الأسلوب الملائم هو حل المشاكل بطرق جماعية عن طريق المشاركة والتعاون ومن أسباب نجاح المنظمات هو بناء الفريق والمشاركة. وهذا ما أدلى به الأمين العام لمصالح البلدية في بعض الحالات يستوجب الحث على انجاز المهام في شكل عمل جماعي نظراً لطبيعة المهام عملية التحضير اللوجستيكي للمواعيد الانتخابية، أو عملية الإحصاء العام للسكان والسكان وحتى بعض المهام اليومية في مختلف المكاتب والمصالح.*

* المقابلة رقم 2 مع أمين عام البلدية يوم 2020/08/23، الساعة 10:40-11:00.

2-2- الجدول رقم (33) يبين الارتباط بين الثقة بين العامل وزملاء العمل وبين الشعور بالسعادة في الذهاب للعمل.

السؤال رقم	20- هل تشعر بالسعادة في الذهاب للعمل؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
(14) تبعا للسؤال رقم (20)							
نعم	20	8	28	1	9,066 ^a		غير دال
لا	0	5	5				
الإجمالي	20	13	33				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 والمتعلق به هل توجد ثقة بينك وبين زملاء العمل؟ حسب السؤال رقم (20) والمتعلق بـ: " هل تشعر بالسعادة في الذهاب للعمل؟ نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 9,066^a أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 تبعا للسؤال رقم (20)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة، نجد انه توجد علاقة بين وجود الثقة بين الزملاء في العمل والشعور بالسعادة في الذهاب للعمل، والثقة بين الزملاء في العمل أساسية وجوهرية لفهم السلوك الاجتماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية لضمان التفاعل بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال، والعلاقات التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي بين الأفراد الموظفين من حيث تبادل والاشتراك في الأفكار والاتصالات المفتوحة مما يسهم في الشعور بالسعادة للذهاب للعمل، فالثقة يتم بنائها فيما بينهم بمرور الوقت ومن خلال السلوكيات والتصرفات.

2-3- الجدول رقم (34) الارتباط بين العمل بروح الفريق الواحد وبين الاتسام بالدقة في أداء العمل.

السؤال رقم	23- هل تتسم بالدقة في أداء العمل؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
(13) تبعا للسؤال رقم (23)							
نعم	23	1	24	1	2,582 ^a	0,108	غير دال
لا	7	2	9				
الإجمالي	30	3	33				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13 والمتعلق بـ هل تعملون بروح الفريق الواحد؟ حسب السؤال رقم (23) والمتعلق بـ: " هل تتسم بالدقة في أداء العمل؟ نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت ^a2,582 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13 تبعاً للسؤال رقم (23)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة، نجد أنه لا توجد علاقة بين العمل بروح الفريق والاتسام بالدقة في أداء العمل، وهذا ما اشرنا إليه في الجداول السابقة على أن الموظف باعتباره عضواً من الجماعة فبالتالي يعتبر فريق العمل قوة دافعة للموظف فهو يحتاج إلى التفاعل في إطار الفريق الواحد ولا نتغافل على أمر أن الموظف في إطار المجموعة محل تنافس بين أعضائها حيث يسعى كل موظف إلى إبراز نفسه أمام الآخرين، وهذا ما تولى به أغلب المنظمات فهو تكريس روح التنافس في الفريق وهو ما انطلق منه وليام أوشي في نظريته التي فحواها " تقوية ثقافة المنظمة فيما يخص الاهتمام بالعاملين كفرق عمل متكاملة وتطوير المسؤولية الجماعية"¹.

3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين الاتصال الفعال والارتباط الوظيفي.

3-1- الجدول رقم (35) الارتباط بين الاتصال المفتوح بين جميع موظفي المؤسسة وبين الرغبة في استثمار الجهد لأداء العمل.

السؤال رقم (16) تبعاً للسؤال رقم (21)	21-هل لديك الرغبة في استثمار جهدك لأداء عملك؟		المجموع	درجة الحرية	Chi- Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	23	2	25	1	7,187 ^a	0,007	دال
لا	4	4	8				
الإجمالي	27	6	33				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 16 والمتعلق بـ هل الاتصال مفتوح بين جميع موظفي مؤسستكم؟ حسب السؤال رقم (21) والمتعلق بـ: " هل لديك الرغبة في استثمار جهدك لأداء عملك؟ حيث نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت ^a7,187 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد

¹- صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور ألغابي: المرجع السابق ص70.

عينة الدراسة على السؤال رقم 16 تبعا للسؤال رقم (21)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة، نجد انه توجد علاقة بين الاتصال المفتوح بين جميع موظفي المؤسسة والرغبة في استثمار الجهد لأداء العمل، وتمثل الاتصالات جزءا من ثقافة المنظمة، فالاتصال الجيد عامل هام من عوامل نجاح المؤسسة. قد تكون الاتصالات الرسمية من أعلى إلى الأسفل في شكل تعليمات ويغلب عليها طابع متحفظ، وهنا تكون ثقافة سلبية وغير مشجعة على العمل، ويكون الأفراد متحيزين عن بعضهم البعض، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تقوم على روح الأخوة وتوزيع أساليب الاتصال تكون الثقافة ايجابية ومحفزة لنقل المعلومات.¹ وبالتالي نجاح المؤسسة من خلال فتح قنوات الاتصال في جميع مستويات الإدارية بصورتها الرسمية وغير الرسمية مبنية على الصراحة وتشجيع إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والمعارف وتنمية العلاقات، مما يحسن الموظفين بأهميتهم ودورهم في نجاح أهداف المؤسسة، وبالتالي الرغبة في استثمار الجهد لأداء العمل.

3-2- الجدول رقم (36) الارتباط بين نظام الاتصالات الفعال بين المستويات الإدارية وبين شعور العامل بمرور الوقت عند القيام بعمل.

السؤال رقم (18) تبعا للسؤال رقم (29)	29-هل تشعر بمرور الوقت عندما تقوم بعملك؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	14	5	19	1	,698 ^{a0}	0,403	غير دال
لا	12	2	14				
الإجمالي	26	7	33				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 19 والمتعلق به هل يوجد نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية؟ حسب السؤال رقم (29) والمتعلق بـ: " هل تشعر بمرور الوقت عندما تقوم بعملك؟ نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت ^a0,698 أنها قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 تبعا للسؤال رقم (9)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة نجد انه لا توجد علاقة بين وجود نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية وبين الشعور بمرور الوقت عند

¹- ماهر احمد حسن محمد، عمر محمد مرسى: المرجع السابق ص288.

القيام بالعمل، أن تداخل الأعمال الإدارية وتنوعها والروتين اليومي في مصالح البلدية يشعر الموظف بالإرهاق والإحساس بمشقة العمل حتى وإن كان الاتصال يسهل الأعمال ويحقق حسن استغلال المعلومات بين جميع مستويات الإدارة، وهذا ما أقره أحد مسؤولي مصالح البلدية من خلال تشجيع التواصل المفتوح لخلق ديناميكية في العمل ونشر المعلومات بين جميع الموظفين وبين المستويات الإدارية*، ويبقى عدم الشعور بمرور الوقت في العمل راجع إلى طبيعة الموظف الجزائري حيث نجد في أغلب الإدارات نوعاً من التراخي التنظيمي والكسل وهو الأمر الذي يميز الموظف الجزائري.

* المقابلة رقم 1 مع نائب رئيس البلدية يوم 2020/08/23، الساعة 11:06-11:30.

ثالثاً/ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد صياغة فرضية عامة وفرضيات فرعية في بداية البحث كإجابات احتمالية لتساؤلات الدراسة المطروحة على مستوى الإشكالية وبعد الدراسة الميدانية والقيام بالتفريغ والتحليل وتفسير النتائج، كمرحلة أخيرة من مراحل البحث سيتم فيما يلي: عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها.

1/ مناقشة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

1.1: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: لتفويض السلطة علاقة بالارتباط الوظيفي " حيث تبين أن تفويض السلطة كبعد من الأبعاد التمكين الإداري ليس له علاقة بالارتباط الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية ألفا (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تعارضت مع النتيجة التي توصل إليها خالد عبد السلام دهليز ومحمد حسن خليل محمد، حيث توصلوا أن الدعم التنظيمي يزيد من قوة الارتباط الوظيفي للموظف باعتبار أن تفويض السلطة من مؤشرات الدعم التنظيمي للمؤسسة، ويبقى الارتباط الوظيفي في هذه الحالة جانب قيمي خلقي يميز الموظف في المؤسسة محل الدراسة فلطالما نستشف هذا الأمر بالخصوص عند موظفين مصالح البلدية وهو الأمر السلبي الذي يحكم ذهنية الموظف الجزائري فمنح السلطة هو بمثابة ثقة في الموظف الأكثر ارتباطا بعمله.

2.1: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: لفرق العمل علاقة بالارتباط الوظيفي، إذ تبين أن لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري أن له علاقة بالارتباط الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية ألفا (0.05) وهو الأمر الذي أكده ماكس فيبر أن من بين أشكال التمكين الإداري اتجاه نحو استخدام المكثف لفرق العمل حيث أن الجهد الجماعي يرتكز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق وهو ما يحقق الالتزام بتحقيق الأهداف كشكل من أشكال الارتباط الوظيفي وطالما أن الموظف كانسان اجتماعي لديه قوة وحاجة كبيرة ضمن التفاعل داخل فرق العمل، حيث يعمل وفقا لإطار هذه الجماعة وهذا ما أكده التون مايو حول ضرورة توفير ظروف جيدة للموظفين وتنظيم فرق العمل. ومن خلال الملاحظة الواقعية قبيل إجراء المقابلات لاحظنا وجود تفاعل بين جميع الموظفين حيث أن من بين الأسس المعتمدة في تحقيق الارتباط والاحتكاك الوظيفي بين الموظفين.*

* المقابلة رقم 2 مع أمين عام البلدية يوم 2020/08/23، الساعة 10:40-11:00.

3.1: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: للاتصال الفعال علاقة بالارتباط الوظيفي، إذ تبين أن الاتصال كبعد من أبعاد التمكين الإداري ليس له علاقة بالارتباط الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية ألفا (0.05) وهذه النتيجة تتعارض مع النتيجة التي توصلت إليها " إيمان طاهر سيد عباس " حيث توصلت إلى أن شبكة الاتصالات الفعالة تزيد من الارتباط الوظيفي وهذا الأمر قد يرجع إلى الاختلاف المكاني والزمني وخصوصيات المجتمع، وهو الأمر الملاحظ في المؤسسات والهيئات اللامركزية في الجزائر الذي يطغى عليها طابع اللامبالاة والتذمر من العمل.¹

2/ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية: وتنص الفرضية على أنه لا توجد علاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي في مصالح البلدية حمام الضلعة بعد الدراسة الميدانية وتحليل النتائج تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وهو ما يتعارض مع النتيجة التي توصل إليها خالد عبد السلام دهليز ومحمد حسن خليل محمد.²

رابعاً: نتائج الدراسة:

على ضوء هذه الدراسة و بناء على التراث النظري و السوسيولوجي والدراسات السابقة المستند عليها في معالجة موضوع دراستنا الموسوم ب: " التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للموظفين " والذي هدفنا من خلاله إلى إبراز علاقة التمكين الإداري بأبعاده مع الارتباط الوظيفي في المصالح المحلية لبلدية حمام الضلعة.

ومن خلال عرض وتحليل المعطيات الإحصائية ومناقشة النتائج وفرضيات الدراسة تجسد عدم وجود علاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت دراستنا إلى عدة نتائج وهي كالآتي:

_ قصور التمكين الإداري في تعزيز الارتباط الوظيفي للعامل، طالما أن التمكين لا يستند لأسس علمية فتقويض السلطة وفرص التدريب التي تعتمدها المؤسسة فاشلة في تحقيق الفعالية للعمال الذين تظهر عليهم بوادر الاتكالية واللامبالاة في تطوير مهاراتهم وزيادة تخصصهم حيث تبقى المسؤولية والإخلاص في العمل تحكمها قواعد وإجراءات تفرضها الإدارة.

_ يظهر الارتباط كجانب قيمي رفيع عند الموظفين، ويعكس نوعاً من الولاء التنظيمي وهذا ما تركز عليه بعض المنظمات لتحريك المورد البشري وجعله أكثر حيوية داخل البنية التنظيمية، حيث تهتم المؤسسة

¹- إيمان طاهر سيد عباس: مرجع سابق.

²- خالد عبد السلام دهليز ومحمد حسن خليل محمد: المرجع السابق.

بجانب المكافآت لتشجيع العمال وهذا ما يجعل ولاء الموظفين للمؤسسة، ومن الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الجدية والارتباط نحو العمل.

_ مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة كان يتسم بالمحدودية حيث يركز على فئة معينة دون أي اعتبار للفئات الأخرى، وكان لفرق العمل دور كبير وفعال في خلق وتنمية الارتباط الوظيفي وتفاعل الايجابي إلا أن اعتماد المؤسسة استراتيجية تضيق الاتصال بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى مما جعل الموظفين عاجزين عن خلق نوع من الارتباط في ظل هذه الممارسات التي تعتمدها الإدارة.

_ ويبقى الارتباط الوظيفي يشمل فئة كبيرة من الموظفين وخصوصاً منهم المتعاقدين الذين يظهر ارتباطهم بقيام العمل بكل تفاني وإخلاص ويستثمرون جهودهم لتقديم الأكثر لمنظمتهم كما من أولوياتهم الحفاظ على سمعة المؤسسة التي يشتغلون، وذلك لتوفر الحوافز المادية والمعنوية مثل التقدير والمدح والثناء على الموظفين أثناء أدائهم للمهام الرسمية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع العلاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي بين العاملين حيث كان المطلب الرئيسي والركيزة القادرة على بلورة الواقع السوسيو تنظيمي وهذا من خلال استعراض التراث النظري لكلا المتغيرين وكذا إبراز الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث جاءت هذه الخطوات تمهيدا للجانب الميداني للدراسة، وذلك من اجل البحث عن أهمية الاعتماد على التمكين داخل المؤسسة، كديناميكية للرفع من الكفاءة الفكرية قصد تمكينه من متطلبات الوظيفة التي يشغلها ومنح تفويض السلطة للموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في العمل، وتفعيل الاتصال بين المستويات الإدارية ودور فرق العمل الفعالة لترسيخ مبادئ العمل الجماعي لتحقيق نتائج أفضل داخل المؤسسة، كسياق علائقي بالارتباط الوظيفي في ظل حيوية والحماس، والتفاني والاستغراق، والاندماج الكلي لدى الموظفين، وما مدى تواجدها في ممرات البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، حيث ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا من المتغيرين للدراسة البحثية من حيث العلاقة.

ونظرا لما سبق من منطلقات تحليلية للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال دلالات وشواهد امبريقية وباستخدام جملة من الإجراءات المنهجية من اجل إثبات صدق الفرضية العامة والفرضيات الفرعية، جاء في نتائج هذه الدراسة أن التمكين الإداري لا يساهم في تحقيق الارتباط الوظيفي في المصالح المحلية لبلدية حمام الضلعة إلا انه ظهر الارتباط الوظيفي كجانب خلقي من طرف الموظفين وكذلك تقوم الإدارة بتحفيزهم بالمكافآت والدعم المعنوي وهذا ما يعزز ارتباطهم في البنية التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- القرآن الكريم.

1- الكتب:

- 1) إحسان دهش جلاب، كمال كاظم وآخرون: إدارة التمكين والإدماج، ط1، دار مصر، 2013.
- 2) احمد علي صالح، زكرياء مطلق الدوري: إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في المنظمات أعملة ألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري عمان، الأردن، 2009.
- 3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 4) أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، أكاديميك للنشر والتوزيع، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، عمان، 2014.
- 5) أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 6) بوحروود فتيحة: إدارة الجودة في المنظمات أعمال نظرية وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 7) بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، ط1، مكتبة الفلاح، وهران، دون سنة.
- 8) بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون/ الجزائر دون سنة.
- 9) جمال الدين محمد العرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار الجامعة، 2003.
- 10) الرازي محمد بكر: مختار الصحاح، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1992.
- 11) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004.
- 12) السيد الحسيني: علم الاجتماع التنظيم، ط1، الإسكندرية مصر، دار المعرفة الجامعية، 1994.
- 13) سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
- 14) صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور أُلغابي: إدارة أعمال ، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
- 15) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
- 16) عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- 17) علي السلمي: تطور فكر التنظيمي، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، (د س)

قائمة المراجع

- 18) الكبيسي، عامر الخضر: إدارة المعرفة والتطوير المنظمات، المكتبة جامعة الإسكندرية مصر، 2004.
- 19) مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، إعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان/الأردن، 2000.
- 20) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة الأردن، عمان، 2007.
- 2-المجلات العلمية:**
- 21) بالقاسم سلطانية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004.
- 22) خالد عبد السلام دهليز ومحمد حسن خليل حمد، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية " مجلة علمية قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2016.
- 23) العبادي هاشم: "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في قطاع المصرفي العراقي في اربيل، مجلة دراسات إدارية العدد (9)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة 2012.
- 24) محسن محمد بن كليب: اثر الحوافز في التمكين الإداري، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه، كلية العلوم الإدارية، جامعة حضرموت، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد 1، العدد 1، اليمن، 2018.
- 25) وداد شعيب، أبو القاسم حمدي : تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط ،الجزائر، مجلة الباحث 3613-2018، issn1112.
- 26) وداد شعيب، أبو القاسم حمدي: "تأثير عملية التصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط " الدراسة لمجلة الباحث في مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، ISSN 1112-3613، جامعة عمار ثليجي/ جزائر، 2018.
- 27) عبد الحميد المغربي: اثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، مجلد 26 العدد (3)، 2012، 50-1.

قائمة المراجع

3- القواميس:

- (28) ابن المنظور أبو الفضل: لسان العرب، ط4، دار صادر للطباعة، بيروت، لبنان، 1968.
- (29) مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط، دار الحديث للنشر والتوزيع، المجلد1، سنة 2008.

4- الأطروحات والمذكرات الجامعية:

- (30) أمين محمد عبد الله محمد: ترجمة الصفحات من (1-50) من كتاب الارتباط الوظيفي: أدوات للتحليل والممارسة والميزة التنافسية، رسالة ماجستير الآداب في الترجمة، كلية اللغات، جامعة السودان، 2018.
- (31) أياد طه الرواشده: الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في دوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد2، 2013.
- (32) إيمان طاهر سيد عباس: " دور الاتصال الداخلي في الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية " رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإعلام من قسم العلاقات العامة والإعلان جامعة القاهرة سنة 2017.
- (33) إيمان طاهر سيد عباس: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية، رسالة الدكتوراه في الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2017.
- (34) بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- (35) حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2013.
- (36) حمد ديب محمد ماضي: اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونروا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة 2014.
- (37) الرقب احمد الصادق: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين، جامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010

قائمة المراجع

- 38) ساخي بويكر: "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفاعلية الأداء، جامعة وهران، 2016.
- 39) عباس إيمان سيد طاهر وآخرين: تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي، نشر دار المنظومة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، العدد 9، 2017.
- 40) عبد العزيز على مرزوق: نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، "دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ"، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- 41) كرمية توفيق: تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 42) ماهر احمد حسن محمد، عمر محمد مرسى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية، مجلد 28، العدد 2، كلية التربية، جامعة أسيوط، 2012.
- 43) محمد سليمان البلوي: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008، المملكة العربية السعودية.
- 44) مسغوني آمنة، شوية سهيلة: آليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء الوظيفي، ماجستير تنظيم وعمل، جامعة الوادي، 2015.
- 45) نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دليل الطالب في إنجاز بحث سوسولوجي، ط.1، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة / الجزائر، 2017.

5- المراجع الأجنبية:

- 46) Cristina, Wildermuthe , Patrick Pauken,(2008), A Perfect Match :Decoding Employee Engagement –Part2:Engaging Jobs Individuals ,Industrial and commercial Training ,vol,4,no:3.
- 47) George Elsey ,(2005) ,"Building Employee Engagement at Senses," Stratigie HR Review,vol.4,No:2

قائمة المراجع

- 48) J.K Harter ,F.L Schmidt& T.L Hayes (2002), " Business- Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction , Employee Engagement and Business outcomes :A Meta Analysis", Journal Applied Psychology,vol.87,no.2.
- 49) Kate Pritchard, (2008) , " Employee Engagement in the UK : Meeting the challenge in the Public Sector "
- 50) Peter cheese; Susan Cantrell, (2005) "Integrate Corporate culture and Employee Engagement "Strategie HR Review,vol .4,NO:6.
- 51) S, Langelaan , A.B , Bakkeranal. J van dornen (2006) ."Burnout and work Engagement: Do Individuale Difference," personality and individuale difference, vol .40
- 52) V.Rama Devi,2009."Employee Engagement is a Two-way Street", Human Resource Management International Digest, vol.17, No: 2.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف .المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



استمارة استبيان

التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بمصالح بلدية حمام الضلعة.

مذكر مكتملة لمتطلبات شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

*إشراف الدكتور:

مصطفى بوجلال

*إعداد الطالب:

رمزي علال

تحية طيبة وبعد/

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر،
يتشرف الباحث بوضع الاستمارة التي تتضمن أسئلة حول الموضوع أعلاه.
و تكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لرأيكم.
ونعلمكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى سرية للغاية،
ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية
شكراً على تعاونكم معنا.

أولاً: بيانات عامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 20-30 من 31-40 أكثر من 41
3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الوضع المهني: بسيط مؤهل متخصص
6. مستخدم (عامل): دائم مؤقت

ثانياً: بيانات متعلقة بالتمكين الإداري:

I. بيانات متعلقة بتفويض السلطة:

- 7_ هل تمنحك إدارة مؤسستكم بعض الصلاحيات ؟ نعم لا
- 8_ هل لديك الحرية في إصدار القرارات ؟ نعم لا
- 9_ هل تتمتع بالاستقلالية في أداء مهامك ؟ نعم لا
- 10_ هل تساهم في وضع الأهداف المنظمة في الجانب الذي تعمل به ؟ نعم لا

II. بيانات متعلقة بفرق العمل:

- 11_ هل لديكم تعاون مع جماعة العمل ؟ دائما أحيانا نادرا
- 12_ هل تعملون بروح الفريق الواحد ؟ نعم لا
- 13_ هل توجد ثقة بينك وبين الزملاء في العمل ؟ نعم لا
- 14_ هل تلتزم بشكل عال تجاه المهام عندما تعمل ضمن المجموعة ؟ نعم لا

III. بيانات متعلقة بالاتصال الفعال:

- 15_ هل الاتصال مفتوح بين جميع موظفي مؤسستكم ؟ نعم لا
- 16_ هل تتلقى المعلومات من الرئيس مباشرة دون وساطة ؟ نعم لا
- 17_ هل يوجد نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية ؟ نعم لا

18_ هل مهارات الاتصال لدى العاملين عالية لتسهل إنجاز المهام ؟

ثالثا: بيانات متعلقة بالارتباط الوظيفي:

IV. بيانات متعلقة بالحيوية والحماس:

- 19_ هل تشعر بالسعادة في الذهاب للعمل ؟ نعم لا
- 20_ هل لديك الرغبة في استثمار جهدك لأداء عملك ؟ نعم لا
- 21_ هل تنابر دائما في عملك حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد ؟ نعم لا
- 22_ هل تتسم بالدقة في أداء عملك ؟ نعم لا

V. بيانات متعلقة بالتفاني والتكريس:

- 23_ هل تشعر بالحماس أثناء أدائك عملك ؟ نعم لا
- 24_ بأي طريقة تحب إنجاز أعمالك ؟

__ بطريقة عادية __ بكل تفاني وحب وإخلاص __ بطريقة صارمة وجادة

- 25_ هل تساهم في الحفاظ على سمعة مؤسستك ؟ نعم لا
- 26_ كيف تقيم زملائك من حيث تفانيهم في أداء أعمالهم ؟.....
.....

VI. بيانات متعلقة بالاستغراق الوظيفي:

- 27_ هل تستطيع فصل نفسك عن عملك ؟ نعم لا
- 28_ هل تشعر بمرور الوقت عندما تقوم بعملك ؟ نعم لا
- 29_ هل تنشغل وتركز في أمور أخرى أثناء العمل ؟ نعم لا
- 30_ هل يشغلك التفكير في وظيفتك حتى بعد الانتهاء وقت العمل ؟ نعم لا
- 31_ هل ترى أن للتمكين الإداري دورا في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين ؟.....
.....

قائمة المحكمين:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
بلوم إسمهان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيية
بداوي سفيان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيية

دليل المقابلة الحرة

دليل المقابلة الحرة الخاص بنائب رئيس البلدية

- 1) المستوى التعليمي؟
- 2) هل لديكم الثقة في موظفيكم عند تفويض بعض الصلاحيات؟
- 3) هل تشجعون العمل الجماعي والتواصل المفتوح بين الموظفين؟
- 4) ما هي الأسس التي تعتمد عليها مؤسستكم في حسن استغلال المعلومة بين الموظفين؟
- 5) هل تمنحون حرية والاستقلالية للموظف في عمله؟
- 6) ما هي الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في تمكين الإداري؟

دليل المقابلة الخاص بالأمين العام للبلدية

- 1) المستوى التعليمي؟
- 2) على أي أساس تمنحون صلاحياتكم للمشاركة في المسؤولية
_ الكفاءة _ الثقة _ الموااة _ الاقدمية في العمل
- 3) هل لديكم إستراتيجية معتمدة تجعل الموظف يمارس عمله بكل جدية وحيوية؟
- 4) ما هي أهم الآليات المستعملة التي تمكن الموظف بالالتزام بمواعيد العمل؟
- 5) ما هي الخطط المتبعة لجعل العامل أكثر ولاء لعمله؟
- 6) ما هي الأسس التي تتبعونها في تحقيق الارتباط الوظيفي للموظفين؟

مصلحة الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة

المصنفة في الصنف الثالث عددا سكان من 20.000 نسمة إلى 50.000 نسمة

و يضم :
 - الأمين العام: (01)
 - رؤساء المصالح: (03)
 - رؤساء المكاتب: (11)
 - رؤساء الفروع: (06)
 المجموع = 21

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمانة العامة

مكتب المصالح المشتركة

مصلحة العمليات التقنية

مكتب الحضيرة
و الصيانة العامة

مكتب الاستغلال
المباشر

مكتب البناء
و التعمير

مكتب الصفقات
و ممتلكات البلدية

مكتب الميزانية
و العمليات المالية

مكتب تسيير
الموظفين

مصلحة الشؤون الإدارية والمالية

مكتب الحالة
المدنية

مصلحة الشؤون العامة

مكتب الشؤون العامة

مكتب التنظيم

مكتب كتابة المجلس

فرع تسيير المخازن
والعتاد

فرع الصيانة العامة

فرع الصفقات

فرع ممتلكات البلدية

فرع الشؤون العامة

فرع الشؤون الاجتماعية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

