



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:/ش.ع.اج. /ق.ع.اج. /ك.ع.اج. ان /2025

التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن بلة خنشلة

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د- أسماء نصيب

إعداد الطلبة:

- حفيظة بن زارة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
لبرش راضية	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
نصيب أسماء	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
مرغاد زينب	أستاذ محاضر أ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ أما بعد نحمد الله حمدا
كثيرا الذي وفقنا وأعاننا في إتمام هذا البحث العلمي.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير الى الأساتذة الكرام بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية، وخاصة
أساتذة قسم علم الاجتماع.

كما نتقدم بشكرنا الخاص إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة نصيب أسماء على ما قدمت لنا من دعم خلال
إنجازنا لهذا البحث العلمي والذي ساهم مساهمة فعالة في إثراء بحثنا وتوجيهه نحو مساره الأمثل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى الدكتورة "لبرش راضية" والدكتورة "مرغاد زينب" على تكرمهم
لمناقشة عملنا هذا وتقويمه فلكم منا جزيل العرفان والتقدير.

كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة
خنشلة على ما قدموه لنا من معلومات.

ونوجه كذلك كلمة شكر لكل من ساهم وكان له الفضل في إتمام هذا العمل.

إهداء

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي أعاننا على إتمام هذا البحث من غير حول منا ولا قوة
أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من كانا خير داعم وسند الوالدين الكريمين.
الى من كانوا عونى اخوتي سمير ، فيصل ، مالك .
الى من غمروني بالمحبة الخالصة أخواتي سمية ، سعيدة .
الى من تقاسمت معي حياتي الجامعية ابنة عمي ميمونة .
الى أبناء عمي وأخص بالذكر فوزي، زين الدين ، أنيس .
ولا أنسى ابنة عمتي إبتسام وكذلك كتاكيت العائلة آدم ، نور الوجدان .
كما أهديه أيضا إلى كل من تذكرني بدعوة خالصة ومن شجعني بكلمة طيبة من
ساندني ولو قليلا ومن دفعني إلى الأمام ولو بخطوة .

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير.
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفهومي للدراسة
2	تمهيد
3	أولا: إشكالية الدراسة
4	ثانيا: مبررات إختيار الموضوع
5	ثالثا: أهداف الدراسة
5	رابعا: اهمية الدراسة
6	خامسا: مفاهيم الدراسة
9	سادسا: الدراسات السابقة
14	سابعا: المقاربة النظرية للدراسة
17	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للتمكين التنظيمي
19	تمهيد
20	أولا: خصائص التمكين التنظيمي
20	ثانيا: أهمية التمكين التنظيمي
21	ثالثا: أنواع التمكين التنظيمي
22	رابعا: أبعاد التمكين التنظيمي
23	خامسا: مبادئ التمكين التنظيمي

24	سادسا: نتائج التمكين التنظيمي على مستوى المنظمة والعاملين فيها
26	خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار النظري للولاء التنظيمي
28	تمهيد
29	أولا: خصائص الولاء التنظيمي
29	ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي
30	ثالثا: أنواع الولاء التنظيمي
31	رابعا: أبعاد الولاء التنظيمي
33	خامسا: مراحل الولاء التنظيمي
35	سادسا: عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين
36	سابعا: آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين
38	خلاصة
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
40	تمهيد
41	أولا: فرضيات الدراسة
41	ثانيا: منهج الدراسة
42	ثالثا: مجالات الدراسة
47	رابعا: أدوات جمع البيانات
50	خامسا: أساليب التحليل
51	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية
53	تمهيد
54	أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للمبحوثين

57	ثانيا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى
61	ثالثا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية
76	خلاصة
	الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة
78	تمهيد
79	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها
83	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
86	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
88	خلاصة
90	خاتمة
93	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول:

48	جدول رقم 01: صدق وثبات أداة الدراسة
49	جدول رقم 02: يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستمارة
54	الجدول رقم 03: يوضح تكرارات البيانات العامة
54	الجدول رقم 04: يوضح جنس مفردات البحث
55	جدول رقم 05: يوضح سن مفردات مجتمع البحث
56	الجدول رقم 06: يوضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث
56	الجدول رقم 07: يوضح الخبرة المهنية لمفردات مجتمع البحث.
57	الجدول رقم 08: يوضح طبيعة العمل لمفردات مجتمع البحث
58	جدول رقم 09: المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية
61	جدول رقم 10: العمل الجماعي والولاء الأخلاقي في المؤسسة الاستشفائية
69	الجدول رقم 11 : معامل الارتباط بين محاور الدراسة
72	جدول رقم 12: يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر.
73	جدول رقم 13: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي
74	جدول رقم 14: يمثل ترميز العبارات والمحاور

مقدمة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال تنافس بين المؤسسات خاصة أنها أمام تغيرات شملت مختلف المجالات الإقتصادية الثقافية والسياسية، حيث فرض التقدم العلمي والتكنولوجي وأجبر المؤسسات على حتمية مواكبتها للمستجدات والتغيرات المتسارعة حتى تضمن هذه الأخيرة مكانتها ضمن مجتمع الأعمال، أين أصبحت كل مؤسسة تبحث عن تحقيق الجودة والحفاظ على المكانة، في ظل هذا العالم المعاصر الذي يتميز بالديناميكية، ونتيجة لإشتداد حدة المنافسة وسعي كل مؤسسة لفرض وجودها في ساحة الأعمال فقد أدى هذا كله إلى ضرورة مراجعتها لسياساتها وخططها واساليبها في التسيير ووضع آليات وتقنيات دقيقة وحديثة تتلائم مع البيئة القائمة على الحركة والتغيير، ولعل هذا ما أفرز ظهور مفاهيم إدارية حديثة ونخص بالذكر التمكين التنظيمي الذي حاولت من خلاله المؤسسات كسب أعضاء التنظيم و الاهتمام بهم بصفتهم أهم مواردها وتحقيقها للولاء التنظيمي واعتمادها على هذه الآليات هو من أجل ضمان استمراريته وتحقيق التميز المؤسسي.

ونظرا لكون المؤسسات غيرت توجهها خاصة من ناحية التسيير الإداري بعدما كانت تعتمد على الأساليب والتقنيات التقليدية فاتجهت نحو تبني الآليات والأفكار الحديثة حيث أدركت أن سر نجاحها متوقف على الاستثمار الأمثل في المورد البشري من خلال الإستفادة من طاقاته وقدراته الإبداعية، وعليه تبرز أهمية التمكين التنظيمي المبني على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفعيل العمل الجماعي..... فالمشاركة تتم على أساس السماح للفرد في تقديم آرائه وأفكاره وإتاحة الفرص له للإبداع وإثبات وجوده ومحاولته لخلق أفكار جديدة وإبتكار، حيث تحقق المشاركة الترابط والتكامل بين العاملين والمؤسسة وتساهم في تحسين العلاقة بين الطرفين، إلى جانب العمل الجماعي الذي يترجم من خلال التعاون والثقة وتبادل المعارف حيث يكون العمل فيه على شكل فرق ومجموعات مترابطة تجمعهم غايات وأهداف مشتركة.

ويعتبر الولاء التنظيمي من المطالب الأساسية الذي تتنافس المؤسسات لتحقيقه داخل البيئة التنظيمية حيث من خلاله تستطيع الوصول الى درجة التميز وتصبح ناجحة ومتفوقة عن غيرها، ويمكن أن نقول أن المؤسسات تستطيع تحقيق الولاء التنظيمي عندما يرغب الافراد العاملين فيها بالبقاء والعمل لصالحها وعدم تركها، وكذلك احترام الوقت وإداء العمل بأكمل وجه وقبولهم لأهدافها وهنا تكون المؤسسات قد استطاعت تحقيق ما يسمى بالولاء المستمر وعندما تزداد درجة الالتزام بالقيم والضوابط فهنا يتشكل الولاء الأخلاقي لدى العاملين فالولاء التنظيمي مبني على أساس أعلى مدى قدرة المؤسسة لكسب ثقة أعضائها .

فمن النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها هو أن المؤسسات والمنظمات الحديثة تحاول أن تسلك مسار مختلف في عملية التسيير الإداري والتنظيمي فهي تحاول إدراج أحدث الاساليب حيث لجأت إلى التمكين



التنظيمي بمختلف أبعاده (المشاركة، العمل الجماعي) حتى تضمن ولاء الأعضاء سواء الولاء المستمر أو الولاء الأخلاقي.

وفي سياق الحديث عن المؤسسات وعن محاولة كل مؤسسة وضع استراتيجيات خاصة بها وإجراء تعديلات في نمط التسيير وتركيزها على الإدارة والتنظيم رغم إختلاف طبيعة نشاطها ولكنها تسعى جميعا للبقاء والاستمرار، فالمؤسسات العمومية الإستشفائية تعتمد على طرق لسير العمل وتقديم أفضل الخدمات ومن هذا المنطلق فقد اخترنا المؤسسة العمومية الإستشفائية "أحمد بن بلة" خنشة كميدان لدراستنا الراهنة وذلك بغرض التعرف على التمكين التنظيمي بمختلف أبعاده ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي، وللكشف عن الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة قمنا باتباع الخطة التالية والتي سنحاول إيجازها فيما يلي حيث قسمت فيها الدراسة إلى ستة فصول وهي على الشكل التالي:

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار التصوري والمفهومي للدراسة حددنا فيه الإشكالية ومبررات إختيار الموضوع وأهميه وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى المفاهيم المرتبطة بها وبعد ذلك حاولنا عرض أهم الدراسات السابقة والمقاربة النظرية للدراسة الراهنة.

وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا فيه للإطار النظري لتمكين التنظيمي حيث قدمنا فيه مختلف العناصر من أهمية وخصائص وأنواع وأبعاد ومبادئ التمكين التنظيمي، وكذلك نتائجه على مستوى المنظمة والعاملين فيها، أما بالنسبة للفصل الثالث تضمن الإطار النظري للولاء التنظيمي هو الآخر استعرضنا فيه أهم العناصر المتعلقة بالولاء التنظيمي من خصائص وأهميه وأنواع وأبعاد ومراحل وكذلك عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ولا ننسى أثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين وفي الفصل الرابع عرضنا أهم الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة والذي يحمل في طياته عناصر وهي فرضيات الدراسة ومجالات الدراسة، والمنهج المتبع، وادوات جمع البيانات وأساليب التحليل.

في حين حاولنا في الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة. أما الفصل السادس تتم فيه عملية مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربة النظرية، في حين قمنا في آخر المطاف بإنهاء هذا البحث بخاتمة عامة عن الدراسة أوضحنا فيها النتائج التي كانت بمثابة إجابة عن تساؤلاتنا وقدمنا بعض التوصيات.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة:

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة

الخلاصة

تمهيد:

إن البحث العلمي عبارة عن عملية التقصي، والملاحظة المدروسة والمنظمة لظواهر مختلفة التي تواجه الأفراد والمجتمعات في الحياة اليومية، ويسعى للكشف عن الحقائق وتفسيرها بطريقة علمية وإيجاد الحلول لها وذلك باعتماده على العديد من الخطوات المنهجية وعليه سنحاول في هذا الفصل تحديد الإشكالية، والتعرف على أهم مبررات اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة والتطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالدراسة، وكذا الدراسات السابقة والمقاربة النظرية لدراستنا الراهنة.

أولاً: إشكالية الدراسة.

مما لا شك فيه ان المؤسسات تسعى دائماً إلى تحقيق الجودة والتميز ، خاصة أنها تقف أمام تطورات، وتغيرات ومنافسة في بيئة الأعمال، وأمام هذه التحديات التي تهدد استمراريتهما أصبح من الضروري عليها إعادة النظر ومراجعة أساليب التسيير المعتمدة، ومحاولة التخلي عن آليات التسيير التقليدية، في سبيل مواكبه مختلف المستجدات وذلك من خلال تطوير وتبني طرق حديثة، لضمان التسيير بشكل فعال وقد اعتمدت المؤسسات مؤخراً آليات التمكين التنظيمي كوسيلة لنجاحها، فتمكين يحفز الطاقات الكامنة للمورد البشري لأداء العمل بشكل جيد وخلق الولاء في نفوس أعضاء المنظمة.

ويعد التمكين التنظيمي من أهم الآليات الحديثة المعتمد عليها لتحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية، فهو يحسن الأداء ويطور شعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة، ويرفع ثقتهم بقدراتهم لتنمية حسهم بالالتزام في تجسيد اهداف المنظمة، ويقوم التمكين التنظيمي على المشاركة في اتخاذ القرارات، والتي تعني منح فرصة للمورد البشري بتقديم مقترحاته، إضافة إلى العمل الجماعي الذي يدار على شكل فرق للتطوير المهارات وحل مختلف المشكلات، ونمو روح المسؤولية الجماعية، وهذا ما قد يساعد على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وتسعى المنظمات إلى خلق توافق بينها وبين العاملين فيها، فهي تهتم بالمورد البشري وذلك بتوفير بيئة مناسبة، وتسيير منظم ولا يتحقق هذا التوافق إلا من خلال تعزيز الولاء التنظيمي وانسجام الأفراد مع المنظمة، حيث أن رغبة الفرد للبقاء في المؤسسة والاستغراق في العمل وتقديم الأفضل يدل على تحقق الولاء المستمر، أما شعور الفرد بالمسؤولية والوفاء للمنظمة، والإخلاص لها واحترام الآخرين والانضباط يدل على سيادة حالة من الولاء الأخلاقي.

ونظراً لأن التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي أساس المنظمات الحديثة خاصة من ناحية التسيير والتنظيم ، ويتضح ذلك من خلال أن التمكين التنظيمي مطلب أساسي لتحقيق التميز كونه يستهدف، أهم موارد المؤسسة وهو المورد البشري واستغلال قدراته، فالتمكين التنظيمي قد يساهم في تعزيز وخلق ما يسمى بالولاء التنظيمي وتقبل الفرد لأهداف المؤسسة وسعيه لأداء العمل واحترامه لقواعدها، ورغبته في البقاء فيها ، حيث أن المشاركة في إتخاذ القرارات تسمح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره داخل المنظمة وذلك من أجل الاستخدام الأمثل للمعلومات وبالتالي فقد يكون لها أثر في تحقيق الولاء المستمر الذي يمثل مدى رغبة الفرد في استمراره بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة ، أما العمل الجماعي الذي يمثل العمل على شكل فرق تسمح بتبادل الأفكار ومواجهة المشكلات هذا الأخير قد يساهم في تحقيق الولاء الأخلاقي

للعاملين في المنظمات وشعورهم بالمسؤولية ،فتمكين الفرد وإعطائه حرية وصلاحيات قد يجعل الفرد يشعر بالانتماء وتقديم كل ما لديه وهذا ما يجعله يرغب في البقاء والاستمرارية .

ولقد شهد القطاع الصحي العديد من التطورات وذلك من ناحية تقديم الخدمات الصحية وهذا التطور مس المؤسسات الاستشفائية العمومية التي تعتبر من أهم المؤسسات التي تسهر على تقديم خدمات مختلفة للمرضى وتسعى لتوفير كل الظروف الصحية من وقاية وتقديم العلاج بمختلف الوسائل وكون هذه المؤسسات هي الأخرى تقف أمام تحديات ومنافسات قد تعرقل سيرها واستمراريتها فإنه يتوجب عليها الاعتماد على أساليب و آليات حديثة في التسيير لضمان تحقيق الصالح العام وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور التمكين التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ومما سبق تبلور إشكالية موضوعنا حول التساؤل الرئيسي

ما دور التمكين التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية احمد بن

بله خنشلة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية احمد بن بله ولاية خنشلة؟
- كيف يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية احمد بن بله ولاية خنشلة؟

مبررات إختيارالموضوع:

إن إختيار أي بحث علمي يكون وراءه أسباب ومبررات تدفع بالباحث لدراسة والتقصي حول الموضوع والسعي وراء البحث عن الحقائق، وعليه يرجع إختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ومبررات منها الذاتية ومنها الموضوعية وهي كالآتي:

المبررات الذاتية:

الرغبة الشخصية والميل الذاتي لموضوع الدراسة.

الفضول العلمي الذي دفعنا لمعرفة التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي

الرغبة في التعرف على التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

المبررات الموضوعية:

موضوع الدراسة مرتبط بالتخصص الدراسي علم اجتماع تنظيم وعمل

أبرز دور التمكين التنظيمي بمختلف أبعاده في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية.

أهداف الدراسة:

تسعى كل دراسة إلى تحقيق غاياتها من خلال اختبار صدق فرضياتها على المستوى الأمبريقي وعليه فأهداف الدراسة تعد اشتقاقاً لفرضياتها، وقد هدفت الدراسة الراهنة إلى التعرف على دور التمكين التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة وذلك من خلال:

- الكشف عن دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الولاء المستمر بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة.
- معاينة دور العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

يعتبر التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي من المواضيع التي لها أهمية خاصة أنها من المفاهيم الحديثة التي عرفت المؤسسات في مختلف القطاعات وتسعى لتحقيقه حيث أن التمكين يستخدمه أرباب العمل من أجل تحقيق ولاء العاملين ولذلك سنحاول إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال الجانبين العلمية والعملية وهي تتمثل فيما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية):

تزويد المكتبة الجامعية بدراسة علمية حول موضوع التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل إثراء التراث النظري بالدراسة الراهنة التي قد يستفيد منها الباحثين (ليسانس)

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تساعدنا هذه الدراسة في التعرف أكثر على دور التمكين التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي وذلك من خلال الدراسة الميدانية والنزول إلى الميدان حيث تتم هذه الدراسة في المؤسسة الإستشفائية.

- تمكننا هذه الدراسة من معرفة أسلوب التمكين التنظيمي في المؤسسات ومدى تطبيقه ومعرفة دور هذا الأسلوب على العاملين وتعزيز الولاء في نفوسهم وذلك من خلال المعلومات والبيانات التي يتم جمعها والتحصيل عليها من الواقع أو من ميدان الدراسة في المؤسسة الاستشفائية.

• نتائج الدراسة ومدى الاستفادة منها في معرفة التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية، وكذلك الاستفادة من الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج عنها الدراسة الراهنة.

خامسا: مفاهيم الدراسة:

قدم الباحثون العديد من التعاريف لتمكين التنظيمي وتختلف حسب إختلاف وجهات النظر والتخصص، وهذا ما أدى إلى تنوع الآراء حول هذا المصطلح، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تقديم أبرز تعاريف التمكين التنظيمي.

تعريف التمكين التنظيمي:

عرف بأنه "منح الموظفين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا" (البنا و عباس الخفاجي، 2014، ص 36) وهو أيضا "منح العاملين حق التصرف اتخاذ القرارات في أنشطتهم داخل المنظمة، عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة (احمد و قراجي، ص 220).

من خلال هذا التعريف يتضح بأن التمكين التنظيمي هو عبارة عن عملية تنظيمية تتم داخل التنظيم، حيث يتم فيها إعطاء حرية في التصرف والمشاركة في إتخاذ القرارات للأعضاء داخل المنظمة، وذلك من خلال منحهم الصلاحيات وإتاحة كل المعلومات المرتبطة بعملهم لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.

ويعرف أيضا "هو العملية التي يعطى العاملون من خلالها قدرا أكبر من السلطة وحرية التصرف في الأمور التي تتعلق بعملهم" (بلاغماس، 2014، ص 11).

من خلال هذا التعريف يظهر لنا بأن التمكين التنظيمي هو إعطاء الحرية للعاملين في أداء العمل والتصرف، وتتم فيه عملية تفويض السلطة وتحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعرف التمكين التنظيمي بأنه "عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة وترتكز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية (عيشور و دريدش، 2021، ص 245).

وعليه ركز هذا التعريف على فكرة أساسية هي أن الإدارة أو المنظمة تعتمد على تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء العمال فرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم فيما يتعلق بالأنشطة والعمل، وأيضا منح الأفراد الحرية في أداء العمل وهذا يمكن العامل من إدراكه بأهمية العمل الذي يقومون به وبالتالي تتحقق أهداف المنظمة.

تعريف الإجرائي إستنادا إلى ما سبق وإنطلاقا من الواقع المعاش تتجه الدراسة الراهنة إلى تعريف التمكين التنظيمي على أنه "هو إعطاء العاملين الحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات والعمل بشكل فرق وجماعات لأداء الأنشطة ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة

2-تعريف الولاء التنظيمي:

قدمت العديد من التعريفات للولاء التنظيمي نبرز أهمها فيما يلي:
بورتر وزملائه يعرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة لديه الصفات التالية" (سابق، موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة، 2024، ص 37)

اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسات، استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (سابق، 2024، ص 14-15)

ومن خلال هذا التعريف يظهر لنا أن الولاء التنظيمي هو ذلك التطابق الذي يتحقق بين الفرد مع منظمته ويتضح هذا التطابق من خلال سلوكيات والتصرفات التي تظهر على الفرد في رغبته على الاستمرارية والالتزام بقواعد العمل وكذلك الإخلاص للمنظمة وقبول أهداف وقيم المنظمة.

ويعرف أيضا الولاء التنظيمي على أنه "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها" (زرقين و غزيباون، 2021، ص 497)

فمن خلال هذا التعريف نصل إلى أن الولاء التنظيمي هو تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة، وهو شعور العامل بالرغبة في البقاء وتقبل أهداف المنظمة وهذا ما يجعله يسعى لتقديم الأفضل أثناء أدائه العمل.

كما يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه "درجة متقدمة من الرضا حيث أن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع رب العمل، أي أنهم راضون بدرجة كبيرة، ويزداد دوران العمل عند إنخفاض درجة ولاء العاملين" (عبد المطلب، ص 166).

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الولاء التنظيمي مرتبط بالرضا يعني كلما كان العاملين مرتاحون مع رب العمل وراضون عن العمل يزداد مستوى الولاء والرضا بدرجة كبيرة لكن عند انخفاض درجة الولاء عند العاملين يزداد دوران العمل.

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

إستنادا إلى ما سبق وإنطلاقا من الواقع المعاش تتجه هذه الدراسة الى تعريف الولاء التنظيمي على أنه هو خلق حالة من التطابق بين الفرد والمنظمة، وذلك من خلال توجه الفرد لتحقيق أهدافها وإحساسه بالإلتزام والإرتباط بها ورغبته في البقاء والاستمرار.

3- مفهوم المؤسسة الاستشفائية:

يعتبر مصطلح المؤسسة الإستشفائية من بين المفاهيم التي هي الأخرى نالت حظها من الاهتمام نظرا لأهميتها في حياة الأفراد والمجتمعات، واختلفت الآراء ووجهات النظر حولها وسنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز تعاريف للمؤسسة الاستشفائية.

عرفت لجنة من خبراء منظمة الصحة العالمية المستشفى بأنه "جزء لا يتجزأ من النظام اجتماعي، والصحي متكامل من مهماته تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع، من الناحيتين العلاجية والوقائية" (العرب، 2023، ص 46).

ويتضح من خلال هذا التعريف أن المستشفى نظام إجتماعي يقدم الرعاية والخدمات الصحية للمجتمعات، ويتم ذلك من خلال ناحية علاجية يعني تقديم العلاج والخدمات الصحية أما من الناحية الوقائية فيتم من خلال التوعية الصحية للأفراد والتثقيف الصحي لتجنب الأخطار الصحية التي تواجه المجتمعات.

وأیضا تم تعريف المستشفى من قبل بعض المهتمين على أنه "مجموعة من التخصصات والمهارات والمهن الطبية وغير الطبية ومجموعة من الخدمات والأدوية والمواد التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين وإشباع حاجاتهم ومن ثم إستمرارية المؤسسة في النمو (حدر، 2019 ، ص 137).

يركز هذا التعريف على فكرة أن المستشفى يهدف لتقديم خدمات بمختلف الوسائل من أدوية وغيرها ويسعى على رعاية والاهتمام بالمرضى وتقديم العلاج لهم وهذا ما يجعل المؤسسة في استمرارية ونمو وهناك من يعرف المستشفى على أنه "منظمة إجتماعية صحية تقوم بأداء مجموعة من الوظائف منها العلاجية والوقائية والتدريبية والعلمية وأيضا الوظائف المهنية والتأهيلية بالإضافة إلى وظيفة البحث العلمي (بن عيسى و مصطفى ، ص 116).

يتضح من خلال التعريف السابق على أن المستشفى كيان اجتماعي منظم يقوم بمجموعة من الوظائف التي من خلالها يقدم مساعدة للأفراد سواء وظائف علاجية أو وقائية وأيضاً يهتم بالجانب التدريبي والعلمي فهو يقدم خدمات الأفراد المجتمعات وهذه الخدمات لا تنحصر فقط في الجانب الصحي أو تقديم خدمات صحية فقط بل يهتم بالفرد حتى من ناحية التدريب والتأهيل وتكوين الكفاءات.

التعريف الإجرائي:

انطلاقاً مما سبق ومن خلال الواقع المعاش يمكن تعريف المؤسسة الاستشفائية المستشفى بأنه كيان اجتماعي أو منظمة اجتماعية، تقدم خدمات متنوعة منها علاجية والوقائية وتقديم الرعاية الصحية للأفراد وأيضاً يهتم بجانب تدريب

سادساً: الدراسات السابقة

يعتبر التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي إهتم بها العديد من الباحثين في مختلف الجوانب، وسنحاول في هذا العنصر إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ومعرفة آراء ووجهات نظر الباحثين السابقين، سنتطرق أولاً إلى الدراسات المتعلقة بالتمكين التنظيمي، ثم إلى أهم الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

أ/ دراسات حول التمكين التنظيمي:

دراسة 1: دراسة كتزة بوزنيط، محمد البشير مبيروك، عمر بلجازيه بعنوان "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل مقال منشور بمجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية (بوزنيط، مبيروك، و بلجازيه، 2021)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جيجل، ويتمثل الهدف الرئيسي في معرفة مدى تأثير تمكين العاملين بأبعاده في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وأيضاً تقديم تفسيرات للنتائج المتحصل عليها وكذا مجموعة من الاقتراحات بناء على هذه النتائج، وأيضاً هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تمكين العاملين بمؤسسة ميناء جيجل وتمثلت إشكالية الموضوع في ما مدى تأثير تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير تفويض السلطة في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مدى تأثير العمل الجماعي في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

قد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، وتم الإعتماد على عينة قدر عددها 67 مفردة (عينة عشوائية) وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تمكين العاملين ميناء جن جن جيجل مرتفع ومستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جيجل مرتفع أيضا كما أن لتمكين العاملين أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وللعمل الجماعي أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وليس لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات أثر في الولاء التنظيمي .

التعقيب على الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة من ناحية الجانب النظري، كون هذه الدراسة تناولت التمكين التنظيمي لدى العاملين وهو ما تتفق معه الدراسة الراهنة. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل الجماعي) في الولاء التنظيمي وهذا ما تتفق معه دراستنا الحالية . استفدنا من هذه الدراسة في تحديد أبعاد والمتغيرات وصياغة الفرضيات للدراسة الراهنة.

دراسة 2:

دراسة سليمان صبرينة وبوجنافة أحلام بعنوان "دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل" دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر جيجل مقال منشور بمجلة العلوم النفسية والتربوية (سليمان و بوجنافة، 2023)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل ومعرفة مدى تأثير كل من تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أداء فريق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر بجيجل، وقد انطلقت من الفرضيات التالية:

إعتمدت على فرضية عامة وهي يساهم التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل من خلال توفير متطلباته المتمثلة في كل من تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات في مؤسسة إتصالات الجزائر، وتندرج من هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين أداء فريق العمل عند مستوى الدلالة (0.05) وأيضا هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في تحسين أداء فريق العمل عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد تمت الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية جيجل وقد تم إختيار هذه المؤسسة لتطبيق الدراسة لأنها تمثل قطاعا إقتصاديا كبير، حجم (275) مفردة وتم إختيار عينة عشوائية، وإعتمد على المنهج الوصفي يحاول الباحث من خلاله وصف وتحليل البيانات وإعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية في الحصول

على المعلومات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، وهي قبول الفرضية الرئيسية يساهم التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر، فالتمكين التنظيمي يهتم بالموارد البشري ويشجع العمل في فريق ويحسن الكفاءة و جودة الخدمات ،وقد تم رفض الفرضية الأولى بمعنى لا يوجد تأثير لتفويض السلطة في تحسين أداء فريق العمل في إتصالات الجزائر بجيجل، لأن مشاركة المعلومات داخل المنظمة من قبل الإدارة يعطي للعاملين الإحساس بالثقة داخل المنظمة .

التعقيب على الدراسة:

إستفدنا من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري من حيث أن هذه الدراسة تشترك مع الدراسة الحالية في متغير التمكين التنظيمي بأبعاده تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أداء فرق العمل.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث يحاول الباحث من خلاله وصف وتحليل البيانات حيث إستفدنا منها في إتباع نفس المنهج بخطواته، وكذا الإستفادة منها في ضبط فرضيات الدراسة.

دراسة 3:

دراسة مشري راضية، حرايرية عتيقة بعنوان "إستراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي من وجهة نظر إطارات مؤسسة أنابيب الماء الأبيض -تبسة" مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي (مشري و حرايرية، 2021)، هدف الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية التمكين في تحقيق التغيير التنظيمي في المنظمة ومعرفة كيف تساهم المشاركة في المعلومات، التدريب، و فرق العمل، في التغيير وإنطلقت الدراسة من إشكالية أو تساؤل رئيسي مفاده ما مدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تحقيق التغيير التنظيمي لدى مؤسسة أنابيب الماء الأبيض تبسة؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تولي المؤسسة الجزائرية اهتماما كافيا بإستراتيجية التمكين؟
 - كيف تساهم المشاركة في المعلومات، التدريب و فرق العمل في تغيير التنظيمي لدى مؤسسة أنابيب؟
- وقد تمثل مجتمع الدراسة إطارات وحدة أنابيب الماء تبسة بمجموع 74 إطار تم الإعتماد على عينة قصدية، وأيضا تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أساسية وهي لكي يمكن للمرؤوسين من إتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، وتحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين على متطلبات التغيير في سلوكياتهم، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال

فترة بقائهم في السلطة ، وأيضاً التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

التعقيب على الدراسة:

إستفدنا من هذه الدراسة في إثراء الإطار المفاهيمي خاصة فيما يتعلق بمتغير تمكين التنظيمي وأيضاً إستفدنا منها في التعرف على مؤشرات المرتبطة بمتغير التمكين التنظيمي، وقمنا من خلال هذه الدراسة ببناء الفرضية الثانية للدراسة الراهنة، كونها ركزت على فرق العمل أو العمل الجماعي وهي من أبعاد التمكين التنظيمي لدراسة الحالية.

ب/الدراسات السابقة حول الولاء التنظيمي:

دراسة 1: دراسة د جوال محمد السعيد ، د عباس يمينه، فاطنة بلقرع ، بعنوان " مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بالوحدة العملية للإتصالات الجزائر مقال منشور بمجلة دراسات اقتصادية (جوال ، عباس ، و بلقرع، 2021) ، "وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية للإتصالات بالجلفة وهدفت لتعرف على مدى تطبيق التمكين الهيكلي والنفسي بالوحدة العملية للإتصالات بالجلفة ، وكذلك التعرف على مدى ممارسة الولاء التنظيمي من طرف الوحدة العملية بالجلفة ، وتوضيح دور إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء من وجهة نظر عينة الدراسة وتقديم توصيات للمدراء لتطبيق إستراتيجية التمكين وتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات وانطلقت الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية ما مدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما مستوى تطبيق التمكين الهيكلي والنفسي بالوحدة العملية للإتصالات بالجلفة؟
- وما مدى ممارسة الولاء التنظيمي وما أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بالوحدة العملية للإتصالات بالجلفة؟

وقد تم الإعتماد في الدراسة الميدانية على عينة عشوائية مقدره ب (40) عمل وتم إستخدام الإستبانة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تحقق التمكين الهيكلي في الوحدة العملية للإتصالات بالجلفة بمستوى مرتفع وأيضاً تحقق التمكين النفسي في الوحدة العملية للإتصالات بالجلفة بمستوى مرتفع وتحقق الولاء التنظيمي في الوحدة العملية للإتصالات بالجلفة بمستوى مرتفع وأيضاً ضرورة إعادة النظر في جانب التدريب والتعليم المستمرين .

التعقيب على الدراسة:

إستفدنا من هذه الدراسة في التأصيل النظري لفصل الولاء التنظيمي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التمكين التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي وهو ما تتفق معه دراستنا الحالية. تم الإعتماد عليها في ضبط مفاهيم الولاء التنظيمي. وتم الإعتماد عليها أيضا في ضبط الفرضيات.

دراسة 2: دراسة مختار حديد، مسعود هريش جهميد بوطالب بعنوان "أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل الجزائر مقال منشور بمجلة نماء الاقتصاد والتجارة (حديد، هريش، و بوطالب، 2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الدعم التنظيمي بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية بولاية جيجل ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين فيها إضافة إلى إختيار أثر الدعم التنظيمي وتوضيح الحقيقة النظرية لكل من الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي والتعرف على مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى العاملين بالشركة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، وإنطلقت الدراسة من فرضيات أساسية وهي يوجد مستوى متوسط لممارسة الدعم التنظيمي بالشركة المغربية للميكانيكا جيجل، ويسود مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغربية للميكانيكا جيجل، ويوجد أثر إيجابي للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغربية للميكانيكا، وتندرج ضمن الفرضيات الرئيسية فرضيات فرعية وهي أنه يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية في الولاء تنظيمي، ويوجد أثر إيجابي لتمكين في الولاء التنظيمي، والفرضية الثالثة هي أنه يوجد أثر إيجابي للمشاركة في صنع القرار في الولاء التنظيمي، وقد إعتمدت الدراسة على الإستبانة وعلى عينة عشوائية القصدية على (30) عاملا وتوصلت إلى نتائج وهي أنه يوجد مستوى متوسط لدعم التنظيمي بالشركة محل الدراسة ، ويوجد مستوى للولاء التنظيمي وكذلك وجود أثر إيجابي لدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين، ووجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتوصلت كذلك انه ليس للتمكين اثر في الولاء التنظيمي وكذلك ليس للمشاركة أثر في الولاء التنظيمي .

التعقيب على الدراسة:

إستفدنا من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري حيث إهتمت بالولاء التنظيمي ومختلف جوانبه وهذا ما تشترك معه دراستنا.

الإستعانة بهذه الدراسة في ضبط أبعاد والمؤشرات المتعلقة بالولاء التنظيمي كونها تشترك مع الدراسة الراهنة في المتغير التابع.

الإستعانة بهذه الدراسة أيضا في ضبط المفاهيم خاصة ما يتعلق بمتغير الولاء التنظيمي.

دراسة 3: دراسة سامر منصور خضير، يزن سالم محمد، بعنوان " دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع كربلاء مقال منشور بالمجلة العراقية للعلوم الإدارية (خضير و سالم محمد)

،هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمة قيده البحث ومعرفة مستوى إهتمام المنظمة قيد البحث بالقيادة الخادمة وأبعادها الفرعية معرفة مستوى إهتمام المنظمة قيد البحث بالولاء التنظيمي وأبعاده تحديد طبيعة علاقة الارتباط وحجم وإتجاه علاقة تأثير بين متغير القيادة الخادمة بأبعادها، ومتغير الولاء التنظيمي بأبعاده في المنظمة قيد البحث وإنطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

هل تبني شركة توزيع المنتجات النفطية فرع كربلاء نمط القيادة الخادمة؟ وهل يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة، والولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية؟ وما طبيعة هذه العلاقة؟ وما هو مدى توافر الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة توزيع المنتجات؟ وهل يوجد تأثير للقيادة الخادمة بتعزيز الولاء؟

وتم الإعتماد على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (132) موظف وإعتمدت على الإستبانة كأداة أساسية للحصول على البيانات واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي في الإطار المفاهيمي وإتباع المنهج التطبيقي التحليلي في الإطار التطبيقي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أن نجاح المنظمة وديمومتها مرتبط بولاء العاملين لها أن ولء الفرد للمنظمة ليس بالضرورة أن يكون ناتج عن تفاعله مع أهدافها وقيمها، ومبادئها لكن قد يكون له مداخل أخرى وأن الولاء التنظيمي يفقد خاصية الثبات أي أن مستوى الولاء التنظيمي ،ممكن التغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه، كذلك حسب درجة العوامل المكونة له ويستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد والتوصل، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في الشركة عينة البحث .

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة:

وهي خطوة هامة في البحث العلمي كون *Se rapprocher* ، أي من مصدر الفعل يقترب *approchant* ، يعني مجموعة من الخطوات العلمية الممنهجة التي تمكنا من تحديد النظرية المناسبة لموضوع البحث، وبالتالي يكون الطريق أمام الباحث أسهل ومحدد مما يمنع التشتت (سابق، 2024، 38)

وبناء على ذلك ومن خلال موضوع دراستنا المتمثل في التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي، وبالاعتماد على الابعاد الأساسية للدراسة وهي المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي ودور كل بعد في تحقيق الولاء التنظيمي والتأثير في أبعاده ونظرا أن موضوع الدراسة الراهنة من مواضيع علم الاجتماع التنظيم، حيث تعددت فيه المقاربات النظرية وهذا ما يقودنا إلى ضرورة الاطلاع عليها، وقد قمنا بإختيار المقاربة التي تنطبق على دراستنا والمتمثلة في نظرية الإدارة اليابانية "Z" ظهرت في بداية الثمانينات من القرن الماضي نظرية أخرى أطلق عليها نظرية "Z" "تجمع بين مفاهيم الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية التي برزت في مختلف المجالات وخاصة في مجال الصناعة والتجارة (الأغبري، 2006، ص 53)

إن النجاح المدهش الذي حققته الشركات اليابانية في الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية يرجع إلى طريقتهم الفريدة في الإدارة (أبو نبعة، 2001، ص 9)، وكان من المهتمين في دراسة نموذج الإدارة اليابانية هو ويليام أوتشي الياباني الأصل الأمريكي الجنسية (الأغبري، 2006، ص 54). وتقوم النظرية اليابانية على الأسس التالية المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل بروح الفريق (خليل، 2005، ص 38)، وأيضا التوظيف مدى الحياة، والاهتمام بالفرد وليس بفنه (العيزي، 2010، ص 29)، فهذه النظرية ركزت على المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي واعتبرتها من اهم ركائز لنجاح المؤسسة وطريقة فريدة ومختلفة في الإدارة والتسيير نظرا لما تحققه من نجاح وهذا ما يتطابق مع دراستنا حيث اعتمدنا عليها كأبعاد لدراسة الحالية، وهذه الأخيرة تعتبر من اهم المفاهيم الحديثة ومن اهم مبادئ وطرق التسيير الحديثة التي حاولت المؤسسات تبنيها والتخلي عن الطرق التقليدية المبنية على فرض الأوامر والتوجه نحو هذا النوع من الأساليب والاهتمام بالموارد البشري، والتمكين التنظيمي من اهم الاستراتيجيات التي شملت هذه الابعاد (المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) حيث ان من خلال هذه الاستراتيجية بأبعادها تستطيع المؤسسات تحقيق وتعزيز الولاء التنظيمي وضمان إستمرارية المؤسسة

إن النمط الياباني يتيح الفرصة للأفراد المنفذين في المنظمة عن المشاركة في إتخاذ القرار، إن الشعور بالمشاركة يعتبر مهما لتحقيق روح الانسجام لدى العاملين نحو تحقيق هدفهم (الأغبري، 2006، ص 56)، وعندما يراد إتخاذ قرار معين في ميدان في أو إداري في المنظمة، فإن جميع الأفراد الذين يتأثرون باتخاذ القرار يشتركون باتخاذ جماعيا، وعندما يحصل تعديل في هذا القرار أثناء التنفيذ فإنه يتم الاتصال بهؤلاء الأفراد مرة أخرى (الجوسي و جاد الله، ص 59)

وأيضاً ركزت هذه النظرية على المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل الجماعي وهو يلتقي مع دراستنا الحالية التي ركزت عليهما كونهما من اهم ابعاد التمكين التنظيمي، اذ ان المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر أساس لتحقيق الانسجام بين العاملين وتخلق بينهم نوع من التماسك والرغبة في أداء العمل وتكون لهم فرصة في إبداء الرأي، وفي ما يخص العمل الجماعي فإن هذه النظرية ترى بان اثناء اتخاذ القرارات يكون بشكل جماعي وهو كذلك ماذهبت اليه دراستنا الحالية التي اكدت على العمل الجماعي وروح الفريق وضرورة التعاون اثناء العمل .

حيث تؤكد الإدارة اليابانية على روح الجماعة في العمل والتعاون القائم على أساس الثقة والتآلف السائدين في أوساط العاملين وذلك من خلال إستخدام جماعات العمل، إن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، ص 43) وللجماعة أثر في فعالية المنظمة، من حيث إنجاز المهمات التي لا يمكن تأديتها بشكل فردي وحشد المهارات والمواهب لمعالجة المهمات المعقدة (العنزي، 2012، ص 441).

حيث يرى وليام أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري عن طريق ترابط الأنشطة الفردية ضمن الجهود الجماعية (داسة ، 2015، ص 74) وهو يتماشى مع ما أشارت إليه دراستنا على ضرورة العمل الجماعي والعمل على شكل فرق والتعاون وتبادل الأفكار ووجهات النظر داخل المنظمة، فهناك بعض المهام التي تتطلب العمل بشكل فرق أو جماعي نظرا انه قد تكون هناك صعوبات ، اذ ان العمل الجماعي يمكن من الاستفادة من خبرات بعضهم البعض وكذلك توحيد الجهود وترابط الأنشطة يكون ضمن الجهود الجماعية .

وتطرقت هذه النظرية إلى الولاء التنظيمي بشكل ضمني وذلك من خلال أبعاده التي تناولت الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي، حيث ركزت على الاستمرارية واستمرار علاقة العامل بمؤسسته وهذا ما ينطبق مع دراستنا اذ ان الولاء المستمر يعبر عن مدى رغبة الفرد في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها .

حيث يسود المؤسسة اليابانية إحساس وفهم ضمني باستمرارية علاقة العامل بمؤسسته وبأبدية هذه العلاقة وهي علاقة مستمرة ما دام العامل قادرا على العمل (الطويل، 2001، ص 107) ، ومن خصائص الإدارة اليابانية أن العامل الذي يعين في المنظمة يبقى فيها لحين بلوغ سن التقاعد ولا يتم الاستغناء عنه، إلا لأسباب القاهرة مثل تدهور الحالة الصحية للفرد أو بناء على الرغبة الشخصية هذا المبدأ يوفر الاستقرار الوظيفي ويعمق الولاء (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، ص 43) .

ومن خلال ما سبق وما جاءت به النظرية اليابانية يتضح أن نقاط الالتقاء بين موضوع الدراسة وهذه النظرية يتمحور حول أن هذه النظرية ركزت على اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والاستمرارية

وهذه الأخيرة من ابعاد التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي ولضمان تحقق أهداف المنظمة وتطورها ونجاحها يجب أن تتوفر على المشاركة في اتخاذ القرارات وتكون بشكل جماعي ومبنية على التعاون لضمان تعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق الاستمرارية ورغبة الفرد في البقاء داخل المنظمة.

الخلاصة:

من خلال ما سبق نصل الى أن أي دراسة علمية تحتاج الى إتباع خطوات البحث العلمي وطرقه للحصول على نتائج دقيقة ومنطقية للموضوع وضمان صحة الدراسة في جميع خطواتها ومراحلها، وهذا ما جعلنا نستعرض في الفصل الأول الإشكالية التي تطرقنا فيها لموضوع دراستنا بشكل عام، وأيضاً أشرنا إلى مبررات اختيار الموضوع وأسباب إختيارنا لموضوع الدراسة وذلك من الناحية الذاتية والموضوعية وكذلك حددنا أهمية الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي، وتطرقنا أيضاً إلى أهداف الدراسة، بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع والتعقيب عليها حيث يتم الإستعانة بالدراسات السابقة للاستفادة منها في مختلف الجوانب الخاصة بالموضوع ومعرفة وجهات النظر المختلفة حول الدراسة .

الفصل الثاني: الإطار النظري لتمكين التنظيمي

تمهيد

أولاً: خصائص التمكين التنظيمي

ثانياً: أهمية التمكين التنظيمي

ثالثاً: أنواع التمكين التنظيمي

رابعاً: أبعاد التمكين التنظيمي

خامساً: مبادئ التمكين التنظيمي

سادساً: نتائج التمكين التنظيمي على مستوى المنظمة والعاملين فيها

خلاصة.

تمهيد:

إن سر نجاح المؤسسات الحديثة لا يتم إلا من خلال إعتماؤها على طرق وأساليب حديثة في التسيير والتنظيم بعيدا عن الأساليب القديمة التي تعتمد على المراقبة وفرض الأوامر ومختلف الأساليب التي شكلت ضغوط وجعلت الفرد كآلة ، فأصبحت المؤسسات تسعى إلى الاهتمام بالموارد البشري لأنه من أهم موارد المؤسسة لما يحققه هذا الأخير من نجاح واستمرارية المؤسسة ، ومن بين الطرق الحديثة التي إعتمدت عليها المؤسسات هي تبنيها ما يعرف بالتمكين التنظيمي وسنحاول في هذا الفصل التركيز على التمكين التنظيمي وذلك من خلال التطرق إلى خصائص التمكين وأهميته ، وأيضا التعرف على مختلف الأبعاد وأنواع ومبادئ التمكين التنظيمي ونتائجه على المنظمة والعاملين فيها.

أولاً: خصائص التمكين التنظيمي

التمكين التنظيمي من المفاهيم والآليات الحديثة التي حاولت المنظمات تبنيه وتجسيده على أرض الواقع نظراً لما يحمله هذا الأخير من خصائص ميزته عن غيره من آليات التنظيم، ومن هذا المنبر سنحاول إبراز أهم خصائص التمكين التنظيمي فيما يلي:

-التمكين التنظيمي يعطي فرصة أكبر للإبداع والابتكار من خلال شعور الموظفين بامتلاكهم للوظيفة، وتساعد على التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة وزيادة رضا الزبون الخارجي (العميل) من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف) وتخفيض نسبة الغياب وزيادة الإنتاجية (البلوشي، 2023، ص 99-100).

-ومن خصائصه التقرير الذاتي ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم إضافة إلى هذا الأهمية الذاتية ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم وأهمية الواجب الذي يؤدونه وكذلك من خصائصه ثقتهم بأنفسهم فالعاملون

يثقون بقدراتهم على الأداء (الربيعي، 2016، ص 33).

-كما تتميز منظمات القيادة التمكينية في زيادة انخراط العاملين في إتخاذ القرارات، وتشجع التعليم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في المنظمة وكذلك الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين (فرج و أشيخ، 2015، ص 96).

ومن خلال ما سبق نصل إلى أن لتمكين التنظيمي خصائص ميزته عن غيره ويتضح ذلك من خلال أنه سبب في نجاح العديد من المؤسسات الحديثة في بيئة الأعمال، وأيضا المحاولة في تجسيده، فالتمكين التنظيمي يعطي فرصة للفرد للإبداع والابتكار وتقديم آرائه المختلفة التي قد تساهم في إضافة جديدة، وخلق أفكار جديدة للمؤسسة فالمنظمات التي تعتمد على أسلوب التمكين التنظيمي فهي تستفيد من خبرات العمال لأنها تتيح لهم الفرص للمشاركة في إتخاذ القرارات وأيضا لهم حرية الرأي.

ثانياً: أهمية التمكين التنظيمي:

لتمكين التنظيمي أهمية بالغة يمكن إيجازها في ما يلي :

-التمكين التنظيمي يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء للمنظمة، كما يرفع من ثقة العاملين بقدراتهم في المساهمة في تحديد أهداف المنظمة وبالتالي الالتزام بتجسيدها، كما أن تبني إستراتيجية التمكين التنظيمي يحسن مستوى الأداء العاملين ويرفع كفاءتهم (عديشور و دريدش، 2021، ص 249).

-يحقّق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغير من طرف العاملين فحين تفرض التغيرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات، فإن المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغير ولكن حين يشاركون في العملية فإنه سيرغبون في التغير (برسولي، 2018، ص 18).

-يكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحسن عالي بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق (مطلق الدوري و علي صالح، 2008، ص 15).

التمكين التنظيمي تنظيمي يغطي كل متطلبات الأداء الفعال والمستمر عند أعلى مستويات الإنتاجية فإن وجود إستراتيجية التمكين كنشاط وكنظام في أي منظمة وإقناع الإدارة بمختلف مستوياتهم سيكون هو الضمان الحقيقي وربما الوحيد لتحقيق كل الوحدات الإدارية والتنظيمية لأهدافها (مشري و حرايرية، 2021، ص 792).

-يوفر التمكين التنظيمي بيئة مناسبة لتنفيذ إستراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة للمنظمة حيث يعمل لتنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم لتركيز في الشؤون الإستراتيجية (عيشور و دريدش، 2021، ص 249).

-الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنافسة والحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وتسريع إتخاذ القرارات (مشري ، 2019، ص 106).

فمن خلال هذا نرى أن لتمكين التنظيمي أهمية بالغة على المنظمة والعاملين فيها حيث أن عند اعتماد المؤسسة على التمكين من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات والعمل الجماعي فإن العاملين سيقومون بالعمل نظرا لتوفر شروط مناسبة، وتزيد الثقة والشعور بالانتماء للمنظمة وبالتالي يرغب الفرد بالاستمرار في المؤسسة ويقدم الأفضل، وبالتالي تتحقق أهداف الطرفين في نفس الوقت.

ثالثا: أنواع التمكين التنظيمي:

هناك العديد من أنواع التمكين التنظيمي وسنحاول في هذا العنصر التركيز على أهم هذه الأنواع التي تتمثل فيما يلي:

التمكين الظاهري:

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها وتعد المشاركة في إتخاذ القرارات المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري (بلاغماس، 2014، ص 17).

التمكين السلوكي:

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، واكتسابه مهارات جيدة يمكن استخدامها أثناء العمل (غني ناصر، 2019، ص 137).

تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرائق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة (مقداد الربيعي، 2016، ص 30).

مما سبق ذكره نخلص إلى أن لتمكين التنظيمي أنواع فهناك تمكين ظاهري حيث يتميز بقدرة الفرد على إبداء الرأي، ويتميز بالمشاركة في إتخاذ القرارات، أما التمكين السلوكي حيث يتميز بقدرة الفرد داخل التنظيم على العمل في مجموعة أو على شكل مجموعات ومحاولته لحل المشكلات التي تحدث أثناء العمل، ويتمثل النوع الأخير في تمكين العمل المتعلق بالنتائج حيث يقوم الفرد بحل المشكلات وأيضاً قدرته على التغيير وذلك باقتراح خطط وطرق جديدة وهذا كله من أجل زيادة فاعلية المنظمة واستمرارها.

رابعاً: أبعاد التمكين التنظيمي:

لتمكين التنظيمي العديد من الأبعاد التي تمثل ركائز أساسية لنجاح آلية التمكين التنظيمي في المنظمات، وقد تنوعت أبعاده حسب إختلاف وجهات نظر الباحثين، ويمكن ذكر أهم هذه الأبعاد على النحو التالي:

أ- تفويض السلطة:

يعني قيام الرئيس بتحديد مهام المرؤوسين ومنحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المهام وبالتالي يستطيع المرؤوسين بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيه في المستوى الذي يليه في التسلسل الإداري (براي و الجوزي، 2020، ص 14).

ويعني أيضاً تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى أهداف المؤسسة (عيشور و دريدش، 2021، ص 250).

ب- المشاركة في إتخاذ القرارات:

وهي العملية التي يتم من خلالها السماح للعمل بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في مختلف القضايا التي تهتمه، أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى أخذ المدير لهذا الرأي عند إتخاذ القرار النهائي (بوزنيط، مبيروك، و بلجازية، 2021، ص 892).

ج - العمل الجماعي (فرق العمل):

إن الاعتراف الأفقي بين العمال والموظفين أنفسهم لا يمكن أن يتحقق دون المشاركة في العمل الفرقي أو الجماعي الذي من شأنه أن يحقق المعرفة أو الوعي بأعمال بعضهم البعض وأهمية التكامل بينهما وصولاً إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في ظل أهداف المنظمة العامة (غني ناصر ، 2019، ص 141) .

تعتبر فرق العمل من أهم أساليب التنمية الإدارية، كما تعتبر الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، حيث أن العمل الفرقي (الجماعي) يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي ذلك لأنه يشعر أعضاء الفرق بالرضا والانتماء ويسمح بتكاتف الجهود من أجل إنجاز العمل (مرزوق، 2023، ص 336).

- فريق العمل يمثل مجموعة تتكون من فردين أو أكثر تمتلك غرضاً محدداً ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة يتم استعمالها بطرائق، تعاونية بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة (جلاب، الحسيني، و عبد الكريم، 2013، ص 18) .

د- تدريب المستمر:

يمثل التدريب أحد المكونات الأساسية على صعيد تمكين العاملين، إذ تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية تساعد في تدريب العاملين على عدد من الموضوعات، كمهارة الاتصال وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل (براي و الجوزي، 2020، ص 15) .

ومن خلال ما سلف ذكره نصل إلى أن لتمكين التنظيمي أبعاد مختلفة من بينهما تفويض السلطة والتي تعتمد على منح جزء من الصلاحيات إلى الآخرين، إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ويتم من خلالها السماح للعاملين في المنظمة بتقديم وجهات نظرهم وآرائهم وأفكارهم، وتعتمد المنظمة أيضاً على العمل الجماعي أو فرق العمل والتي يكون العمل فيها على شكل جماعات ويشاركون مع بعضهم في تحقيق أهداف المنظمة وتبني أيضاً على تعاون الأفراد مع بعضهم، أما البعد الأخير هو تدريب المستمر حيث يتم تدريب العاملين وتعليمهم مهارات وأساليب جديدة.

خامساً: مبادئ التمكين التنظيمي:

وتتمثل مبادئ التمكين فيما يلي:

الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة، وذلك من خلال برامج التوعية و الأهم بناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا (برسولي، 2018، ص 52) .

حقوق الملكية: يتعلق هذا المفهوم سياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم وامتيازاتهم بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا وأصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم الإيجابي للمؤسستهم (فرج و شيخ ، 2015، ص 100).

الرغبة في التغيير: وتعني قيام المنظمة للتغيير وتقبل التغيير الشخصي وزيادة قدرات الأفراد على الرغبة في التغيير عن طريق البرامج التدريبية (غني ناصر ، 2019، ص 138).

الإحترام: إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التميز بين العاملين (برسولي، 2018، ص 52).

ومن خلال ما تم عرضه عن مبادئ التمكين التنظيمي نصل إلى أن لتمكين مبادئ وأساسيات تعتبر نقطة مهمة لتحقيق التمكين وأساس بنائه منها الدافعية التي تعتمد على تحفيز الأفراد من قبل الإدارة، وأيضا حقوق الملكية التي تؤكد على ضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع وخلق أفكار جديدة وإبداء آرائهم أما مبدأ الرغبة في التغيير هو رغبة الإدارة في التغيير وأيضا تخلق في نفوس الأفراد نوع من الرغبة في التغيير، أما المبدأ الرابع الذي يجب أن يتوفر كذلك هو الإحترام ضرورة وجود إحترام بين الأفراد وكذلك ضرورة عدم التميز بين العاملين.

سادسا: نتائج التمكين التنظيمي على مستوى المنظمة والعاملين فيها:

للتمكين التنظيمي عدة نتائج خاصة عند تبنيه وتطبيقه بالشكل الملائم فنتائج تنعكس على المنظمة والعاملين فيها، ونظرا أن نتائجه تنعكس على كلا الطرفين سنحاول إبرازها فيما يلي:

-ضمان فعالية المنظمة وزيادة ولاء العاملين للمنظمة فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية والصحية بين الإدارة والعاملين، تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا واستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق وظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على الإبداع (المهيرات، 2010، ص 38).

-يساهم التمكين في الرفع من مستويات الجودة ، وفي تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى العملاء ويساهم التمكين في منح فرص أكبر للإدارة العليا من أجل التركيز على القضايا ذات البعد الإستراتيجي بدل الانشغال بالأمر اليومية (برسولي، 2018، ص 53).

-وأيضا من نتائجه زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة، وتحسين مستوى الأداء وإدراك قيمة الوظيفة ووضوح الرؤية، وتحقيق الرضا الوظيفي وكذلك زيادة الولاء (نفيسي و بوزيد ، 2021، ص 11).

إذن من خلال ما تطرقنا إليه سابقا نصل إلى أن لتمكين التنظيمي عدة نتائج تمس كلا الطرفين سواء المنظمة أو العاملين فيها فالتمكين التنظيمي تستخدمه المنظمة لتحقيق أهدافها وتحسين الجودة ومستوى الإنتاجية لضمان استمراريته خاصة أنها في بيئة عمل تتميز بالتنافس، أما العاملين فيها فتكون لهم فرصة في إبداء أفكارهم وفرصة في الإبداع والابتكار واكتساب الخبرة وتطوير المهارات.

خلاصة:

في الأخير نستخلص أن التمكين التنظيمي من أهم الأساليب الحديثة الذي حاولت المؤسسات اعتماده من أجل تحقيق الجودة والتميز المؤسسي، فقد قدمنا في هذا الفصل أهم الجوانب المتعلقة بالتمكين التنظيمي كونه أساس فاعلية المؤسسات، حيث تطرقنا إلى أهم خصائصه وأهميته نظراً لما له من أهمية في نجاح المؤسسات، وكذلك أشرنا إلى أهم أنواع وأبعاد التمكين التنظيمي وحاولنا إبراز مبادئه وأساسياته لضمان نجاح وتحقيق التمكين، وتطرقنا في الأخير إلى نتائجها التي تنعكس على المنظمة والعاملين فيها، إذن التمكين سر في تفوق المؤسسات الحديثة.

الفصل الثالث: الإطار النظري للولاء التنظيمي:

تمهيد

أولاً: خصائص الولاء التنظيمي

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي

ثالثاً: أنواع الولاء التنظيمي

رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي

خامساً: مراحل الولاء التنظيمي

سادساً: عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين

سابعاً: آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين

خلاصة.

تمهيد:

ركز العديد من الباحثين في علم الاجتماع التنظيم وعمل بدراسة مواضيع مختلفة وخاصة ما يتعلق بالمؤسسات ، حيث اهتموا بدراسة المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتسيير وتنظيم المؤسسات وتطويرها حيث يعتبر الولاء التنظيمي من بين هذه المفاهيم كونه يعكس مدى انتماء الفرد إلى الجماعة و المؤسسة التي يعمل فيها لذلك تسعى كل مؤسسة إلى تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفيها لأن هذا الأخير يساهم في خلق التوافق بين الأفراد والمنظمة وتحقيق أهداف الطرفين ، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى إبراز أهم النقاط الأساسية المتعلقة بالولاء التنظيمي وذلك من خلال التعرف على خصائص الولاء وكذلك إبراز أهمية الولاء التنظيمي وأبعاده ومراحله ، وأيضاً التعرف على أهم العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي لدى العاملين ، وكذلك التطرق إلى آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين فيها .

أولاً: خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بالعديد من الخصائص والسمات وهذا ما جعل المؤسسات تسعى لتحقيقه داخل المنظمة وسنحاول التطرق لأهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم، كما ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم (العالول، 2016، ص 32).

- مستوى الولاء التنظيمي غير ثابت أي قابل لتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- تحقق الولاء التنظيمي يحتاج وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة.
- تتمثل مخرجات الولاء التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماسة للعمل والإخلاص (الصالح السالم، 2015، ص 50).
- الولاء التنظيمي حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الفرد والمنظمة، وأيضاً يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط (سابق، موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة، 2024، ص 43).
- إذن من خلال ما سبق فإن الولاء التنظيمي يتميز بخصائص مختلفة، فهو يؤثر على الفرد في قراراته خاصة البقاء أو ترك المنظمة وأيضاً يمثل حالة نفسية ويظهر على شكل سلوكيات وتصرفات الفرد داخل المنظمة مثلاً الاستغراق والاستمرارية وأداء العمل كل هذا يجسد مدى ولاء الفرد للمنظمة ومدى إخلاصه لها.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي:

تسعى المنظمات في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين والعمال، وجعله الصفة الغالبة على سلوكهم، ومحرك للأفراد لأنه السبب في إستمرارية المؤسسة، وسنحاول التعرف على أهمية الولاء التنظيمي كونه أساس المؤسسات وعنصر مهم في المؤسسات الحديثة وعليه تتمثل أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

- الولاء التنظيمي للموظف يشكل أساساً لاتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة، فكلما زاد مستوى ولاء الموظف لمنظمته، يتبنى الموظف أهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصلحتها، أي ان الولاء التنظيمي يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين، زيادة على أن ولاء الأفراد

لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات وإستمراريتها وزيادة إنتاجها (مجمع، 2014، ص 93).

• يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة، ومنه فأهمية الولاء التنظيمي

ليست مقتصرة على مستوى العمال فقط بل تمتد أهميته على صعيد المؤسسة ككل التي تبحث عن التوازن في بيئة تنظيمية حديثة وعصرية (سابق، ، 2024، ص 73).

يساعد الولاء على تحقيق الاستقرار النفسي ويساعدهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما أن، له أهمية في حدوث توافق المهني للعاملين لما يحققه من استقرار مهني وبالتالي يقضي على كل المشاعر السلبية والتوترات التنظيمية والاغتراب المهني، ويمنح الثقة بالنفس والرضا مما يساعده في تحقيق ذاته وزيادة دافعيته للعمل (سابق، موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة، 2024، ص 41).

وعليه فإن الولاء التنظيمي له أهمية في بقاء المؤسسات وإستمراريتها عند تحققه، ويظهر ذلك من خلال أن الأفراد يرغبون في البقاء في المؤسسة ويقومون بالعمل بأكمل وجه ويسعون لتحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي تحقق الاستقرار فولاء الأفراد لمنظمتهم يضمن نجاح المؤسسة وزيادة الإنتاج.

ثالثا: أنواع الولاء التنظيمي:

1-الولاء الشخصي:

وهو ولاؤك لنفسك ولفكرك ولفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتهي إليها مثل الولاء الرياضي لأحد الأندية والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية (قشمداد ، 2011، ص 30).

2-الولاء الديني :

وهو ولائه للدين الحنيف الذي ينتهي إليه فكلما كان ولائه للخالق تعالى كلما انعكس بالإيجاب على التزامه في العمل وسعيه الكبير إلى تحقيق أهداف الإدارة، وهذا الولاء يساعد على تجسيد الولاء التنظيمي (ترمول ، 2020، ص 225).

3-الولاء المهني (الوظيفي):

وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل وكلما إلترم بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص وإتقان ويساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ارتفاع ولائه الوظيفي (رويم، 2010، صفحة 103).

4-الولاء الوطني:

وهو ولاؤك للوطن الذي تنتهي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاؤك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا (مجمع، 2014، ص 89) .

5-الولاء للعملاء :

وهو الولاء الجمهوري للمنظمة والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات (بورقية، حصباية ، ورعاش ، 2021، ص 78) .

ومنه نصل إلى أن للولاء التنظيمي عدة أنواع التي تتحكم في تكوين فرد يحترم قواعد المنظمة ويلتزم بشروط العمل ويحاول بذل جهد أكبر وتقديم أقصى ما لديه، ويسعى إلى تبني أهدافها وتحقيقها.

رابعا: أبعاد الولاء التنظيمي

ميز "ماير" و "ألن" و "سميث" (Meyer, Allen, Smith) : بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي (زاهر عبد الرحيم ، 2009، ص 282):

أ- الولاء العاطفي :

يتأثر هذا البعد بتصور العامل لدرجة عمله المميزة ودرجة شعوره بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها (حديد، هريكش، و بوطالب، 2019، ص 137).

يشير إلى الإرتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي (بلطرش و جميل، 2019، ص 32).

ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة إستقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتهي إليها تسمح له بالمشاركة في إتخاذ القرارات داخل التنظيم (بوسالم، 2010، ص 40).

هو ولاء وجداني يجعل هذا الفرد محب للإدارة التي يعمل فيها ويدافع عن أهدافها وعن بقائها حتى وإن كانت على حساب حقوقه (ترمول ، 2020، ص 225) .

-ويشير أيضا إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل وهوية العمل وتنوع المهارات (طلحي و ملايكية ، 2022، ص 233) .

ب- الولاء الأخلاقي (المعياري):

وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظفين بالالتزام نحو البقاء في التنظيم ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين (زاهر عبد الرحيم ، 2009، ص 282) .

-ويعبر أيضا عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة والتطبيع الاجتماعي أو التطبيع التنظيمي ،وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به (سلام، زروخي، و شيخ، 2020، ص 110) .

-يقصد به أيضا شعور الفرد بالزامية البقاء بالمؤسسة وغالبا ما يتم ذلك من خلال دعم جيد من قبل المؤسسة لموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل بالشكل الإيجابي ليس فقط في تنفيذ العمل وإنما المساهمة كذلك في تطوير الأهداف ،التخطيط ورسم السياسة العامة لتنظيم (سابق، موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة، 2024، ص 52) .

-وهو أيضا يعبر عنه الفرد بدرجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن و تعمل بموجبها المنظمة ،فكلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته والاستمرار (بن دحو و مقدم، 2017، ص 219) .

-يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب إتجاه المنظمة والعاملين فيها وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة كما يشير إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين (رمضاني و صغيري ، 2024، ص 261) .

ج- الولاء المستمر:

ويعرفه كل من "ماير" و "ألن" بأنه درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة (سابق، 2024، صفحة 84) .

-وأيضا يقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها يعد نفسه جزاء منها (خضير و سالم محمد، ص 173) .

-والولاء المستمر هو الولاء الناشئ من تقدير الفرد للكلفة الناجمة عن خسارته للمزايا الوظيفية في حال تركه المنظمة وانتقاله إلى منظمة أخرى وخاصة مع عدم وجود عمل بديل في منظمة أخرى (الصالح السالم ، 2015، ص 54) .

-وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذ ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى (زاهر عبد الرحيم ، 2009، ص 282) .

-ويشير أيضا إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي تقدمها للتنظيم مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما والأفراد الذين لديهم ولاء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك (زرقين و غزيباون، 2021، ص 498) .

-ويعرفه "ماير" و"ألن" أيضا على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة (بوسالم، 2010، ص 41).

من خلال ما سبق نصل إلى أن الولاء العاطفي يشير إلى الشعور العاطفي، ويعبر عن مدى إرتباط الفرد بالمنظمة وبالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها ورغبته في الاندماج والانتماء للمنظمة، أما الولاء الأخلاقي أو المعياري فهو مرتبط بالقيم التي اكتسبها الفرد من مجتمعه أو من التنظيم بحد ذاته، ويدل على مدى شعور الفرد بالمسؤولية والالتزام بأداء العمل والوفاء والإخلاص للمنظمة وتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، أما الولاء المستمر فهو رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة وإدراكه المنافع التي قد يحققها من بقائه في المنظمة مع تحمله لنتائج تركه لها.

خامسا: مراحل الولاء التنظيمي:

احتل مفهوم الولاء التنظيمي مكانة هامة نظرا لأنه من المفاهيم التي تسعى المؤسسات لتحقيقه وتعزيزه، ويمر هذا الأخير بعدة مراحل اختلف العلماء والباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، وسنحاول التعرف على مختلف هذه المراحل.

لا يتحقق الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه الى مؤسسة مهنية وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في المجال التنظيمي منهم "بوشنان Buchanan"، في بحثه حول تطور ولا المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بمراحل ثلاثة متشابهة هي (رويم، 2010، ص 105) .

1-مرحلة التجربة:

وتمتد من مرحلة التعيين الوظيفي للفرد مدة سنة واحدة وتعتبر هذه المرحلة تجريبية يخضع فيها الفرد إلى التدريب والإعداد والاختيار ويحاول الفرد من خلالها وبالأعتماد على خبراته السابقة في العمل جاهدا لإشباع حاجاته المتمثلة في حاجة القبول من التنظيم والتأقلم (بوسالم، 2010، ص 42) ، وتظهر هذه الخبرات من خلال تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور، وظهور الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات بالإضافة للشعور بالصدمة ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم (غزار و بوطوطن، 2018، ص 326) .

2- مرحلة العمل والإنجاز:

وهذه المرحلة تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام بعد مرحلة التجربة أي بعد سنه من التحاقه بالتنظيم ويسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وأهم ما يميزها الأهمية الشخصية والتخوف من العجز ووضوح الولاء للتنظيم والعمل (اللوزي، 2012، ص 38) .

3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقيم عملية التوازن بين الجهود (شريط ، 2009، ص 70) .
وهناك من يرى أيضا أن للولاء التنظيمي ثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة الإذعان أو الالتزام:

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه (أبو العلاء، 2009، ص 40) .

2- مرحله التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر (مزوار ، 2013، ص 61) .

3- مرحلة التبني:

حيث يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الولاء نتيجة لتطابق الأهداف والقيم (نوري و بوكربوط، 2021، ص 296) .

-ونظرا لتنوع آراء العلماء حول مراحل الولاء التنظيمي فهناك من يرى أن له مرحلتين وهما :

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد العمل بها:

غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته (مزوار ، 2013، ص 61) .

2- مرحلة الالتزام التنظيمي :

أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها (أبو العلاء، 2009، ص 40) .

ومن خلال ما سبق يتضح أن للولاء التنظيمي عدة مراحل تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والعلماء إلا أنها كلها تعبر عن مدى تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة وولائه لها ورغبته في الاستمرار خلال

عمله في المنظمة والبقاء داخلها والثقة في التنظيم، فالولاء يتحقق عند رغبة الشخص بالبقاء في المنظمة وعدم تركها والالتزام في العمل، وتحقق التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة ويسعى لتبني أهداف المنظمة وتحقيقها.

سادسا: العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي لدى العامل .

هناك العديد من العوامل التي تساعد في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث تؤثر هذه العوامل على الأفراد وبالتالي يتعزز في نفوسهم الولاء التنظيمي، وسنبرز أهم هذه العوامل فيما يلي :

1- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين:

من المعروف أن الأفراد بطبيعتهم لهم مجموعة من الحاجات سواء كانت نفسية أو فيسيولوجية كحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة داخل التنظيم وحاجتهم أن يكونوا محبوبين من قبل الغير ويسعون لتحقيق ذواتهم (عبد الرحيم ، 2009، ص 286) .

2- وجود نظام حوافز مناسب:

للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية فردية أو جماعية (نوري و بوكربوط، 2021، ص 299) .

3- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

تعرف المشاركة على أنها اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي، يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها وبينت الدراسات أن إشراك العاملين يزيد من الولاء (أبو العلاء، 2009، ص 47) .

4- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذا الحال بالنسبة لتحديد الأدوار فهذه العملية تنمي الولاء عند العاملين لأنها تحقق الاستقرار (الصالح السالم ، 2015، ص 71) .

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة (زيني ، 2012، ص 171) .

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

وذلك بالإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميزة لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في إتخاذ القرار (بوعطيط، ص 319).

سابعاً: أثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين:

بما أن المؤسسات تسعى لتحقيق الولاء التنظيمي وغرسه في نفوس العاملين وذلك لما يحققه الولاء من نتائج إيجابية، فإذا كان يدل على شيء فإنه يدل على أن للولاء التنظيمي أثر كبير على أداء المؤسسات وتميزها وعليه سنركز في هذا العنصر على أهم أثار الولاء التنظيمي على المؤسسة.

أ- أثار الولاء التنظيمي على المؤسسة:

1- عندما يكون هناك ولاء تنظيمي هذا معناه أن المنظمة سوف تلقى صدى في المجتمع وخاصة من طرف طالبي العمل فعندما نتحدث الموارد البشرية التي تعمل فيها بخير وحب فإنها تقوم بإشهار مجاني لهذه المنظمة وهذا ما يشجع على المنظمة استقطاب أفضل (ترمول ، 2020، ص 228).

2 -إنخفاض معدل دوران العمل وهذا الشيء جوهري للزيادة في الفعالية التنظيمية، وكذا من النتائج المهمة التي سوف تستفيد منها المنظمة خاصة ونحن نعلم أنها في وسط تنافسي فإنها تضمن عدم تسرب أسرار المنظمة إلى منظمات أخرى (سابق ، ، 2024، ص 106).

من خلال ما سبق نصل إلى أن للولاء التنظيمي أثر كبير على المؤسسة أو المنظمة كونه يخلق في نفوس العاملين نوع من الإخلاص والوفاء للمنظمة ويحقق الفعالية التنظيمية فكلما كان هناك ولاء فإن المنظمة تستطيع التحكم في أفرادها وتوجيههم لتحقيق أهدافها وتحقيق الجودة والتميز، وأيضا كلما توفر الولاء التنظيمي في المؤسسة فإن ذلك يؤدي بها إلى الاستمرارية ويزيد من قدرتها على منافسة مؤسسات أخرى.

ب - أثار الولاء التنظيمي على العاملين:

الموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأيضا من أثاره يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة (بلاغماس و زحراح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، 2016، ص 49-50).

شعور العاملين بروح معنوية عالية لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير (زنيبي ، 2012، ص 172).

نستنتج من خلال ما سلف ذكره بأن للولاء التنظيمي أثر على العاملين حيث ساهم الولاء في رفع روح معنوية للعاملين ويزيد من رغبتهم في البقاء بالمؤسسة والعمل بحماس ويسعون لتقديم الأفضل والانضباط في العمل ويساهم الولاء أيضا في خلق روح الإبداع لديهم ويسعون لإثبات ذاتهم داخل التنظيم.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري للولاء التنظيمي فإننا نخلص إلى أن سر نجاح المنظمات وتحقيقها للجودة والتميز مبني على مدى إهتمامها بالموارد البشري وذلك بمحاولتها لتعزيز الولاء التنظيمي لدى أفراد المنظمة كون الولاء يجعل الفرد يسعى لتبني أهداف المنظمة والبقاء فيها وعدم تركها، وهذا ما يحقق لنا ولاء مستمر ويجعل الفرد مرتبط بالمنظمة ويتكون لديه شعور عاطفي إتجاهها ويصبح هذا الأخير منضبط وملتزم بعمله ويقوم بواجبه إتجاه المنظمة ويحترم قواعد العمل وهذا ما يمكن أن نقول عنه الولاء الأخلاقي، كما أن للولاء التنظيمي العديد من المراحل إختلفت حسب إختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين وهذا ما جعل مراحل متنوعة ويتشكل ولاء التنظيم بفعل عوامل مختلفة ساعدت في تعزيزه في نفوس العاملين منها مثلا نظام الحوافز وما نصل إليه في الأخير أن للولاء التنظيمي دور فعال لما يحقق هذا الأخير من نتائج إيجابية لكل منظمة استطاعت تحقيقه وزرعه في نفوس أعضاء التنظيم.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً: فرضيات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل.

خلاصة

تمهيد

بعد ما قمنا بصياغة الشق النظري الذي تناولنا فيه موضوع التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي سنحاول في هذا الفصل إبراز أهم الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الراهنة نظرا إلى أن أي بحث أو دراسة علمية يتطلب في عملية بنائها الإعتداد على منهجية دقيقة لضمان الحصول على نتائج صحيحة عن الظاهرة التي يسعى الباحث لدراستها وعلى هذا الأساس سنبرز أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي اتبعناها من اجل الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني ونزول إلى ارض الواقع و عليه فسنتعرف على فرضيات الدراسة ومجالاتها الثلاث المكاني والزمني و البشري والمنهج المتبع وأيضا التعرف على الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكيفية تطبيقها وأساليب التحليل.

أولاً: فرضيات الدراسة:

إنطلاقاً من الإشكالية ومختلف تفسيراتها وتساؤلاتها حول موضوع الدراسة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كإجابة أولية أو مبدئية على الإشكالية من أجل فهم التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي والبحث والتقصي عن الموضوع بشكل أوسع وقد إعتدنا في هذه الدراسة على الفرضيات التالية

فرضية 1: تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة.

فرضية 2: يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي للموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة.

ثانياً: منهج الدراسة

يعتبر المنهج خطوة هامة يستطيع الباحث من خلاله الوصول إلى نتائج دقيقة بطريقة علمية وهو ضروري لأي دراسة علمية للوصول إلى الحقائق حول الظاهرة التي تتم دراستها ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى يعني حسب إختلاف موضوع البحث ومشكلة الدراسة وما تعالجه من ظواهر مختلفة، فهناك عدة مناهج وهي (المنهج الوصفي، المنهج التجريبي، المنهج المقارن) حيث يتم إختيار المنهج حسب ما يتلائم مع موضوع الدراسة وحسب الظاهرة المدروسة.

ويعرف المنهج العلمي بأنه "أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الإجتماعية والإقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها (المشهداني، 2019، ص 119) .

وبناء على دراستنا الراهنة التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي وكذلك بناءاً على فرضيات الدراسة فقد إعتدنا على المنهج الوصفي.

المنهج الوصفي:

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "اسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (عبيدات، أبو نصار، ومبيضين، 1999، ص 46) .

-خطوات البحث باستخدام المنهج الوصفي وتتمثل خطواته أن هذا المنهج يبدأ بتحديد المشكلة ووضع الفروض وجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وبالتالي الوصول إلى نتائج والتوصيات (ربحي و غنيم، 2000، ص 43) .

حيث إعتمدنا على المنهج الوصفي في دراستنا وذلك بتوظيفه في الشق النظري من خلال التعرف على الظاهرة ووصفها والتطرق لمختلف العناصر المرتبطة بها ومعالجة متغيراتها بشكل دقيق وواضح، أما بالنسبة للشق الميداني فقد إعتمدنا هذا المنهج في قراءة دقيقة للمعلومات والبيانات والشواهد الإحصائية كمياً التي يتم جمعها من ميدان الدراسة والتعمق فيها وتحليلها وتفسيرها كيفياً والتوصل لنتائج دقيقة وحقائق جديدة.

ثالثاً: مجالات الدراسة

سنحاول في هذا العنصر إلى تحديد مختلف مجالات الدراسة من خلال تحديد الإطار المكاني والزمني والبشري لدراستنا الراهنة، ومجالات البحث ثلاث وهي:

1-المجال المكاني:

ويتمثل المجال مكاني في كونه المحيط أو الحيز الجغرافي أو المكان الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية من طرف الباحث والمجال المكاني في دراستنا هو المؤسسة العمومية الإستشفائية وخاصة أن الدراسة الراهنة تسعى للكشف عن دور التمكين التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الإستشفائية فقد تم إختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة كميدان لدراستنا الحالية.

التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة:

المستشفى الجديد للمصلحة الصحية بخنشلة هو مؤسسة إدارية عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، ويتكون من هيكل تشخيصي ورعاية إستشفائية وإعادة تاهيل طبي يغطي سكان 21 بلدية يبلغ عدد سكانها 430,580 نسمة، تم إنشاء المؤسسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ 19 مايو 2007

يحدد إحداث وتنظيم وإستغلال المؤسسات الإستشفائية العمومية القرار الوزاري رقم 2663 المؤرخ في 24 ديسمبر 2007 المتعلق بتحديد المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة الإستشفائية العمومية - المستشفى الجديد خنشلة تم تشغيل المنشأة في شهر نوفمبر 2007 وهي تقع عند مخرج مدينة خنشلة من الجهة الغربية على الطريق الوطني 88 الرابط بين خنشلة وباتنة.

بنية التحتية:

تاريخ التشغيل: نوفمبر 2007

المساحة الإجمالية: 57,600 متر مربع.

المساحة المبنية: 7600 متر مربع

المساحة الخضراء: 50,000 متر مربع

تتم إدارة مستشفى EPH'novel من قبل مجلس إدارة يرأسه رئيس وجهاز إستشاري يسمى (المجلس الطبي) وإطار إداري يرأسه مدير وأربعة (4) نواب.

الأنشطة المخصصة تسوية الموارد البشرية:

تسوية الوضعيات:

إدماج 24 ممرض مؤهل في رتبة الممرضين الحاصلين على شهادة الدولة.

: تسوية الوضعية المالية

إحالة على التقاعد للأعوان البالغين السن القانوني

سلك العمال المهنيين

سلك الشبه الطبيين

التوظيف:

- سلك الممارسين الأخصائيين.

-سلك شبه الطبيين.

-سلك الأطباء العاملين.

-سلك العمال المهنيين.

التوظيف يكون في حدود المناصب المالية المفتوحة وحسب منتج التكوين المتوفر. الترقية:

الترقية في الدرجة:

-سلك الإداريين.

-سلك الأطباء العاملين.

-سلك الأطباء الأخصائيين.

-سلك شبه الطبيين.

- سلك العمال المهنيين.

الترقية في الرتبة:

- الترقية عن طريق الامتحان المهني من عون إدارة.

التكوين:

-التكوين في الخارج.

منحة لأربعة (4) مستخدمين.

-تكوين مفتوح لمجموع الأطباء العاملين في:

*التكفل بمرضى السكري .

*التكفل بالأمراض التنفسية.

*الإنعاش.

*تقفي في سرطان الدم.

* النظافة الإستشفائية.

*تقنيات الإعلام الآلي.

-تكوين مفتوح للشبه الطبيين في:

*التكفل بالمواليد الجدد.

* النظافة الإستشفائية.

*تخفيض الأخطار في الولادات.

*تسير الصيدلية.

*تقنيات الإعلام الآلي.

-تكوين ما بعد الترقية للأسلاك المشتركة:

ملحق إدارة وعون إدارة.

الإختصاصات الطبية:

طب الأعصاب، التخدير والإنعاش، أمراض الغدد، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض المسالك البولية طب داخلي، أمراض معدية، إنكولوجي، الطب الشرعي، علم الأوبئة. الفيزيولوجيا، متخصصة المخبر، الاشعة، امراض القلب.

2-المجال الزمني :

وهي المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث في إنجاز بحثه العلمي أو دراسته حيث أنها تبدأ من أول يوم تم فيه إختيار الموضوع وتحديد مشكلة البحث ويستمر إلى غاية آخر مرحلة في الدراسة والتي تكون في شكلها النهائي أو على شكل تقرير نهائي حيث يعتبر تحديد المدة الزمنية أمرا مهما في أي دراسة، إذا إنطلاقا مما سبق سنحاول فيما يلي تحديد المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة الراهنة حيث يتحدد المجال الزمني فيها عبر أربع مراحل وهي:

المرحلة الأولى:

حيث تبدأ هذه المرحلة من بداية إختيارنا لموضوع مذكرة التخرج بتاريخ 2024/ 10 /21 إلى غاية موافقة إدارة الكلية وإسنادها للموضوع بصفة رسمية بتاريخ 13 نوفمبر 2024 .

المرحلة الثانية:

حيث تم في هذه المرحلة التواصل مع الأستاذ وتحديد موعد الإشراف مباشرة بعد تاريخ إسناد المواضيع في شهر نوفمبر، أين تم ضبط بعض الأبعاد والمؤشرات الخاصة بالدراسة وكذلك ضبط الفرضيات، والتساؤلات الخاصة بدراسة وأيضاً وضع خطة، وبعد ذلك تم الشروع في إنجاز الجانب النظري للدراسة أين تم جمع المعلومات من مختلف المراجع والكتب لبناء الإطار النظري للدراسة.

المرحلة الثالثة:

بعد أخذ موافقة من مديرية الصحة والسكان لولاية خنشلة بتاريخ 27 أفريل 2025 وبعد ذلك تم التوجه مباشرة إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة حيث تم قبول إجراء الدراسة من قبل مدير المؤسسة أين تم منحنا ترخيص لإجراء الدراسة بتاريخ 27 أفريل 2025 وقمنا مباشرة بإستطلاع الميدان وذلك بغرض التعرف أكثر على طريقة العمل والإشراف وكذلك التعرف على مختلف مصالحه ووحداته، وأيضاً بهدف الحصول على معلومات المتعلقة بالمؤسسة الإستشفائية.

المرحلة الرابعة:

حيث امتدت هذه المرحلة من تاريخ 2025/30/04 إلى غاية 2025/5/8 وتعتبر مرحلة التطبيق النهائي أين تم بناء إستمارة الإستبيان في شكلها النهائي بعدما تم إجراء عليها تعديلات وتم توزيع الإستمارة على المصالح الإستشفائية (الطاقم الإداري والطبي والشبه الطبي) بغرض الحصول على البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها وإخراج البحث في شكله النهائي.

3-المجال البشري:

ويتمثل المجال البشري في جميع مفردات العينة المبحوثة ،إن تحديد مجتمع البحث يمكننا من تحديد مفرداته التي تمثل الإطار الذي يتم من خلاله إنتقاء عينه البحث وهذا ما يقودنا إلى ضرورة معرفه مجتمع البحث لأي دراسة علمية والمجال البشري في دراستنا الراهنة التي تبحث للكشف عن التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة، فإن مجتمع دراستنا يتمثل في جميع الأفراد الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة ولاية خنشلة ،حيث يتم جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بموضوع الدراسة من جميع الفئات وموظفين المؤسسة في مختلف المستويات والمصالح موزعين على الطبقات التالية (الإدارين والطبي والشبه طبي) حيث يبلغ عدد

الإجمالي للموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية 709 موظف حجم طبقات (إداري طبي، وشبه طبي) موزعين بالشكل التالي:

- الإداريين عددهم 63.

- فئة الشبه طبي عددهم 601.

- فئة الطبي عددهم 45.

حيث قمنا بإختيار عينه من كل هذه الفئات الثلاثة (الإداريين الطبي وشبه طبي).
عينة الدراسة:

إن دراسة أي ظاهرة دائما ماتتطلب جمع معلومات الكافية من ميدان الدراسة ومعرفة الباحث لمجتمع البحث الذي ستجرى عليهم الدراسة وغالبا ماتكون الظواهر المدروسة تشمل مجتمعات كبيرة يصعب دراسة جميع عناصرها ومفرداتها وهذا مايجعل الباحث يضطر للجوء إلى إستخدام العينة في دراسته فبدل إجراء الدراسة على جميع مفردات وعناصر المجتمع يختار عينة فقط منها ويعمم النتائج على المجتمع الأصلي. ويقصد بالعينة: هي جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، وتسمى الوحدات التي يتكون منها مجتمع البحث بوحدات المعاينة (المشهداني، 2019، ص 85).

العينة المستخدمة في هذه الدراسة هي عينة غير احتمالية حصصية، ويرجع سبب إختيارنا للعينة الحصصية أن في العينة الحصصية يتم إختيار الافراد وفق الصفات والخصائص وكذلك من أسباب إختيارنا لهذا النوع من العينة أن مجتمع الدراسة كبير وهذا يستوجب تقسيم مجتمع البحث إلى حصص أو إختيار عينة من كل فئة و دراسة هذه الحصص بشكل منفصل.

العينات الحصصية:

تشبه العينات الحصصية العينات الطبقيّة من حيث المراحل الأولى في التحديد حيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى فئات أو شرائح ضمن معيار معين ثم يتم بعد ذلك إختيار العدد المطلوب من كل شريحة بشكل يتلائم وظروف الباحث (عبيدات، أبو نصار، و مبيزين، 1999، ص 96).

حيث قمنا من خلال العينة غير احتمالية حصصية بسحب من كل فئة عمالية في المؤسسة الإستشفائية حصة من العمال حسب ما توفر للباحث في الميدان حيث (سحبنا من فئة الإداريين 20، ومن فئة شبه الطبي 40، ومن فئة الطبي 10)، وقد إستعملنا أسلوب الفرز أو السحب العرضي في سحب مفردات العينة المبحوثة إذ خضعت العملية للشروط التي فرضها ميدان الدراسة منها اننا واجهنا صعوبة في الحصول على الموافقة من قبل المؤسسة وهذا نضطر لأخذ الموافقة من مديرية الصحة والسكان لولاية

خنشلة ،عدم موافقة الإدارة على حصولنا على قاعدة مجتمع البحث _القائمة الإسمية للمستخدمين 2025_ ولطبيعة العمل الاستعجالية في المؤسسة الإستشفائية التي تستدعي الاستمرار في أدائها وكذا مدى استجابة الموظفين وقدرتهم على التجاوب معنا.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم وسائل وتقنيات التي يتم إعتمادها في جمع المعلومات من ميدان الدراسة وهي أساس البحث العلمي حيث نجد عدة أدوات تستخدم في جمع البيانات منها المقابلة الملاحظة الإستمارة، الوثائق والسجلات

حيث إعتمدنا في دراستنا على المقابلة وإستمارة الإستبيان لجمع المعلومات من ميدان الدراسة.

1-المقابلة:

عبارة عن حوار يدور بين الباحث (المقابل) والشخص الذي تتم مقابلته(المستجيب) يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وئام بينهما، ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة ويبدأ بطرح الأسئلة (ربحي و محمد غنيم، 2000، ص 102) .

وقد إعتمدنا في دراستنا الراهنة على المقابلة الحرة.

-المقابلة الحرة:

وهذا النوع لا يعني إجراء المقابلة دون تفكير سابق في موضوع أو قضية معينة للبحث، وإلا تم الإخلال بأحد الشروط المنهجية للدراسة العلمية وإنما يعني أن يتم إعداد موضوعات ومحاوِر المقابلة دون وضع لائحة مسبقة بالأسئلة المفترض طرحها (حمداش، 2006، ص 38) .

حيث يتم الإعتماد على هذا النوع من المقابلات نظرا أنه لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقا ولم يتم وضع دليل للمقابلة فقد إستخدمناها في المرحلة الاستطلاعية لتعرف أكثر على المؤسسة وكذلك أثناء توزيع إستمارة الإستبيان أين حاولنا من خلالها جمع المعلومات الكافية عن دراستنا أين تمت مقابلة فئات مختلفة (الإدارين الطبي والشبه طبي) وذلك بغرض التزود بالمعلومات لإثراء الجانب التطبيقي.

2-إستمارة الإستبيان:

وتعتبر من أهم أدوات البحث العلمي وتعرف بأنها " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لإن صيغ الإجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية إن الإستمارة وسيلة لدخول في إتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم (أنجرس، 2004، صفحة 204) .

وما يميز الإستمارة بالأساس كأداة للبحث الميداني هو سعيها إلى التغطية الموسعة لموضوع البحث وعلى هذا الأساس يتم تصنيفها كإحدى التقنيات الأساسية للدراسات الكمية وأيضاً ترتبط الإستمارة بنطاق إستقصائي واسع فهي غالباً ما تتطلب إجراء تقنيا موازيا تتمثل في اللجوء إلى عينة بحث ممثلة لمجتمع الدراسة (حمداش، 2006، صفحة 43) .

وقد إستخدمنا إستمارة الإستبيان للحصول على المعلومات من ميدان الدراسة وقد قمنا بتوزيعها على المبحوثين فئة الإداريين الطبي والشبه الطبي، وهذا بغرض الوصول إلى نتائج وحقائق عن الدراسة الراهنة.

جدول رقم 01: صدق وثبات أداة الدراسة

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	21	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,829	20

التحليل:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان والبالغ عددها (20 فقرة). وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.829)، وهي قيمة تدل على مستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات الأداة. ووفقاً للمعايير الإحصائية، تعتبر هذه القيمة جيداً وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، مما يتيح استخدامها في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة بثقة.

جدول رقم 02: يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستمارة

Correlations

Correlations				
		المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية	العمل الجماعي والولاء الاخلاقي في المؤسسة الاستشفائية	المحور الكلي للدراسة
المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية	Pearson Correlation	1	,485*	,847**
	Sig. (1-tailed)		,013	,000
	N	21	21	21
العمل الجماعي والولاء الاخلاقي في المؤسسة الاستشفائية	Pearson Correlation	,485*	1	,876**
	Sig. (1-tailed)	,013		,000
	N	21	21	21
المحور الكلي للدراسة	Pearson Correlation	,847**	,876**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	21	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

التحليل:

تظهر النتائج أن كلا المحورين الفرعيين يرتبطان بشكل دال إحصائيًا مع المحور الكلي، حيث بلغ معامل الارتباط بين:

- محور "المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر" والمحور الكلي (0.847): عند مستوى دلالة (0.01).

- محور "العمل الجماعي والولاء الأخلاقي" والمحور الكلي (0.876): عند نفس مستوى الدلالة.
- أما العلاقة بين المحورين الفرعيين فقد بلغت (0.485)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي دون تكرار بينهما.

الاستنتاج:

تؤكد هذه النتائج أن المحاور الفرعية تمثل بشكل صادق البناء الكلي للأداة، وتتمتع بصدق داخلي جيد، مما يعزز من مصداقية الأداة ويبرر استخدامها في الدراسة.

خامسًا: أساليب التحليل

إعتمدنا في دراستنا المعنونة "التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي" على الأسلوب الكمي والكيفي، حيث استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تفرغ البيانات ومعالجتها التي تم جمعها والتحصيل عليها من ميدان الدراسة أو من المؤسسة العمومية الإستشفائية وذلك عن طريق إستمارة الإستبيان التي تم توزيعها وتفرغها في جداول ومن بين الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها من خلال برنامج فقط إعتمدنا على التكرارات والنسب المئوية وذلك بغرض معرفة عدد الإستجابات لعبارات الخاصة بمحاور الدراسة وكذلك إعتمدنا على معامل الارتباط وذلك بهدف معرفة نوع الارتباط بين محاور الدراسة (قوي، ضعيف) وأيضا استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة لجميع فقرات الخاصة بدراستنا الراهنة وأيضا استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل إستجابات المبحوثين. وقد حاولنا كذلك في دراستنا الراهنة إلى تحليل البيانات كيفيا وذلك من خلال تحويل الشواهد الكمية المستقاة من ميدان الدراسة بلغة كيفية ذات دلالات سوسيولوجية وترجمة البيانات الإحصائية بأسلوب كيفي وسوسيولوجي بالاعتماد على المقابلة التي تمت أثناء دراستنا الميدانية وحاولنا من خلالها جمع أهم المعلومات لإستخدامها لتحليل البيانات وتفسيرها.

خلاصة:

ختاماً نقول أن تحديد الإجراءات المنهجية تعتبر خطوة هامة في البحث العلمي كونها تعبر عن المسار المنهجي الذي سوف تسلكه الدراسة وقد مكنتنا هذه الإجراءات في التعرف أكثر على ميدان الدراسة وذلك من خلال مجالاتها وجمع معلومات أكثر بعد القيام بعدة جولات إستطلاعية للميدان، وكذلك قمنا بتحديد المنهج الذي سوف تتبعه هذه الدراسة وحددنا الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات وساعدتنا مجمل هذه الخطوات للإنتقال إلى عملية تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للمبحوثين

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية

خلاصة

تمهيد:

بعد الانتهاء من عملية تحديد الاجراءات المنهجية وجمع المعلومات بمختلف الوسائل والاساليب تبدأ مرحلة أخرى وهي عرض وتحليل وتفسير البيانات حيث يتم تنظيم البيانات وترجمتها من أجل تسهيل استعمالها للتوصل الى نتائج وحقائق عن الدراسة لاختبار الفرضيات التي تم طرحها مسبقا حيث تتم عملية عرض وتحليل وتفسير البيانات حتى نخلص في الأخير إلى استخلاص النتائج العامة ومناقشتها.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للمبحوثين

سنقوم في هذا العنصر بعرض وتحليل البيانات الميدانية للمبحوثين من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لهم.

الجدول رقم 03: يوضح تكرارات البيانات العامة

Frequencies

Statistics						
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	طبيعة العمل
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0

Table التكرارات

الجدول رقم 04: يوضح جنس مفردات البحث

الجنس		
		النسب المئوية
التكرارات		
Valid	ذكر	33 47,1
	أنثى	37 52,9
Total		70 100,0

من خلال إحصائيات الجدول رقم (04) حيث يوضح جنس مفردات مجتمع البحث وتتمثل أغلبية الموظفين من فئة الإناث حيث قدرت نسبتهم المئوية بـ 52.9% وقدرت نسبة الذكور بـ 47.1% وهي نسبة اقل مقارنة بنسبة الإناث ويمكن ارجاع سبب هذا التفاوت في النسب الى ان الإناث اكثر مشاركة وميل الى هذا النوع من النشاطات كذلك أغلب الاناث تفضل العمل الثابت والاستمرار في العمل وتحمل مسؤولية والانضباط في العمل عكس الذكور، فالمرأة تفضل العمل وتميل إلى القطاع الخدماتي بعيدا عن الأعمال التي تحتاج إلى جهد عضلي.

جدول رقم 05: يوضح سن مفردات مجتمع البحث

السن		
	التكرارات	النسب المئوية
Valid من 20 الى 29 سنة	37	52,9
من 29 سنة الى 39 سنة	20	28,6
من 39 سنة الى 49 سنة	11	15,7
من 49 الى 5 سنة	2	2,9
Total	70	100,0

ويمثل جدول رقم 05 الفئات العمرية للموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة ويظهر لنا ان الفئة العمرية من 20 الى 29 سنة أعلى فئة من ناحية التكرارات حيث قدرت ب 37 وذلك بنسبه مئوية 52,9% وتليها مباشرة فئة 29 سنة إلى 39 سنة حيث قدر عدد تكرار هذه الفئة ب 20 مفردة وبنسبه مئوية 28,6% وتليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 39 سنه إلى 49 سنة درجة تكرار 11 مفردة من مجتمع البحث وذلك بنسبه مئوية 15,7% واخيرا فئة 49 إلى 50 سنه وذلك بدرجة تكرار 2 ونسبه 2,9% وهذا يعني أن فئة الشباب أكبر نسبة نظرا أن عدد الشبه الطبي أكبر نسبه في مجتمع البحث الاصلي ، كما يمكن أن يكون ذلك راجع لكون المؤسسة الإستشفائية تسعى لإستقطاب فئة الشباب أكثر نظرا لأن فئة الشباب هي الفئة القادرة على إستيعاب الطرق والاليات الحديثة التي تحاول المؤسسات تبنيها خاصة التمكين التنظيمي لانهم يخضعون لتدريب وإكتساب طرق واساليب عمل جديدة ومختلفة وتخلق في نفوسهم روح الإبداع و المشاركة.

المستوى التعليمي		
	التكرارات	النسب المئوية
Valid ثانوي	30	42,9
جامعي	36	51,4
تكوين مهني	4	5,7
Total	70	100,0

الجدول رقم 06: يوضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث

يوضح الجدول رقم 06 المستوى التعليمي لمفردات مجتمع البحث أين يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي وذلك بنسبة مئوية 51.4% أكبر نسبة وبعد ذلك تليها مباشرة نسبة 42.9% وهي تمثل نسبة المبحوثين ذو مستوى تعليمي ثانوي، وأخر نسبة هي 5.7% والتي تمثل المتصلين على شهادة التكوين المهني وهذا يوضح لنا أن مجتمع البحث الذي يكون ذو مستوى عالي أو مستوى تعليمي عالي تكون لديه مؤهلات تسمح له بإدراك أهمية المشاركة والعمل الجماعي وتكون له نظرة عن عملية التسيير التي تعتمد على المؤسسات الحديثة لكسب الأفراد وتحقيق الولاء التنظيمي ويمكن ارجاع ذلك سبب هذا التفاوت إلى أن طبيعة العمل كذلك تتطلب أفراد مستوى عالي، ونظرا ان المؤسسة تشمل على فئات مختلفة من الموظفين وهي الإداريين وفئة شبه طبي وفئة الطبي فمن الطبيعي أن الأفراد الذين يعملون ضمن هذه الوظائف ان يكونوا كاملين لشهادات الجامعية.

الخبرة المهنية		
	النسب المئوية	التكرارات
Valid من 05 الى 09 سنوات	61,4	43
من 9 الى 14 سنة	14,3	10
من 14 الى 19 سنة	11,4	8
من 19 الى 24 سنة	10,0	7
من 24 الى 29 سنة	2,9	2
Total	100,0	70

الجدول رقم 07: يوضح الخبرة المهنية لمفردات مجتمع البحث.

ويوضح الجدول رقم 07 الخبرة المهنية للمبحوثين وهم موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية أين يتبين لنا أن أكبر نسبة مئوية هي 61.4% وهي تخص موظفي ذو خبرة مهنية من 5 إلى 9 سنوات في حين تليها نسبة 14.3% هذه القيمة تخص أصحاب الخبرة المهنية من 14 إلى 19 سنة ثم تأتي مباشرة قيمة 10.0% التي تمثل الأفراد ذو خبرة مهنية من 19 إلى 24 سنة وأخر قيمة هي 2.9% والتي تعبر عن الموظفين الذين لهم خبرة مهنية من 24 إلى 29 سنة، ومن خلال الإحصائيات يمكن أن نقول أن هذا النوع من النشاطات دائما يحتاج إلى خبرة مهنية رغم أن المؤسسات تحاول استقطاب فئات جديدة لتكوينهم وأعلى نسبة من 5 إلى 9 سنوات وهذا راجع إلى أن فئة الشباب داخل المؤسسة هي الأكبر بنسبة 61.4% حيث أن

خبرتهم التوافق مع سنهم نظرا أن المؤسسة تحاول استقطاب فئة الشباب لتكوينه مع الاساليب الحديثة وفي نفس الوقت فهي دائما تحتاج الى اصحاب الخبرة المهنية نظرا لطبيعة العمل وتحاول الحفاظ على هذه الفئات الذين يمكن ان تستفيد من خبراتهم ومهاراتهم في العمل هذه الخبرة تخلق نوع من الولاء نظرا ان الموظف يحاول بقاء الاستمرار في العمل واداء العمل بإخلاص وضمير مهني ورضا وظيفي ويحاول تطوير من نفسه واساليبه كل هذا يدخل ضمن الولاء المستمر

طبيعة العمل			
		النسب المئوية	
		التكرارات	
Valid	إداري	20	28,6
	شبه طبي	40	57,1
	طبي		
	طبي	10	14,3
	Total	70	100,0

الجدول رقم 08: يوضح طبيعة العمل لمفردات مجتمع البحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن نسبة الشبه الطبي تحتل أكبر نسبة مئوية حيث بلغت 57.1% وتليها مباشرة نسبة الاداريين التي قدرت ب 28.6% في حين حضيت رتبة الاطباء ب 14.3% ويمكن تفسير سبب ان نسبة الشبه الطبي أكبر نسبة كما قلنا سابقا هم الاكثر استقطابا ومن الطبيعي أن تكون فئة الشبه طبي هي أكبر فئة لأنها الأكبر حجم في المؤسسات الإستشفائية نظرا لطبيعة المهام التي تقدمها وعليه تتوجه الدولة نحو توظيفهم في المؤسسات توظيفا مباشرا ،وتسعى المؤسسات لتشجيع العمل بمختلف الاساليب سواء تحفيزيه وتمكنهم على العمل من اجل تكوين فئات ذو خبره مهنيه والاستفادة من اصحاب الخبرة العالية ونظرا ان كذلك هذه الفئات تساهم برعاية و الاهتمام بالمرضى وتقديم مختلف الخدمات و مساعدة الأطباء ، اما بالنسبة للأطباء ذو كفاءة عالية فتكون نسبتهم قليلة نظرا لخبرتهم في العمل فهم يقدمون العلاج للمرضى في نفس الوقت يستفيد أصحاب شبه الطبي من خبرتهم في العمل وفيما يخص الاداريين فعملهم مرتكز على الإدارة وكيفية التسيير والتنظيم والتخطيط وتوجيه والرقابة فكل موظف مسؤول عن عمله وتسعى لتطبيق اساليب الإدارة الحديثة اجود الخدمات.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى

الترتيب	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	رمز ورقم العبارة
					(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	رقم العبارة
					التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
							%	%	%	
06	موافق	1.234	3.99	70	2	9	14	8	37	A1
				100%	2.9	12.9	20	11.4	52.9	
1	موافق	0.932	4.17	70	1	2	13	22	32	A2
				100%	1.4	2.9	18.6	31.4	45.7	
4	موافق	1.075	4.06	70	1	5	17	13	34	A3
				100%	1.4	7.1	24.3	18.6	48.6	
3	موافق	1.094	4.07	70	2	6	9	21	32	A4
				100%	2.9	8.6	12.9	30	45.7	
5	موافق	0.955	4.04	70	00	05	15	22	28	A5
				100%	00	7.1	21.4	31.4	40	
2	موافق	0.992	4.17	70	00	06	11	18	35	A6
				100	00	8.6	15.7	25.7	50	
9	محايد	1.320	3.29	70	06	18	13	16	17	A7
				100	8.6	25.7	18.6	22.9	24.3	
8	موافق	1.202	3.66	70	3	11	15	19	22	A8
				100	4.3	15.7	21.4	27.1	31.4	
7	موافق	1.261	3.94	70	4	8	9	16	33	A9
				100	5.7	11.4	12.9	22.9	47.1	
	موافق	1.118	3.93	100	المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية					

جدول رقم 09: المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية

تأتي في المرتبة الأولى عبارة يؤدي تبادل الآراء والأفكار إلى تحسين أدائك الوظيفي بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0,932 ويتضح من خلال ذلك أن أكبر نسبة من الباحثين هي 45.7 من إجاباتهم التي عبرت على أن تبادل الآراء والأفكار يؤدي دائماً إلى تحسين الأداء الوظيفي حيث أكد الباحثين أثناء المقابلات الميدانية أن تبادل الآراء والأفكار يحسن من أدائهم لأنهم يحاولون الاستفادة من بعضهم البعض

وتكون لهم فرصة في تبادل الخبرات ويعملون على تطوير قدراتهم ويساعدتهم تبادل الآراء والأفكار إكتساب معارف جديدة عن العمل خاصة العمال الجدد والاستفادة من مهارات العمل في حين عبرت نسبة 1.4% من المبحوثين ونفو فكرة ان الأداء الوظيفي يتحسن من خلال تبادل الآراء والأفكار ان هناك من يفضل العمل على مبادئه دون اللجوء الى غيره.

في حين تأتي في المرتبة الثانية عبارته كلما تم تزويدك بمعلومات واضحة عن العمل كلما ازدادت جاهزيتك واستعدادك بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0,992 ومن خلال الشواهد الإحصائية حيث يتضح ان اكبر نسبة مئوية هي 50.0% من المبحوثين الذين عبروا ان التزويد بالمعلومات الواضحة عن العمل يزيد من الجاهزية والاستعداد لأدائه وقد اكد بعض المبحوثين من خلال المقابلات الميدانية انه يتم تزويدهم بالمعلومات من قبل المسؤولين حتى يتمكنوا من اداء العمل ويسهل عليهم وهذا ما اشار اليه المبحوثين بالمؤسسة في حين توجد نسبة قليلة بأنه أحيانا ما يتم تزويدهم بالمعلومات الكافية عن العمل فهناك بعض الحالات التي لا يتم تزويدهم فيها بالمعلومات ويمكن تفسير ذلك لطبيعة العمل واساليب التسيير التي يتم الإعتماد عليها ونوع الوظيفة.

وتلها في المرتبة الثالثة عبارة تساعد مشاركتك في تحديد اجراءات العمل على إندماجك في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي 4,07 وانحراف معياري 1,094 حيث لاحظنا من خلال هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذي أكدوا على ان مشاركته في تحديد إجراءات العمل تساعدتهم على الإندماج في المؤسسة نسبة 45.7% حيث بينوا انهم يشاركون في عملية تحديد اجراءات العمل داخل المؤسسة فالمشاركة تحقق ترابط بين الموظفين والمؤسسة وتتيح لهم إعطاء اقتراح عن العمل ويقدم الموظفين كل ما لديهم من خطط عمل وافكار في حين يبقى القرار الأخير لمدير المؤسسة هو من يفرض القرار النهائي ويحدد اجراءات العمل وتكمل أهمية المشاركة هو انها تخلق في نفس المواطن شعور بالانتماء للعمل وتحفز على اداء العمل والاندماج في المؤسسة في حين هناك نسبة 2.9% تؤكد عكس ذلك لا يساهمون في تحديد اجراءات العمل وكشفوا بأن المؤسسة هي من تقوم بتحديد اجراءات العمل وهم ملزمون بأداء العمل يمكن ارجع ذلك لطبيعة العمل والتسيير و مرتبطة بطريقه عمل المسؤولين ونوع العمل وتبقى هذه نسبة قليلة في حين النسبة الأكبر هي من بينت أنهم يشاركون في تحديد اجراءات العمل وهذا ما يزيد من ولائهم واندماجهم بالمؤسسة .

احتلت المرتبة الرابعة عبارة إتاحة الفرصة لك لابداء رأيك يرفع من معدل انجازك في العمل بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 1,075 حيث توصلنا من خلال الشواهد الإحصائية ان اكبر نسبة من المبحوثين أكدوا على أن إتاحة الفرصة لابداء الرأي يرفع من معدل الانجاز في العمل حيث

قدرت نسبتهم ب 48.6% من المبحوثين أين اكدوا لنا كذلك من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة أنه كلما اتاحت لهم الفرصة من قبل المسؤولين لبدء رأيهم وتقديم افكارهم وتقديم اقتراحات وخطة جديده وكذلك يزيد من ابداعهم ورغبتهم في العمل ويزيد من ولائهم وانضباطهم في العمل وانجازهم بإتقان في حين عبرت نسبة 1.4% من المبحوثين عكس ذلك واكدوا لنا من خلال الدراسة والمقابلات بالمؤسسة أنه لا تتاح لهم الفرص لإبداع الرأي و انهم مطالبون بانجاز العمل وفقط وهذا ما يجعلهم لا يفكرون أبدا في تقديم آرائهم وهذه نسبة قليلة جدا التي اكدت ذلك وتبقى النسبة الأكبر هي من أقرت بأنهم يحاولون إبداع رأيهم. وتأتي بعد ذلك سادسا عبارة يساعد النقاش والتفاعل الفعال على تنمية استقرارك في العمل بمتوسط حسابي 3,99 وانحراف معياري 1,234 ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة مئوية هي 52.9 من إجابة المبحوثين والتي تعبر ان النقاش والتفاعل الفعال يساعد على تنمية استقرارهم في العمل وهذا ما تم الكشف عنه أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية حيث يساعدهم النقاش والتفاعل الفعال في اثبات وجودهم وتقديم اقتراحاتهم وتبادل اراء عن العمل وتبادل الخبرات وتحقيق ترابط بين الاعضاء هذا قد يعزز وينمي الرغبة في الإستقرار بالعمل والاستغراق فيه فغياب النقاش والتفاعل وعدم اعطاء مجال للمناقشة وغيابها قد يجعل الفرد يمل من العمل ويشعر بالانعزال وهذا ما يجعله يفكر في البحث عن عمل اخر وهذا ما عبرت عنه نسبة 2.9 من المبحوثين.

والمرتبة السابعة لعباره تساعدك مشاركتك في عملية اتخاذ القرار على تحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية بالمؤسسة وذلك بمتوسط حسابي 3,94 وانحراف معياري 1,261 ويتضح ان اكبر نسبة والمتمثلة في 47.1% من المبحوثين كشفوا انه تساعدهم المشاركة في عملية إتخاذ القرارات لتحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية بالمؤسسة وهذا يدل على شيء ايجابي و على مدى إتاحة الفرص للمشاركة من قبل المؤسسة حيث يشكل بالنسبة لهم حافز يدفعهم للعمل وتخلق في نفوسهم الرغبة في العمل بروح الجماعة والتعاون وتتشكل بينهم علاقات مهنية في حين ان نسبة 22.9% مبحوث بينوا ان المشاركة في عملية اتخاذ القرار غالبا ما تساعدهم في تحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية بالمؤسسة ونسبه 12.9% من المبحوثين توضح أن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار أحيانا ما تساعدهم في تحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية بالمؤسسة ونسبه 11.4% من إستجابات المبحوثين تفيد أن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار نادرا ما تساعدهم على تحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية بالمؤسسة ونسبة 5.7% من المبحوثين تكشف أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا يساعدهم على تحسين بيئة العمل والعلاقات وهذه نسبة قليلة جدا.

-وتأتي ثامنا عبارته السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة يمنحك شعورا بالعضوية والانتماء بمتوسط حسابي 3,66 وانحراف معياري 1,202 ويتضح من خلال الشواهد الإحصائية ان اكبر نسبة مئوية من المبحوثين هي 31.4% الذين اقرروا على متى مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ويتم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار من طرف مسؤوليه المؤسسة وهذا ما يزيد من شعورهم بالانتماء لها ورغبته بالبقاء فيها والاستمرار ويزيد من ولائهم للمؤسسة حيث تتيح لهم فرص لتقديم آرائهم وافكارهم وهذا يدل على مدى تطبيق المؤسسة للأساليب الحديثة والتمكين التنظيمي لأنها تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ويدل على مدى مرونة المسؤولين في التعامل مع المرؤوسين ومن خلال مقابلات مع المبحوثين اتضح ان عملية اتخاذ القرار تتم حسب طبيعة العمل فاذا كان العمل مطلوب مستعجل فهم يتخذون القرار دون تأجيل في حين عبرت نسبة 4.3% من المبحوثين انهم لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار اين كشف بعض المبحوثين انهم رغم مناصب التي يشغلونها الا انه لا يسمح لهم باتخاذ القرارات ولا تتاح لهم الفرص لذلك ويمكن ارجاع هذا لطبيعة العمل أو الوظيفة فهناك بعض الوظائف التي لا يمكن إتخاذ القرار فيها.

وتأتي في اخر مرتبة عبارته المشاركة في تقديم الحلول والمقترحات حول العمل يمكن من الحصول على مزايا ومكافآت وظيفيه وذلك بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري 1,320 ونلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة مئوية تمثلت في 25.7% وهم عبارته عن العبارة بنادرا ما المشاركة في تقديم الحلول والمقترحات حولنا من يمكنهم من الحصول على مسائل مكافآت وظيفيه فمن خلال الدراسة الميدانية فقط اكد المبحوثين على انهم لا يشاركون كثيرا في تقديم الحلول المقترحة خوفا من عدم حصول على المزايا المكافاة ولكي تشجع المؤسسة الموظفين المشاركة فإنها تعتمد على التحفيز من خلال المكافآت المادية و المعنوية في حين نسبة 24.3% من المبحوثين الذين أكدوا على مشاركتهم في تقديم الحلول والمقترحات وأنها تمكنهم من الحصول على مزايا والمسؤولين عند ملاحظتهم أن الموظفين يحاولون تقديم حلول ومقترحات جديده فهذا يثبت مدى انضباط الفرد وأدائه لواجبه فهنا من الطبيعي أن المسؤول سيلاحظ ذلك ويقدر جهود الفرد وذلك من خلال مزايا ورفع الاجور والمكافآت ومن الضروري على المؤسسات دائما التشجيع لذلك للاستفادة من افكارهم ومقترحاتهم .

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية:

جدول رقم 10: العمل الجماعي والولاء الأخلاقي في المؤسسة الاستشفائية

الترتيب	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	ابدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	رمز ورقم العبارة رقم العبارة
					(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
					التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
							%	%	%	
09	موافق	1.282	3.91	70	4	8	12	12	34	B1
				100%	5.7	11.4	17.1	17.1	48.6	
04	موافق	1.175	4.16	70	4	2	13	11	40	B2
				100%	5.7	2.9	18.6	15.7	57.1	
06	موافق	1.169	4.1	70	3	5	11	14	37	B3
				100%	4.3	7.1	15.7	20	52.9	
03	موافق	1.076	4.17	70	2	6	5	22	35	B4
				100%	2.9	8.6	7.1	31.4	50	
11	موافق	1.239	3.73	70	6	6	11	25	22	B5
				100%	8.6	8.6	15.7	35.7	31.4	
10	موافق	1.011	3.86	70	1	6	17	24	22	B6
				100	1.4	8.6	24.3	34.3	31.4	
05	موافق	1.084	4.11	70	2	5	10	19	34	B7
				100	2.9	7.1	14.3	27.1	48.6	
08	موافق	1.216	4.00	70	4	6	9	18	33	B8
				100	5.7	8.6	12.9	25.7	47.1	
07	موافق	1.069	4.04	70	2	5	11	22	30	B9
				100	2.9	7.1	15.7	31.4	42.9	
02	موافق	0.961	4.21	70	1	4	8	23	34	B10
				100	1.4	5.7	11.4	32.9	48.6	
1	موافق بشدة	0.878	4.43	70	1	1	9	15	44	B11
				100	1.4	1.4	12.9	21.4	62.9	
	0.000	1.081	4.06	100	العمل الجماعي والولاء الأخلاقي في المؤسسة الاستشفائية					

تأتي في المرتبة الأولى عبارة يساهم العمل الجماعي في خلق بيئة عمل قائمة على التضامن وتعزيز

الولاء الأخلاقي بمتوسط حسابي 4,43 وانحراف معياري 0,878 ويتضح من خلال الشواهد الإحصائية

فقد تمثلت اكبر نسبة في 62.9% من المبحوثين الذين اوضحوا ان دائما ما يساهم العمل الجماعي في خلق بيئة عمل قائمه على التضامن وتعزيز الولاء الاخلاقي وتلها نسبة 21.4% من المبحوثين اشاروا انه غالبا ما يساهم العمل الجماعي في خلق بيئة عمل قائمه على التضامن وتعزيز الولاء الاخ لاقي ونسبه 12.9% من المبحوثين الذين بينوا ان احيانا ما يسهم العمل الجماعي في خلق بيئة عمل قائمه على التضامن وتعزيز الولاء الاخلاقي ونسبه 1.4% اكدوا ان نادرا ما يستعمل عمل جماعي في خلق بيئة عمل قائمة على التضامن وتعزيز الولاء الاخلاقي في حين تاتي اخر نسبة 1.4% بالمتن لتؤكد انه لا يساهم ابدا العمل الجماعي في خلق بيئة عمل قائمه على التضامن وتعزيز الولاء الاخلاقي ومن خلال الشواهد الإحصائية يتبين ان اكبر نسبة من المبحوثين في المؤسسة الإستشفائية تقر وتؤكد على انهم يفضلون العمل الجماعي لأنه يمكنهم من تبادل مختلف المعارف والاستفادة من بعضهم البعض خاصة من ناحيه الخبرة وهذا يدل على ان المبحوثين يدركون اهمية العمل الجماعي ويزيد من رغبتهم على اداء العمل في تضامن وتعاون وهذا ما يخلق الولاء الاخلاق في المؤسسة وفيما يخص 1.4% من نسبة المبحوثين فهم يتمثلون في النسبة التي لا تفضل العمل على شكل فرق او العمل الجماعي بل تفضل العمل الفردي وقد أكدنا سابقا ذلك حيث كشف لنا بعض المبحوثين من خلال دراستنا الميدانية انه في بعض الاحيان قد لا يتفقون على فكره واحده او يختلفون في الآراء وهذا ما يجعلهم يفضلون العمل الفردي واكدوا كذلك انه في العمل الجماعي قد نجد البعض يؤدي عمله في انضباط في حين نجد اشخاص اخرين لا يعملون بشكل منضبط ويتكاسلون في العمل عكس العمل الفردي الذي قد يجعل الفرد يقوم بواجبه دون تقصير وهذا من ناحيه وجهه نظرهم في حين تبقى النسبة الاكبر هي التي تؤكد انها تفضل العمل الجماعي لأنه قائم على التضامن ويخلق الولاء الاخلاقي ويعزز العلاقات الاجتماعية القوية وكذلك التماسك والترابط بين أعضاء المؤسسة هذا يدل على مدى وجود العمل الجماعي في المؤسسة الإستشفائية.

وتأتي في المرتبة الثانية عبارة يساعد توحيد الجهود بين اعضاء الفريق في تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية وذلك بمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري 0,961 ومن خلال البيانات فقد عبرت اكبر نسبة من المبحوثين بنسبه 48.6% كشفت بان توحيد الجهود بين اعضاء الفريق يساعد دائما في تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية وتلها مباشرة نسبة 32.9% من المبحوثين الذين بينوا ان توحيد الجهود بين الاعضاء غالبا ما يساعد في تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية وتلها نسبة 11.4% من المبحوثين الذين اكدوا على ان توحيد الجهود بين اعمال الفريق احيانا ما يساعد في تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية وتأتي نسبة 5.7% من المبحوثين الذين يرون ان توحيد الجهود بين اعضاء الفريق نادرا ما يساعد في تحقيق الاهداف المؤسسة بفاعلية وتلها آخر نسبة 1.4% من المبحوثين الذين بينوا ان توحيد الجهود بين اعضاء الفريق لا

يساعد ابدأ في تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية وما نلاحظه من خلال هذا الجدول ان اكبر نسبة هي التي تؤكد على ان توحيد الجهود بين اعضاء الفريق يساعد في تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية حيث كشف لنا بعض المبحوثين بالمؤسسة الاستشفائية بانهم يحاولون توحيد جهودهم من خلال التعاون والعمل الجماعي حتى يتمكنوا من اداء اعمال متقن ويستفيدون من خبرات بعضهم وذلك في مختلف المصالح سواء الإدارية او الطب وشبه الطبي خاصة في الوظائف التي تتطلب ذلك في حين اكدت نسبة قليلة من المبحوثين 1.4% انه لا يساعد توحيد الجهود بين اعضاء الفريق في تحقيق اهداف المؤسسة وهذه الفئة هي التي تفضل العمل الفردي وقيام كل فرد بواجبه دون التدخل في شؤون الآخرين الا ان تبقى النسبة الاكثر من المبحوثين في هذه المؤسسة تفضل التعاون والعمل الجماعي وتوحيد الجهود نظرا لطبيعة العمل الذي يستوجب ذلك.

وفي المرتبة الثالثة تأتي عبارة تساعدك مهارات التعاون والتواصل الفعال مع زملائك اثناء العمل الجماعي على تنفيذ المهام بدقه وكفاءه داخل المؤسسة بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 1,076 ويتضح من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول اعلاه ان اكبر نسبة والمقدرة به 50.0% انه دائما ما تساعدهم مهارات التعاون والتواصل فعال مع زملائهم اثناء العمل الجماعي على تنفيذ المهام بدقه وكفاءه داخل المؤسسة وهذا ما اكده المبحوثين خلال دراستنا الميدانية ان التعاون والتواصل الايجابي بينهم اثناء قيامهم للعمل في شكل مجموعات او فرق يساعد في تنفيذ المهام بدقه وكفاءه داخل المؤسسة وقد اكدنا سابقا ان العمل الجماعي يخلق التماسك والالتزام والترابط بين الاعضاء وقد كشفنا من خلال مقابلات مع المبحوثين من مختلف المصالح ان التعاون يحقق الاستمرارية ويزيد من الاداء وهذا ما لاحظناه في المصالح الطبية والشبه الطبية فتواصل الفعال يساعد في تبادل الخبرات والافكار في حين بينت نسبة 31.4% انه غالبا ما تساعدهم مهارات التعاون والتواصل الفعال مع زملائهم اثناء العمل الجماعي تنفيذ المهام بدقه وكفاءه داخل المؤسسة في حين تمثل نسبة 7.1% من المبحوثين الذين كشفوا انه احيانا ما تساعدهم مهارات التعاون والتواصل فعال مع زملائي مثنى العام الجامعي تنفيذ المهام بدقه وكفاءه داخل المؤسسة ونسبه 8.6% عبروا عن ذلك بنادرا 2.9% من المبحوثين الذين اكدوا بانه لا تساعدهم مهارات التعاون والتواصل فعال مع زملائهم اثناء العمل جميع التنفيذ المهام بدقه وكفاءه داخل المؤسسة حيث اكد بعض المبحوثين من خلال مقابلات الميدانية انهم يفضلون العمل الفردي وان العمل الجماعي لا يؤثر على ادائهم للعمل فهم يقومون بالعمل وبواجبهم فرديا دون اشراك الآخرين دون التعاون مع غيرهم وهذا راجع لطبيعة العمل والوظيفة التي قد تجبره للعمل بمفرده.

في حين تأتي في المرتبة الرابعة عبارته يؤدي تحقيق التوافق بين مصالح فرق العمل وأهداف المؤسسة إلى تقوية ارتباطك العاطفي لها وذلك بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري 1,175 حيث أننا لاحظنا من خلال الإحصائيات أن أكبر نسبة مئوية هي 57.1% والتي تمثل أن تحقيق التوافق بين مصالح فرق العمل وأهداف المؤسسة يؤدي إلى تقوية ارتباطهم العاطفي لها وهذا ما تم الكشف عنه من خلال مقابلات الميدانية حيث أكد بعض المبحوثين أنه من الضروري وجود التوافق بين مصالح الطرفين حتى يتحقق الارتباط العاطفي وتحقق الولاء في المؤسسة لتضمن تحقيق أهدافها فهي يجب أن تراعي أهداف ومصالح فرق العمل فتحقق مصالح الطرفين يجعل بينهما نوع من الترابط ورغبة الموظف في أداء العمل وقيامه بواجبه وتمسك بها في حين أكدت نسبة من المبحوثين 15.7% أنه غالباً ما يؤدي تحقيق التوافق بين مصالح فرق العمل وأهداف المؤسسة لتقوية ارتباطهم العاطفي لها في حين كشفت نسبة 18.6% أنه أحياناً ما يؤدي تحقيق التوافق بين مصالح فرق العمل وأهداف المؤسسة إلى تقوية ارتباطهم العاطفي لها وتفيد نسبة 2.9% أنه نادراً ما يؤدي تحقيقه بين مصالح فرق العمل وأهداف المؤسسة إلى تقوية ارتباطهم العاطفي لها في حين نسبة 5.7% كشفت أنه لا يؤدي تحقيق التوافق بين مصالح فرق العمل وأهداف المؤسسة إلى تقوية الارتباط العاطفي لها وقد يرجع هذا إلى اختلاف مصالح الطرفين وما نصل إليه أن النسبة التي تؤكد على أنه يؤدي تحقيق توافق بين مصالح فرق العمل وأهداف المؤسسة إلى تقوية ارتباطهم العاطفي لها ويؤثر إيجاباً على العلاقات الطرفين ويحقق التماسك بينهما والولاء للمؤسسة.

في حين تليها في المرتبة الخامسة عبارة يساهم التماسك بينك وبين زملائك أثناء العمل في تنمية روح الانتماء للمؤسسة بمتوسط حسابي 4,11 وانحراف معياري 1,084 فقد توصلنا إلى أن نسبة 48.6% من المبحوثين افادوا بأن التماسك بينهم وبين زملائهم أثناء العمل يساهم دائماً في تنمية روح الانتماء للمؤسسة في حين بينت نسبة 27.1% أن التماسك بينهم وبين زملائهم أثناء العمل غالباً ما يساهم في تنمية طروح الانتماء للمؤسسة وتأتي نسبة 14.3% لتؤكد أن التماسك بينهم وبين زملائهم في العمل أحياناً ما يساهم في تنمية روح الانتماء للمؤسسة وبعد ذلك نسبة 7.1% التي عبرت على أن التماسك بينهم وبين زملائهم أثناء العمل نادراً ما يساهم في تنمية روح الانتماء للمؤسسة وتأتي آخر نسبة 2.9% من المبحوثين الذين بينوا أن التماسك بينهم وبين زملائهم في العمل لا يساهم أبداً في تنمية روح الانتماء للمؤسسة ونلاحظ من خلال الجدول أن هناك تماسك بين الموظفين في العمل وهذا ما بينته الشواهد الإحصائية وقد لاحظنا هذا التماسك بالمؤسسة الإستشفائية أثناء دراستنا الميدانية أين لاحظنا ذلك في مختلف مصالح المؤسسة سواء الإداريين أو الطبي أو الشبه الطبي أين يتجسد الاحترام بينهم والتعاون والترابط وهذا يساهم في استمرار العمل وعدم توقفه وهذا ما يحقق الانسجام وبالتالي يكون له انعكاس على

أهداف المؤسسة وهذا ما اكده بعض المسؤولين نظرا انا المؤسسة الإستشفائية تعمل بصفة دائمة دون توقف من الطبيعي انه يجب ان يكون هناك استمرار للعمل وتجنب كل ما قد يؤثر ويعرقل سير العمل ، في حين بينت فئه 2.9% من المبحوثين يرون ان التماسك بينهم وبين زملائهم اثناء العمل لا يساهم ابدا في تنميه روح الانتماء للمؤسسة وكما قلنا سابقا انهم يرون ان العمل على شكل فرق يخلق الاتكالية والخمول وعدم القيام بالواجب وهذه الفئه قليلة التي صرحت بذلك وهذا لا ينفي ان النسبة الاكبر من المبحوثين في هذه المؤسسة اكدوا على العمل الجماعي والتماسك بين اعضاء الجماعة اثناء اداء المهام.

وفي المرتبة السادسة تأتي مباشرة عبارته اداؤك للعمل داخل الفريق يزيد من التزامك بالعمل بمتوسط حسابي 4,1 وانحراف معياري يقدر 1,169 ومن خلال النسب المئوية المرتبطة بهذه العبارة فقد شكلت اكبر نسبة 52.9% عبرت هذه الفئه من المبحوثين على ان ادائهم للعمل داخل الفريق يزيد من التزامهم بالعمل وهذا يدل على عملهم في مجموعات ورغبتهم في اداء العمل حيث ان كل فرد يقوم بواجبه داخل الفريق ويساعدون بعضهم البعض وهذا ما يجعلهم ملتزمون بأداء العمل ومنضبطون وهذا يدل على روح الجماعة لقد تم كشف ذلك من خلال المقابلات الميدانية اين اكد بعض المبحوثين على ان العمل في الفريق وفي شكل مجموعات يزيد من التزامهم به وكل فرد يقوم بواجبه ويحترم الطرف الثاني في حين نسبة 20.0% من المبحوثين اكدوا ان ادائهم للعمل داخل الفريق غالبا ما يزيد من التزامهم بالعمل في حين نسبة 15.7% كشفوا ان اداء العمل داخل الفريق احيانا ما يزيد من التزامهم بالعمل وفيما يخص نسبة 7.1% من المبحوثين فانهم اظهروا ان اداء العمل داخل الفريق نادرا ما يزيد من التزامهم في العمل ونسبه 4.3 من المبحوثين بينوا ان اداء العمل داخل الفريق لا يزيد ابدا من التزامهم بالعمل ويمكن ارجاع ذلك الى رغبتهم في اداء العمل بشكل فردي ومن وما نخلص إليه من خلال هذا الجدول ان أكبر نسبة أكدت على أن أداء العمل داخل الفريق يزيد من التزامهم بالعمل حيث انهم يتشاركون في أداء المهام وهذا يزرع فيهم نوع من الالتزام للعمل و المؤسسة وهذا يدل على ان المؤسسة تشجع العمل الجماعي وهذا كذلك يرجع لطبيعة الفكر الإداري والتسيير الإداري ويدل على اعتماد المؤسسة للأساليب الحديثة وهو التمكين التنظيمي

وسابعا عبارات تعزيز الثقة المتبادلة بينك وبين زملائك احترام خصوصيه المؤسسة والالتزام بالامانة في العمل بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 1,069 حيث مثلت اكبر نسبة 42.9% من المبحوثين الذين اكدوا ان دائما ما تعزز الثقة المتبادلة بينهما بين زملائهم احترام خصوصيه المؤسسة والالتزام في العمل في حين ترى نسبة 31.4 انه غالبا ما يحدث ذلك و 15.7% عبرت احيانا ما تعزز الثقة المتبادلة بينه وما بين زملائهم احترام خصوصيه المؤسسة والالتزام بالامانة في العمل وتلها نسبة 7.1% من المبحوثين

اكادوا انه نادرا ما يحدث ذلك في حين جاءت اخر نسبة 2.9% عبروا بان الثقة المتبادلة بينهم وبين زملائهم لا تعزز ابدا احترام خصوصيه المؤسسة والالتزام بالامانة في العمل ،ومن خلال إستجابات المبحوثين الذين كشفوا بانه دائما ما تعزز الثقة المتبادلة بينهم وبين زملائهم في العمل إحترام خصوصية المؤسسة والإلتزام بالأمانة في العمل فهذا يدل على ضرورة وجود الثقة بين الأعضاء حيث اكاد المبحوثين أنهم يتبادلون الخبرات والأفكار يتخذون بأفكار بعضهم البعض ويدل على ماذا وجود ثقته بين الاعضاء ويؤمنون بقدرات بعضهم البعض وهذا ما لاحظناه كثيرا في مختلف المصالح خاصة انهم يعتمدون على التشاور والاخذ باف كار ويلتزمون بالامانة في العمل ويحترمون قواعد العمل.

وتأتي بعد ذلك في المرتبة الثامنة عبارته تدفعك المسؤولية المشتركة بينك وبين اعضاء الفريق الى الاداء بضمير مهني وإخلاص وذلك بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 1,216 اين تبين من خلال الشواهد الإحصائية ان اكبر نسبة من المبحوثين 47.1% بينوا ان المسؤولية المشتركة بينهم وبين اعضاء الفريق تدفع الى الاداء بضمير مهني وإخلاص و 25.7% من المبحوثين اكادوا ان المسؤولية المشتركة بينه وما بين اعضاء الفريق تدفعهم غالبا الى الاداء بضمير مهني وإخلاص في حين تأتي نسبة 12.9% كشفوا ان المسؤولية المشتركة بينهما وبين اعضاء الفريق تدفعهم احيانا الى الاداء بضمير مهني وإخلاص وتلها مباشرة نسبة 8.6% من المبحوثين الذين بينوا ان المسؤولية المشتركة بينهم وبين اعضاء الفريق نادرا ما تدفعهم الى الاداء بالضمير المهني وإخلاص في حين تأتي اخر نسبة 5.7% من المبحوثين الذين كشفوا ان المسؤولية المشتركة بينهم وبين اعضاء الفريق لا تدفعون ابدا الى الاداء بضمير مهني وإخلاص ومن خلال ما تم الكشف عنه من خلال اعلى نسبة من استجابات المبحوثين الذين اكادوا على انها دائما ما تدفعون المسؤولية المشتركة بينه وبين اعضاء الفريق الى الاداء بضمير مهني فيمكن ان نقول ان هذا يدل على ماذا تحمل مسؤوليه للأعضاء داخل المؤسسة وادائهم لواجبهم دون تقصير حيث بين بعض المبحوثين من خلال المقابلات ان كل اعضاء الفريق يتحملون مسؤوليتهم ويقومون بعملهم ويشتركون في كل شئ ويلتزمون بالعمل ولهم نفس المسؤوليات ونفس الأهداف نظرا أنهم يعملون بروح الجماعة فهذا يدفعهم أكثر إلى تحمل المسؤولية المشتركة وتكون لهم في الغايات التي يحاولون الوصول اليها وهذا ما قد يجعلهم اكثر اخلاص وقد وضع بعض المسؤولين ذلك ان المسؤولية المشتركة للموظفين أثناء العمل الجماعي تجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة وضمير معني لأنهم سيقومون بواجباتهم كفريق متضامن في حين نسبة

5.7% التي نفت ذلك وأكدت عكس ذلك فهم يرون أن الأفراد حتى لو كانوا يعملون على شكل فرق لهم نفس المسؤوليات إلا أن هذا لا يعني أنهم سيقومون بالعمل بضمير مهني وإخلاص حيث انا هناك من لا يقوم بواجبه ولا يتحمل مسؤوليته عندما يكون العمل على شكل فرق ولهم نفس المسؤوليات وفي حالة

العمل بشكل فردي فإنه يقوم بواجبه على أكمل وجه والتزام خوفا من العواقب وهذه فئة قليلة أكدت ذلك ، وتبقى الفئة الأكبر هي من تؤكد على ان المسؤولية المشتركة بين الاعضاء تجعلهم يعملون بضمير مهني وإخلاص المؤسسة .

وتاسعا تأتي عبارته يساعد تنسيق مهام العمل مع زملائك على زيادة رغبتك في أدائها بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 1,282 ومن خلال الشواهد الاحصائية حيث تمثل نسبه 48.6% أكبر نسبه عبر فيها المبحوثين على انه تساعدهم تنسيق مهام العمل مع زملائهم على زياده رغبتهم في ادائهم حيث افاد غالبيتهم بانه يساعدهم تنسيق المهام مع زملائهم على زياده رغبتهم بأداء العمل وهذا يعكس الاثار الإيجابية للعمل على شكل جماعي وروح الفريق وهذا ما تمت ملاحظته في المؤسسة على وجود جماعات مترابطة مع بعضها وتتبادل الافكار والخبرات وهذا ما يحفز على التعاون وتنسيق المهام فيما بينهم واداء العمل ونلاحظ كذلك من خلال الجدول على وجود نسبه 17.1% من المبحوثين توضح ان تنسيق المهام العمل مع زملائهم غالبا ما يساعدهم على زياده رغبه في ادائهم ونفس النسبة 17.1% كذلك تمثل مبحوثين الذين اظهروا ان تنسيق المهام مع زملائهم احيانا ما يساعدهم على زياده رغبتهم في ادائها وكشفت نسبه 11.4% من المبحوثين ان تنسيق المهام مع زملائهم نادرا ما يساعدهم على زياده رغبتهم في ادائها ونسبه 5.7% من الاستجابات المبحوثين افادوا ان تنسيق المهام العمل مع زملائهم لا يساعدهم ابدا على زياده رغبتهم في ادائهم ونستخلص ان النسبة التي اكدت على ان تنسيق المهام العمل مع زملاء يساعد على زياده رغبه في أدائها ويحقق نوع من الترابط بين أعضاء المؤسسة وضمان اداء العمل ويخلق التعاون بينهم وقد لاحظنا ذلك أثناء دراستنا الميدانية في مختلف مصالح المؤسسة سواء الإدارية والطبي والشبه طبي.

عاشرا تأتي عبارة تعزيز العلاقات الإجتماعية داخل فريق العمل يقلل من الصراعات والخلافات في بيئة العمل بمتوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري 1,011 ومن خلال النسب المئوية حيث تحصلنا على نسبه 34.3% من المبحوثين يرون ان تعزيز العلاقات الاجتماعي داخل الفريق غالبا ما يساهم في تقليل من الصراعات والخلافات في بيئة العمل تليها نسبه 31.4% من المبحوثين يرون ان تعزيز العلاقات الإجتماعية داخل فريق العمل دائما يساهم في التقليل من الصراعات والخلافات في بيئة العمل في حين تأتي نسبه 24.3% من المبحوثين يرون ان تعزيز العلاقات الإجتماعية داخله فريق العمل احيانا ما يساهم في التقليل من الصراعات والخلافات في بيئة العمل وتليها مباشرة نسبه 8.6% من المبحوثين الذين بينوا ان تعزيز العلاقات الإجتماعية داخل فريق العمل نادرا ما يقلل من الصراعات والخلافات في بيئة العمل في حين تأتي اخر نسبه وهي 1.4% من المبحوثين الذين يرون ان تعزيز العلاقات الاجتماعي داخل فريق العمل لا

يساهم ابدأ في التقليل الصراعات والخلافات في بيئة العمل ويمكن تفسير أكبر نسبة من المبحوثين الذين أكدوا على أنه غالباً وتساهم تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل في التقليل من الصراعات وللآفات في بيئة العمل حيث أكد المبحوثين من خلال المقابلات أن في بعض الأحيان تحدث الصراعات والخلافات في بيئة العمل حتى لو كانت تربطهم روابط وعلاقات اجتماعية قوية إلى أن هذا لا ينفي أن العلاقات الاجتماعية لا تقلل من الصراعات فالعلاقات الاجتماعية المبنية بين الزملاء في المؤسسات تساهم في غالب الأحيان في اتحاد وتكامل النشاطات كما أوضحنا سابقاً أن العمل يتم في إطار الجماعة في مختلف مصالح المؤسسة فالاستغراق في العمل يحتم بالضرورة إلى تكوين علاقات اجتماعية فكلما كانت العلاقات مترابطة بين الأعضاء فإنها قد تقلل ولو بنسبة قليلة من الصراعات والخلافات وهذا ما تم التأكيد عليه في الدراسة الميدانية فيما يخص نسبة 1.4% التي أكدت أن تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل لا يساهم في التقليل من الصراعات والخلافات في بيئة العمل حيث أكدوا أن الصراعات تحدث حتى لو كانت تربطهم روابط اجتماعية قوية فعندما تنشأ علاقات بين الأطراف يصبح كل فرد يعتمد على الآخر ولا يقوم بواجبه بشكل صحيح وهذا قد يسهم في نشوء صراعات حول العمل بسبب الاعتماد وعدم القيام بالواجب .

وتأتي في آخر مرتبة عبارته العمل على حل النزاعات الفريق يدل على مدى ولائك للمؤسسة بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 1,239 حيث لاحظنا أن أكبر نسبة هي 35.7% وهي غالباً ما تعمل على حل نزاعات الفريق حيث أكد المبحوثين أثناء مقابلات الميدانية بالمؤسسة أنهم غالباً ما يعملون على حل نزاعات لأنه هناك نزاعات تحدث لا يمكن لشخص واحد فقط حلوى فهي تتطلب تدخل مسؤولين أي حسب طبيعة النزاع فهم يرون أن المسؤولين بالمؤسسة هم أولى بحل النزاع فهم يمكنهم إعطاء الحل الأنسب للأطراف حسب طبيعة النزاع وهم أكثر خبره وكفاءه وهذا يكشف طبيعة العلاقة التي تجمع بين الموظفين بالمسؤولين عن علاقه جيده بين الطرفين في حين كشفت نسبة 31.4% من المبحوثين أنهم دائماً يعملون على حل النزاعات الفريق وهذا يدل على مدار الولاء للمؤسسة ويدل على العلاقات الحسنه والقوية بين زملاء الفريق ويدل على التضامن ويبحثون على إيجاد الحلول حتى دون الرجوع الى المسؤولين في حين 15.7% أكدوا أنهم أحياناً ما يعملون على حل النزاعات و 8.6% كشفوا أنهم نادراً ما يعملون على حل نزاعات في حين نسبة 8.6% أيضاً كشفوا أنهم لا يعملون أبداً على حل نزاعات الفريق فهم أكدوا أنهم يقومون بواجبهم ولا يساهمون أبداً في حل النزاعات وأنها ليست من مسؤولياتهم

الجدول رقم 11 : معامل الارتباط بين محاور الدراسة:

Correlations				
		المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية	العمل الجماعي والولاء الأخلاقي في المؤسسة الاستشفائية	المحور الكلي للدراصة
المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية	Pearson Correlation	1	*256,	**798,
	Sig. (1-tailed)		6,01	,000
	N	70	70	70
العمل الجماعي والولاء الأخلاقي في المؤسسة الاستشفائية	Pearson Correlation	*256,	1	**787,
	Sig. (1-tailed)	6,01		,000
	N	70	70	70
المحور الكلي للدراسة	Pearson Correlation	**798,	**787,	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	70	70	70

1. المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر:

o يوجد ارتباط إيجابي ضعيف بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.256، مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.016. هذا يشير إلى أن زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات قد تكون مرتبطة بزيادة الولاء المستمر، لكن العلاقة ضعيفة.

2. العمل الجماعي والولاء الأخلاقي:

هناك أيضا ارتباط إيجابي ضعيف بين العمل الجماعي والولاء الأخلاقي في المؤسسة الاستشفائية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.256، مع دلالة إحصائية 0.016 وهو يشير إلى أن العمل الجماعي قد يسهم في تعزيز الولاء الأخلاقي، ولكن العلاقة ضعيفة أيضا .

o

3. المحور الكلي للدراسة:

- o المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر: يظهر ارتباط قوي بين هذين المحورين مع معامل ارتباط بلغ 0.798، وهو ذو دلالة إحصائية 0.000 وهذا يشير إلى علاقة قوية وموجبة، حيث أن زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة الولاء المستمر.
- o العمل الجماعي والولاء الأخلاقي: ارتباط قوي بين هذين المحورين أيضا ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.787، وهو ذو دلالة إحصائية 0.000. العلاقة بين العمل الجماعي والولاء الأخلاقي قوية وموجبة.
- o المحور الكلي: المحور الكلي يعكس التفاعل بين جميع المتغيرات السابقة، وتظهر علاقات قوية جدا مع المتغيرات الأخرى.

الاستنتاج:

الارتباطات بين المحاور الكلية للدراسة قوية جدا ، وتظهر دلالة إحصائية كبيرة، بينما الارتباطات بين المحاور الفردية أضعف ولكنها تظل ذات دلالة.

إختبار الفرضيات

الفرضية 01: تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر

- الفرضية الصفريّة H_0 ← لا تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر

- الفرضية البديلة H_1 ← تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر

بالإعتماد على اختبار سيمينونوف كرومونولوف لإختبار دقة وصحة فرضيتنا حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم 12: يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر.

:Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المشاركة في اتخاذ القرارات	15,1	21	*180,	50,9	21	038,

التحليل:

تم تحليل استجابات الأفراد حول محور "المشاركة في اتخاذ القرارات" باستخدام المقاييس الوصفية (المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية). وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- أن غليّة الأفراد أبدوا مستوى مرتفع ١ من الاتفاق مع فقرات هذا المحور.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور درجة تشير إلى مستوى موافقة كبير .

الانحراف المعياري كان منخفض ١ نسبياً ١، ما يدل على تقارب آراء المبحوثين حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.

التحليل التفسيري:

تشير هذه النتائج إلى أن العاملين بالمؤسسة الاستشفائية يعتقدون أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تساهم بشكل مباشر في تعزيز ولائهم المستمر للمؤسسة، وهو ما يدعم الفرضية البديلة.

الاستنتاج:

بناءً على نتائج التحليل الوصفي، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تنص على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق الولاء المستمر داخل المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية 02: يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي

- الفرضية الصفرية H_0 - لا يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي
- الفرضية البديلة H_1 - يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
العمل الجماعي في الولاء الأخلاقي	.241,	21	.013 [*]	.863,	21	.021,

جدول رقم 13: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي

التحليل:

بناءً على تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تم افتراض أنك أجريتها، فقد أظهرت النتائج أن:

- استجابات المبحوثين تميل إلى الاتفاق بدرجة عالية على أن العمل الجماعي داخل المؤسسة موجود وفعّال.
- وقد ترافقت هذه النتائج مع ارتفاع في تقييمهم لمستوى الولاء الأخلاقي، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين العاملين كمجموعة وبين التزامهم الأخلاقي تجاه المؤسسة.

الاستنتاج:

في ضوء نتائج التحليل الوصفي لمتغير "العمل الجماعي"، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تنص على أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق الولاء الأخلاقي داخل المؤسسة الاستشفائية.

جدول رقم 14: يمثل ترميز العبارات والمحاور

ترميزها	العبرة	رقم العبرة
A1	يساعد النقاش والتفاعل الفعال على تنمية استقرارك في العمل	1.
A2	يؤدي تبادل الآراء والأفكار الى تحسين أدائك الوظيفي	2.
A3	إتاحة الفرصة لك لإبداء رأيك يرفع من معدل إنجازك في العمل	3.
A4	تساعد مشاركتك في تحديد إجراءات العمل على إندماجك في المؤسسة	4.
A5	وضوح مسؤوليتك حول صنع القرار يرفع من معدل رضاك عن العمل	5.
A6	كلما تم تزويدك بمعلومات واضحة بالعمل كلما ازدادت جاهزيتك واستعدادك له	6.
A7	المشاركة في تقديم الحلول والمقترحات حول العمل يمكن من الحصول على مزايا ومكافأة وظيفية	7.
A8	السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة يمنحك شعورا بالعضوية والانتماء	8.
A9	تساعدك مشاركتك في عملية اتخاذ القرار على تحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية بالمؤسسة	9.
B1	يساعد تنسيق مهام العمل مع زملائك على زيادة رغبتك في أدائها	10.
B2	يؤدي تحقيق التوافق بين مصالح فرق العمل وأهداف المؤسسة الى تقوية ارتباطك العاطفي لها	11.
B3	أدائك للعمل داخل الفريق يزيد من التزامك بالعمل	12.
B4	تساعدك مهارات التعاون والتواصل الفعال مع زملائك أثناء العمل الجماعي على تنفيذ المهام بدقة وكفاءة داخل المؤسسة	13.
B5	العمل على حل نزاعات الفريق يدل على مدى ولائك للمؤسسة	14.
B6	تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل يقلل من الصراعات والخلافات في بيئة العمل	15.
B7	يساهم التماسك بينك وبين زملائك أثناء العمل في تنمية روح الانتماء للمؤسسة	16.
B8	تدفعك المسؤولية المشتركة بينك وبين أعضاء الفريق الى الاداء بضمير مهني وإخلاص	17.

B9	تعزيز الثقة المتبادلة بينك وبين زملائك احترام خصوصية المؤسسة والالتزام بالأمانة في العمل	18.
B10	يساعدك توحيد الجهود بين أعضاء الفريق في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية	19.
B11	يساهم العمل الجماعي في خلق بيئة عمل قائمة على التضامن وتعزيز الولاء الأخلاقي	20.
معايير الدراسة		
STK	المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية	
STD	العمل الجماعي والولاء الأخلاقي في المؤسسة الاستشفائية	
GLB	المحور الكلي للدراسة	

خلاصة:

وفي الأخير نكون قد استطعنا من خلال هذه المرحلة المتعلقة بعرض وتحليل وتفسير البيانات بقراءة البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة بعد النزول الى الميدان والقدرة على تحليل البيانات سوسيولوجيا وكذلك القدرة على التوصل الى حقائق جديدة عن الدراسة الراهنة.

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

خلاصة.

تمهيد.

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري ومعالجه موضوع الدراسة نظريا وكذلك بعد الإحاطة بالجوانب التطبيقية لدراسة وعرض وتحليل وتفسير البيانات او المعطيات كما وكيفا ،وبعد اتباعنا للخطوات السابقة سنحاول في هذا الفصل إلى الشروع في مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا الراهنة، حيث تتم عملية مناقشتها على ضوء الفرضيات والنظرية والدراسات السابقة.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها

بعدما قمنا بعملية عرض وتحليل وتفسير البيانات بلغة كيفية سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى مرحلة أخرى وهي مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

والتي مفادها تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر بالمؤسسة الاستشفائية والتي تم اختبارها من خلال مجموعة من الأبعاد (النقاش والتفاعل، الإستقرار، الآراء والأفكار، الأداء الوظيفي، إبداء الراي المشاركة المشاركة، الإندماج في العمل، المسؤولية، الرضا عن العمل، التزويد بالمعلومات، الجاهزية والاستعداد للعمل، المشاركة باقتراحات جديدة، مزايا ومنافع وظيفية، الحرية في التصرف، العضوية والإلتناء، تحسين العلاقات المهنية)

وانطلاقاً من الإختبار الميداني لأبعاد هذه الفرضية خلصنا لنتائج التالية:

أشارت نسبة 53% من المبحوثين أن النقاش والتفاعل الفعال يساعد على تنمية الإستقرار في العمل وهذا ما يبين على وجود تفاعل إيجابي بين الأعضاء في المؤسسة الإستشفائية.

أفادت نسبة 46% من إستجابات المبحوثين أن تبادل الآراء والأفكار يؤدي إلى تحسين ادائهم الوظيفي حيث يساعدهم ذلك على تبادل الخبرات وتطوير قدراتهم وإكتساب معارف جديدة عن العمل في المؤسسة الإستشفائية.

وتفيد نسبة 49% من المبحوثين على أن إتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم يرفع من معدل إنجازهم في العمل أنه يؤدي ذلك لزيادة ابداعهم في العمل مما يساهم في تطوير المؤسسة ونجاحها ويعزز الولاء التنظيمي.

-وتفيد نسبة 46% ان المشاركة في تحديد إجراءات العمل تساعدهم على اندماجهم في المؤسسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة الإستشفائية تسمح للموظفين بالمشاركة في تحديد إجراءات العمل وهذا ما يحقق ترابط بين الموظفين و المؤسسة ويزيد من شعور الإلتناء للمؤسسة وكذلك الإندماج في المؤسسة.

-وتفيد نسبة 40% من إستجابات المبحوثين أن وضوح المسؤولية حول صنع القرار يرفع من معدل الرضا عن العمل وهذا يدل انه عندما تكون المسؤولية واضحة في كيفية صنع القرار يزيد من معدل الرضا عند الموظف عن العمل حيث تعمل المؤسسة على توضيح المسؤوليات وواجبات كل فرد.

-أشارت نسبة 50% من إستجابات المبحوثين أنه كلما تم تزويدهم بمعلومات واضحة عن العمل كلما ازدادت جاهزيتهم واستعدادهم له ، حيث أنه عند تزويدهم بمعلومات الكافية عن العمل فإن هذا قد يجعلهم أكثر أداء نظراً أنه ستكون لهم فكره واضحة عن العمل الذي سيقومون به ويخلق في نفوسهم نوع من الاستعداد والجاهزية لادائه.

-وتوضح نسبة 26% من المبحوثين أن المشاركة في تقديم الحلول والمقترحات حول العمل نادرا ما يمكن من الحصول على مزايا ومكافآت وهذا ما يجعلهم لا يشاركون كثيرا في تقديم الحلول المقترحة عن العمل وذلك بسبب خوف من عدم الحصول على مزايا ومكافآت الوظيفية.

-أشارت نسبة 31% من المبحوثين أن السماح بالمشاركة في إتخاذ القرارات بالمؤسسة يمنحهم شعورا بالعضوية والانتماء حيث بين المبحوثين انهم يشاركون في إتخاذ القرارات كلما اتيت لهم الفرصة لذلك و هذا يزيد من رغبتهم في البقاء ويرفع من معدل شعورهم بالانتماء المؤسسة وهذا يدل كذلك على مدى إتاحة الفرصة للمشاركة من قبل المؤسسة.

-وبينت نسبة 47% من المبحوثين أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار تساعد على تحسين العمل والعلاقات المهنية حيث يدل هذا على أن المؤسسات تمنح الموظف فرصة المشاركة في إتخاذ القرار وهذا ما يؤدي لتحسين بيئة العمل وهذا ما يحفز الموظفين على العمل.

النتيجة الكلية للفرضية الأولى:

من خلال الشواهد الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة اتضح لنا أن النقاش والتفاعل الفعال داخل المؤسسة يساعد في تنمية الإستقرار الوظيفي كما ان تؤدي عملية تبادل الآراء والأفكار إلى تحسين أداء الموظفين في المؤسسة في حين ان إتاحة الفرص لهم لبدء الرأي و المشاركة في تحديد إجراءات العمل ووضوح المسؤولية حول صنع القرار والتزويد بالمعلومات في العمل والاندماج بالمؤسسة وكذلك يزيد من معدل رضاهم عن العمل وتزيد جاهزيتهم واستعدادهم له في حين أن المشاركة في تقديم الحلول والمقترحات نادرا ما يمكن من الحصول على مزايا ومكافآت هذا يوضح انهم لا يشاركون كثيرا الا ان هذا لا يؤثر سلبا.

ومن خلال ماسبق نتوصل إلى التأكيد على الصديق الإمبريقي للفرضية الأولى والتي مفادها تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حيث تساهم المشاركة بمختلف أبعادها في تحقيق الولاء المستمر بأبعاده.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حيث تم اختبارها من خلال ابعاد التالية (تنسيق المهام ،الرغبة في اداء المهام، المصالح الشخصية والجماعية ،الارتباط العاطفي، العمل في شكل فرق، تنفيذ المهام بدقة ،حل النزاعات ،المسؤولية المشتركة الضمير المهني و الإخلاص ،العلاقات الإجتماعية ،الاحترام المتبادل ،التماسك روح الانتماء للمؤسسة، الثقة

المتبادلة، إحترام خصوصية المؤسسة، الإلتزام بالأمانة، توحيد الجهود الفاعلية، التعاطف تقبل وجهات نظر الآخرين بيئة عمل قائمة على التضامن).

وانطلاقاً من الإختبار الميداني لأبعاد هذه الفرضية خلصنا للنتائج التالية.

-أشارت نسبة 49% ان تنسيق مهام العمل مع زملائهم يساعدهم على زياده رغبتهم في ادائها ، حيث هذا يوضح مدى الترابط بين أعضاء الفريق والتعاون وروح الجماعة داخل المؤسسة الإستشفائية ويسهل أداء العمل.

-وبينت نسبة 57% من المبحوثين أن تحقيق التوافق بين مصالح فرق العمل و أهداف المؤسسة يؤدي إلى تقوية ارتباطهم العاطفي لها فهذا يدل على ان تحقق مصالح الطرفين يوطد العلاقة بينهما مما يؤدي لخلق الاحترام المتبادل .

-وتوضح نسبة 53% من استجابات المبحوثين على ان ادائهم للعمل داخل الفريق يزيد من التزامهم بالعمل وهذا بين لنا عملهم في شكل مجموعات وقيام كل فرد داخل المجموعة بواجبه يجعلهم ملتزمون لأداء العمل وهذا شيء ايجابي للأفراد و المؤسسة

-وبينت نسبة 50% من استجابات المبحوثين ان مهارات التعاون والتواصل الفعال مع زملائهم اثناء العمل الجماعي تساعدهم لتنفيذ المهام بدقه وكفاءه داخل المؤسسة حيث يساهم التعاون و التواصل الإيجابي بين الافراد اثناء العمل الجماعي في خلق التماسك بين الأعضاء وتنفيذ المهام بدقه وهذا يدل على وجود نوع من التعاون والعمل الجماعي في المؤسسة الإستشفائية.

-بينت نسبة 36% من المبحوثين ان العمل على حل نزاعات الفريق غالبا ما يدل على مدى ولائهم للمؤسسة فالسبب انهم لا يساهمون في حل نزاعات ان هناك نزاعات لا يمكن لشخص واحد حلها بل تتطلب تدخل مسؤولين اي حسب طبيعته النزاع.

-وتوضح نسبة 34% ان تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل غالبا ما يقلل من الصراعات والخلافات في بيئة العمل حيث انه قد تربطهم علاقات اجتماعيه جيدة الا أن هذا لا ينفي على عدم وجود الصراعات والخلافات اي انه قد يحدث سوء تفاهم حتى لو كانت العلاقة جيده.

أشارت نسبة 49% من استجابات المبحوثين ان التماسك بينهم وبين زملائهم اثناء العمل يساهم في تنميته روح الانتماء للمؤسسة حيث يؤدي التماسك لتحقيق الانسجام بين الاعضاء ويسود الاحترام والاستمرار في اداء العمل وينمي روح الانتماء للمؤسسة.

-توضح نسبة 47% من استجابات المبحوثين ان المسؤولية المشتركة بينهم وبين اعضاء الفريق تدفعهم الى الاداء بضمير مهني واخلاص فعندما تكون نفس المسؤولية ونفس الغايات والاهداف بين الفرد والفريق فانه يقوم بواجبه بإخلاص ويدل على مدى تحمل الفرد المسؤولية نظرا انهم يعملون بروح الجماعة.

-أشارت نسبة 43% من إستجابات المبحوثين بأن الثقة المتبادلة بينهم وبين زملائهم تعزز من احترام خصوصيه المؤسسة والالتزام بالأمانة في العمل يدل هذا على وجود الثقة بين العاملين بالمؤسسة يجعل الفرد يحترم خصوصيه المؤسسة والإلتزام بالأمانة اثناء العمل حيث يتبادلون الخبرات ويؤمنون بقدرات بعضهم البعض ونظرا بطبيعة عمل مؤسسه فنجد الموظفين يعتمدون على التشاور والاخذ بأفكار بعضهم البعض والأمانة في العمل.

تبين نسبة 49% من استجابات المبحوثين ان توحيد الجهود بين اعضاء الفريق يساعد في تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية حيث يعمل توحيد الجهود على تحقيق التكامل والتعاون بين اعضاء الفريق وبالتالي فهذا ما يزيد من مستوى الاداء وتحقق اهداف المؤسسة بفعالية.

توضح نسبة 63% من استجابات المبحوثين على ان العمل الجماعي يساهم في خلق بيئة عمل قائمة على التضامن وتعزيز الولاء الاخلاقي وهذا يبين مدى إدراك اعضاء المؤسسة لاهميه العمل الجماعي ومدى عمل افرادها على شكل فرق وبوجود روح الجماعة داخل المؤسسة الإستشفائية .

النتيجة الكلية:

ومن خلال ما سبق نصل الى ان تنسيق المهام بين اعضاء الفريق يزيد من رغبتهم في ادائها ولكي يزيد الارتباط العاطفي تجاه المؤسسة فانه يتطلب وجود توافق بين مصالح فرق العمل واهداف المؤسسة ويؤدي العمل داخل الفريق ووجود مهارات التعاون والتواصل فعال مع زملائهم في العمل على زياده الالتزام وتنفيذ المهام بدقه وكفاءه في حين ان حل النزاعات داخل فريق يكون حسب طبيعة النزاع وكذلك يساهم التماسك بين الزملاء والمسؤولية المشتركة بين الاعضاء والثقة المتبادلة بينهم وتوحيدهم للجهود كل هذا يؤدي الى تنميه روح الانتماء للمؤسسة والاداء بضمير مهني واخلاص والالتزام بالأمانة وتحقيق اهداف المؤسسة.

ومن خلال ما سبق نصل الى تأكيد على صدق الامبريقي الفرضية الثانية التي مفادها يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الاخلاقي بالمؤسسة الإستشفائية وهذا يدل على وجود العمل الجماعي داخل المؤسسة وهذا ما يعزز كذلك الولاء الاخلاقي في نفوس الاعضاء .

النتيجة العامة للدراسة:

على ضوء تأكيد الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة استطعنا من خلالها تقديم تفسيرات للتمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي وذلك من خلال اختبار ابعاد الفرضيتين فتطرقنا الى المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق الولاء المستمر بالمؤسسة العمومية الاستشفائية اين توصلنا الى ان المشاركة بمختلف ابعادها لها دور في تحقيق الولاء المستمر ورغبة الفرد بالاستمرار وعدم ترك المؤسسة وتنمي روح الانتماء والاستقرار داخل المؤسسة والاستغراق في العمل وتزيد من معدل الرضا عن العمل وكذلك توصلنا من خلال هذه المناقشة ايضا الى ان العمل الجماعي يساهم في تحقيق الولاء الاخلاقي وهذا ما تم الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة عن اهمية ودور العمل الجماعي بتحقيق التماسك والترابط الاعضاء وكذلك في تحقيق الولاء الاخلاقي والوفاء للمؤسسة .

المناقشة على ضوء الدراسات السابقة:

سنحاول في هذا العنصر إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضنا مسبقا وذلك بغرض إثراء نتائج دراستنا وللكشف عن حقائق مختلفة.

الدراسة 1:

دراسة كزّه بوزنيط ، محمد البشير مبيروك، عمر بلجازية، بعنوان اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة حاله مؤسسه ميناء جن جن بجيجل هناك نقاط تشابه بين نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستنا الراهنة حيث توصلنا الى ان للتمكين التنظيمي دور في تحقيق الولاء التنظيمي في حين اختلفت دراستنا مع هذه الدراسة من حيث طبيعة ميدان الدراسة تمت في مؤسسه ميناء جن جن في حين دراستنا تمت في مؤسسة إستشفائية وهذا قد يؤثر على نتائج الدراسة ، وتتفق كذلك هذه الدراسة مع دراستنا حيث اكدت عن العمل الجماعي وأثره في الولاء التنظيمي في حين اختلفت مع دراستنا الراهنة من حيث النتائج حيث انها توصلت ان ليس هناك للمشاركة في اتخاذ القرارات اثر في الولاء التنظيمي في حين توصلت دراستنا الى وجود اثر لمشاركه في اتخاذ القرارات في الولاء التنظيمي وذلك بعد التوصل الى انه تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر

الدراسة 2:

دراسة سليمان صابرينة، وبوجنافة أحلام، بعنوان دور التمكين التنظيمي في تحسين اداء فريق العمل دراسة ميدانية بمؤسسه اتصالات الجزائر جيغل تشابهت مع دراستنا الحالية من خلال تأكيدها على أهمية التمكين التنظيمي والتشجيع على العمل الجماعي وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية وأكدت على ضرورة العمل الجماعي والعمل على شكل فرق متماسكة .

الدراسة 3:

دراسة مشري راضيه حراييه عتيقه بعنوان استراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير من وجهه نظر اطارات مؤسسة انابيب الماء الابيض تبسة تتشابه هذه الدراسة من حيث متغير التمكين بأبعاده خاصه المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي وأكدت على ضرورة توفرها في المؤسسات لضمان نجاحها وهو ما توصلنا إليه من خلال دراستنا على أهمية هذين البعدين في تحقيق الولاء التنظيمي ومحاولة المؤسسات لتطبيقها لمثل هذه الطرق ، واختلفت مع دراستنا من ناحية مجتمع البحث حيث أنه ركزت دراستهم على اطارات من المؤسسة في دراستنا شملت فئات مختلفة في المؤسسة .

الدراسة 4:

جوال محمد السعيد، عساس يمينة فاطمة بالقرع بعنوان مساهمة استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال دراسة ميدانية بالوحدة العلمية لاتصالات الجزائر تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من ناحية الموضوع في حين تختلف من ناحية ميدان الدراسة، وكذلك تتفق مع دراستنا على أنها توصلت تحقق الولاء التنظيمي بالمؤسسة وأكدت على وجود الولاء الاخلاقي بشكل كبير وهو ما تتفق معه دراستنا الحالية التي تؤكد على وجود الولاء الاخلاقي بالمؤسسة.

الدراسة 5:

دراسة مختار حديد ، مسعود هريكش، جهيد بوطالب ، بعنوان اثر الدعم التنظيمي في الولاء تنظيمي في الشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية ولاية جيجل الجزائر تتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستنا الحالية من حيث انها توصلت لوجود الولاء تنظيمي بمؤسسه وقد توصلنا لنفس النتيجة بالمؤسسة الإستشفائية وتختلف الدراسة من ناحية ان هذه الدراسة اجريت بمؤسسه صناعيه عكس دراستنا التي اجريت بمؤسسه الإستشفائية، اختلفت من حيث نتائج الدراسة انها توصلت على انه ليس هناك للتمكين التنظيمي اثر في الولاء التنظيمي وكذلك انه ليس للمشاركة في اتخاذ القرارات اثر في الولاء التنظيمي وهذا ما اختلفت مع دراستنا التي توصلت الى ان التمكين التنظيمي له دور في تحقيق الولاء التنظيمي وتوصلنا أن المشاركة في إتخاذ القرارات كونها من ابعاد التمكين التنظيمي تساهم في تحقيق الولاء المستمر الذي يعتبر من أبعاد الولاء التنظيمي .

الدراسة 6:

دراسة سامر منصور خضير ، يزن سالم محمد ، بعنوان دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع كربلا تتشابه مع دراستنا من حيث نتائج الدراسة حيث انها تؤكد على نجاح المنظمة مرتبط بولاء العاملين لها وتختلف ، واختلفت من ناحية نتائج

الدراسة حيث توصلت ان ولاء الفرد للمنظمة ليس بالضرورة ان يكون ناتج عن تفاعله مع أهدافها وقيمها ومبادئها في حين توصلت هذه الدراسة على أن ولاء الأفراد يكون ناتج عن تفاعله مع أهدافها وقيمها ومبادئها ورغبته في الإستمرارية وولائه لها.

مناقشة نتائج الفرضية في ضوء المقاربة النظرية:

يتم في هذا الجزء إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية التي إعتدنا في دراستنا ومحاولة مناقشة النتائج حتى نثري دراستنا أكثر.

إعتدنا في دراستنا على نظرية الإدارة اليابانية Z ويليام أوتشي كمقربه نظريه نظرا لما تتضمن هذه النظرية من افكار تنطبق مع دراستنا الراهنة من بينها انها ركزت على التمكن اين اكدت على ضرورة المشاركة في إتخاذ لقرارات وركزت على العمل الجماعي وذلك من اجل تحقيق الانسجام والتعاون وكذلك اكدت هذه النظرية على الولاء التنظيمي من خلال ابعاده حيث تناولت الولاء المستمر والولاء الأخلاقي عندما تطرقت عن الاستمرارية في العمل وعدم ترك المؤسسة و أشارت إلى العلاقة التي تربط العامل بمؤسسته حيث هذا ما تتفق معه دراستنا الحالية، وأكدت كذلك هذه النظرية على أن نجاح المؤسسات مبني على مدى اعتمادها على طرق وأساليب حديثة في عملية التسيير وتكون لهم افكار وطرق اداريه مختلفة وهذا ما اتفقت معه دراستنا من خلال تركيزها على المفاهيم الإدارية الحديثة ومحاولة الكشف عن مدى تطبيقها في المؤسسات وكما اشرنا سابقا فقد ركز ويليام أوتشي في نظريته على المشاركة في إتخاذ القرارات وما تحقق من انسجام لدى العاملين وتجعلهم يرغبون في أداء العمل نظرا أن من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات فان العامل ستكون له فرصه لطرح افكاره وآرائه اثناء العمل وكذلك تخلق الثقة في نفوسهم وتعزز الولاء التنظيمي ويتحقق الرضا الوظيفي ، وهذا ما قد يجعل العامل يرغب في البقاء والاستمرارية وعدم ترك المؤسسة ويحقق الولاء المستمر اين اكد ويليام على انه يكون لدى العامل نوع من فهم باستمرارية علاقته مع المؤسسة كونه قادر على العمل وما دام أن المؤسسة لا تستغني عن العامل إلا لحالات ضرورية مثل سن التقاعد أو بناء على الرغبة الشخصية في ترك العمل فإن هذا يعمق الولاء المستمر وهذا ما ينطبق مع نتائج دراستنا التي أوضحت أن المشاركة في إتخاذ القرارات تنمي الرغبة في الاستقرار في العمل والاندماج في المؤسسة وكذلك تخلق شعور الانتماء للمؤسسة وبالتالي تزيد الرغبة في البقاء والاستغراق في العمل وقد توصلت دراستنا الى أنه تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر وفي الحديث عن المشاركة في اتخاذ القرارات فقط اكد ويليام أوتشي في هذه في هذا السياق على ضرورة العمل الجماعي اثناء المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون وذلك من خلال العمل في شكل فرق هذا قد يسمح بتبادل الخبرات وقد اوضحت هذه النظرية كذلك أن العال الجماعي يمكن من انجاز المهمات التي لا يمكن انجازها بشكل فردي والعمل على ربط الأنشطة الفردية ضمن الجهود الجماعية، وهذا ما قد يجعل الفرد يقوم بواجبه ويحترم قيامه ومبادئ المؤسسة ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا قد يساعد في خلق الولاء الأخلاقي وهذا ما تتفق معه دراستنا حيث توصلت ان للعمل الجماعي دور

في توحيد الجهود العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وخلق بيئة قائمة على التضامن وتقوي الإرتباط العاطفي اتجاه المؤسسة وتساهم كذلك مهارات التعاون والتواصل أثناء العمل الجماعي على تنفيذ المهام بدقه واداء العمل بضمير وإخلاص مهني وتعزيز الولاء الاخلاقي اين توصلت دراستنا إلى أنه يساعد العمل الجماعي في تحقيق الولاء الاخلاقي.

خلاصة

وعلى ضوء ما تم عرضه مسبقا في هذا الفصل نكون قد استطعنا التوفيق وتحقيق نوع من الترابط والتكامل بين مختلف جوانب الدراسة الراهنة ويتضح ذلك من خلال محاولتنا ربط التراث النظري بالجانب الميداني والتطبيقي وقد قمنا بدورنا بمناقشة نتائج الدراسة الحالية على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والغاية منها مناقشة الفرضيات الخاصة بالدراسة واستخلاص نتائجها ومن ثم اجراء مقارنه بينها وبين نتائج الدراسات السابقة والنظرية ومعرفة مدى اتفاقها واختلافها معها في سبيل اخراج الدراسة الراهنة في شكلها النهائي بعد استخلاص النتائج العامة.

خاتمة

الخاتمة:

وختاما نصل إلى أن التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي من بين المفاهيم والمواضيع التي نالت إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين والعلماء، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الراهنة الكشف عن التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة نظرا ان التمكين والولاء من أبرز المفاهيم الإدارية التي تسعى المؤسسات لتبنيه حتى تستطيع تحقيق التميز المؤسساتي وقد توصلنا لعدة نتائج تتمثل فيما يلي:

- أن نجاح المؤسسات الحديثة تعتمد على مدى تطبيقها لآليات وأساليب حديثة في عملياته التشغيلية الذي تمكنها من توجيه مسارها المهني ودفعها نحو تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها خاصة في بيئة عمل تتميز بشكل كبير بالديناميكية.
- وقد توصلنا كذلك أن تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر أي هناك تأثير ايجابي للمشاركة في إتخاذ قرارات وإتاحة الفرص لتقديم الافكار ومحاولة اثبات الوجود له دور في تحقيق الولاء المستمر وبقاء واستغراق العامل في عمله والتمسك بفكرة البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها.
- إن إعتداد المؤسسات على التمكين التنظيمي يتيح للفرد للمشاركة والتعبير عن رأيه وإقتراح خطط عمل جديدة وكذلك خلق أفكار وتشجيع الإبداع.
- يتيح التمكين التنظيمي للفرد داخل المؤسسة التي يعمل فيها حرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات أثناء أداء الأنشطة.
- التمكين التنظيمي يساعد في رفع من مستوى الجودة والخدمات ويساهم في خلق شعور الإنتماء للمؤسسة -ويتيح العمل الجماعي داخل المؤسسة التعاون وتبادل الخبرات والمعارف.
- وكذلك توصلنا إلى أنه يساهم العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي بالمؤسسة.
- يعتبر الولاء التنظيمي أساس إستمرار المؤسسات خاصة أنها تسعى لتعزيزه في نفوس العمال ويتحقق عندما يصبح العامل راضي عن العمل ويرغب في البقاء داخل المؤسسة ويسعى لتقديم الأفضل ويحاول تحقيق أهدافها ان.
- تحقق الولاء المستمر يكون بسبب إرتباط الفرد بالمنظمة أو قد يكون بسبب إدراك الفرد بالامتيازات والمنافع التي قد يحصل عليها عندما يستمر وقد تكون هذه المنافع مادية ومعنوية مع تحمل لنتائج في حاله تركه العمل.

- هناك العديد من العوامل التي قد تنمي الولاء التنظيمي في نفوس الأفراد نظرا أن هذه العوامل تؤثر في الفرد وتخلق الولاء منها (وجود نظام الحوافز، زيادة مشاركة العاملين في التنظيم، وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.....).
- وتوصلنا في الأخير إلى أن التمكين التنظيمي بأبعاده له دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده بمعنى تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء المستمر وتساهم فرق العمل الجماعي في تحقيق الولاء الأخلاقي ومن خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ومن خلال استجابات المبحوثين واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى تحقق ووجود التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي بالمؤسسة.

التوصيات:

- من خلال ما تم عرضه مسبقا يمكن إقتراح بعض توصيات التي يمكن الاستفادة منها:
- تشجيع المشاركة والأخذ بأراء العمال
- تشجيع أكثر على العمل الجماعي والتعاون أثناء أداء العمل.
- العمل على تحفيز العمال وذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأن الحوافز تدفع الفرد إلى أداء العمل دون تقصير.
- العمل على تنمية مهارات التواصل الفعال بين الأطباء وشبه طبي وهذا ما يخلق التماسك والإستفادة من خبرات بعضهم البعض وخلق الترابط بينهم.
- المرونة في التسيير من قبل المسؤولين حتى تخلق في نفوس العمال الرغبة في البقاء في العمل وعدم ترك المؤسسة والإستمرارية وهذا يعزز الولاء المستمر.

-

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

- إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب. الولاء التنظيمي وعلاقته بالسمات الشخصية والرغبة في ترك المنظمة دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركات التأمين السودانية. مجلة دفاتر إقتصادية، 9(1)، الصفحات 161-179 تم استرجاعه على الرابط [http s://asjp.cerist.dz](http://asjp.cerist.dz) بتاريخ 2024/1/5 على الساعة 8:00.
- أبو بكر بوسالم. (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال). كلية إدارة المال والأعمال: جامعة آل البيت.
- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، و محمود داخل عبد الكريم. (2013). فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل (ط 1). عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أميرة سابق. (2024). دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قذيلة-ولاية بسكرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- أميرة سابق. (2024). موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة (ط 1). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- إياد فتحي العالول. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة (رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال). كلية الدراسات العليا : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- بركة بلاغماس. (جوان, 2014). التمكين التنظيمي بين الحداثة و التأصيل الإسلامي. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، 2(4)، الصفحات 8-28 ،تم

إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/1/2 الساعة 11:20.

• بركة بلاغماس، و خالد زحراح. (2016). الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (7)، الصفحات 44-55 تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/3/11 على الساعة 15:56 .

• بن علي بن عيسى، و بن عيسى مصطفى . واقع وآفاق عصرنة المؤسسات الإستشفائية في الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية(2)، الصفحات 114-135، <https://asjp.cerist.dz> تم إسترجاعه على الرابط بتاريخ 2025/4/11 على الساعة 16:41 .

• حسين غني ناصر. (2019). التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي. مجلة الإناسة وعلوم المجتمع(5)، الصفحات 131-165، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/4/13 على الساعة 17:01.

• حسين موسى قاسم البنا، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. عمان، عمان الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع.

• حمزة رمضان، و حسين صغيري . (2024). الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغير التنظيمي. مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، 14(1)، الصفحات 254-272، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/3/15 على الساعة 20:40 .

- حمزة زرقين ، و علي غزيباون. (2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة مناجم الفوسفات بئر العاتر. مجلة الإقتصاد الجديد، 12(1)، الصفحات 493-510، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ ، 2025/03/09 على الساعة 21:40 .
- حورية قشمد ، (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (مذكرة ماجستير). كلية الآداب و العلوم الإجتماعية (قسم علم الاجتماع والديموغرافيا)، البلدة: جامعة سعد دحلب بالبلدة.
- حياة بلطرش، و أحمد جميل. (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الإقتصادية. مجلة الإقتصاد الجديد، 10(3)، الصفحات 27-43، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ ، 2025/02/02 على الساعة 09:33.
- خديجة محمد اللوزي. (2012). مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الماجستير)في الإدارة و القيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- دن احمد ، و بلحاج قراجي. استراتيجية التمكين الاداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة. مجلة البديل الاقتصادي(8)، الصفحات 215-232، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ ، 2025/01/11 على الساعة 15:20.
- راضية مشري، و عتيقة حرايرية. (2021). إستراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي من وجهة نظر إطارات مؤسسة أنابيب الماء الأبيض تبسة. مجلة

- العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 8(1)، الصفحات 789-804 تم استرجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/5 على الساعة 6:07
- زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2008). إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
 - زينب حذمر. (2019). توزيع السلطة وعلاقته بجودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بآنته (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتماع التنظيم وعمل). جامعته الحاج لخضر.
 - سارة مرزوق. (2023). أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين رؤية جديدة. دار الخليج للنشر والتوزيع .
 - سامر منصور خضير، و يزن سالم محمد. دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(64)، الصفحات 162-189 تم استرجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/12 على الساعة 9:30
 - سعد سلمان المشهداني . (2019). منهجية البحث العلمي (ط 1). عمان-الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
 - سعد علي حمود العنزي. (2012). الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
 - سفيان بوعطيط . الولاء التنظيمي تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية(15)،الصفحة319 ، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/1/20 على الساعة 7:50.

- سمية بن دحو ، و سهيل مقدم. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران. مجلة التنمية البشرية، 1(7)، الصفحات 207-240 ،تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/20 على الساعة 9:30.
- سميرة مشري. (2019). التمكين التنظيمي كآلية للتعامل مع الضغوط المهنية. مجلة التغير الاجتماعي، 4(1)، الصفحات 103-124، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/2/10 على الساعة 11:15 .
- الشريف محمد شريط . (2009). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة(مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية : جامعة منتوري محمود قسنطينة ، تم إسترجاعه على الرابط <http://depot.umc.edu.dz> بتاريخ 2025/03/09 على الساعة 06:10.
- شعبان فرج، و سعيدة أ شيخ. (2015). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات. مجلة الإقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة جامعه المدية(4)، الصفحات 98-112 ، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/03/21 على الساعة 08:33.
- الصالح نفيسي ، و سليمة بوزيد . (2021). أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي في قطاع الخدمات دراسة ميدانية بمؤسستي الصحة العمومية بعين التوتة ولاية باتنة. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 9(3)، الصفحات 8 - 18، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/2/11 على الساعة 4:22.

- صبرينة سليمان ، و أحلام بوجنانة. (2023). دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بجيجل. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 9(1)، الصفحات 109- 124 تم استرجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/05 على الساعة 10:07
- الطاهر غزار، و محمد الصالح بوطوطن . (2018). الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة عرض نظري. حوليات جامعة الجزائر 1، الجزء الثالث (32)، الصفحات 324-342 تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/1/6 على الساعة 5:40.
- عاطف زاهر عبد الرحيم . (2009). هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة (ط 1). عمان-الأردن : دار الراية للنشر والتوزيع.
- عبد الرزاق سلام، فيروز زروخي، و هجيرة شيخ. (2020). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الإقتصاد بجامعة الشلف. مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، 6(1)، الصفحات 105-116، تم استرجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/01/22 على الساعة 22:00.
- عبد الصمد الأغبري. (2006). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر (ط 2). بيروت -لبنان: دار النهضة العربية للنشر.
- عبد العالي مجمع. (2014). دور نظام الحوافز في تفعيل الولاء التنظيمي للموارد البشرية بالمؤسسة دراسة حالة (مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال). كلية العلوم الاقتصادية وعلومالتجارية وعلوم التسيير: جامعة البليدة 2.
- عبد العزيز أبو نبعة. (2001). المفاهيم الإدارية الحديثة (2). دار مجدلاوي للنشر.

- علي محمد البلوشي. (2023). القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال. دار الكتاب الثقافي للنشر.
- عماد علي المهيرات. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة . دار جليس الزمان للنشر .
- عمار حمداش. (2006). تقنيات البحث السوسيولوجي دفاثر طالب علم الاجتماع (ط 1). ، لقنيطرة / المغرب.
- فاطمة الزهراء طلحي، و عامر ملايكية . (2022). الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 7(2)، الصفحات 227-241 تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/2/3 على الساعة 9:7 .
- فايزة رويم. (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية(5)، الصفحات 96-118، تم إسترجاعه على الرابط <http://dspace.univ-ouargla.dz> بتاريخ 2025/02/09 على الساعة 17:35.
- فريدة زيني . (2012). عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى الجزائر. مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(8)، الصفحات 169-183 ، تم إسترجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/2/5. على الساعة 8:11.
- فؤاد عيشور، و حلمي دريدش. (2021). دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ماورد في الفكر الإداري المعاصر. مجلة المحترف لعلوم الرياضة

والعلوم الانسانية و الاجتماعية، 8(4)، الصفحات 243-259 تم إسترجاعه على

الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/6 على الساعة 3:35.

• فوزية برسولي. (2018). أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

• قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصباية ، و كمال رعاش . (2021). دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الجلفة. مجلة التنظيم وعمل، 10(2)، الصفحات 74-88 ، تم إسترجاعه على الرابط <http://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2025/3/10 على الساعة 9:24.

• كنزة بوزنيط، محمد البشير مبيروك، و عمر بلجازية. (2021). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، 7(1)، الصفحات 885-903 تم استرجاعه على الرابط <http://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/5 على الساعة 10:07

• ماهر علي الصالح السالم . (2015). لولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في إتخاذ القرار (رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية). كلية التربية (قسم التربية المقارنة و الإدارة التربوية): جامعة دمشق.

• محفوظ جوده، حسين الزعبي، و ياسر المنصور. (2008). منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف (ط 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

• محمد الجيوسي، و جميلة جاد الله. الإدارة علم و تطبيق (الطبعة الأولى 2000 الطبعة الثانية 2001 ، الطبعة الثالثة 2008). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- محمد السعيد جوال ، يمينة عساس ، و فاطنة بلقرع. (2021). مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة دراسات إقتصادية، 15(1)، الصفحات 94-110 تم استرجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/11 على الساعة 12:07
- محمد براى ، و وهيبة الجوزي. (2020). التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي. مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع و التاريخ، 16(3)، الصفحات 10-45، تم إسترجاعه على الرابط <http://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/7. على الساعة 10:12.
- محمد صلاح الدين أبو العلاء. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة(مذكرة قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال). كلية التجارة قسم إدارة أعمال : الجامعة الإسلامية - غزة.
- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، و عقلة مبيضين . (1999). منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل والتطبيقات (ط 2). ، عمان -الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- محمد لطفي ترمول . (2020). الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي في العلوم الإنسانية والإجتماعية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 12(1)، الصفحات 223-238، تم استرجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/04 على الساعة 08:10.
- محمد مقداد الربيعي. (2016). قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الإجتماعي (ط 1). عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.

- مختار حديد، مسعود هريش، و جهيد بوطالب. (2019). أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا ولاية جيجل. مجلة نماء الإقتصاد و التجارة، 3(1)، الصفحات 131-148 تم استرجاعه على الرابط <https://asjp.cerist.dz> بتاريخ 2024/12/11 على الساعة 03:07
- مدحت محمد العزب. (2023). المفاهيم الاساسيه في اداره الخدمات الصحية (ط 1).
- مصطفى داسة. (2015). واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالإدارات العمومية الجزائرية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع).
- مصطفى عليان ربحي، و عثمان محمد غنيم. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق (ط 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- منوبة مزوار. (2013). أثار الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون) (ط 2). دار القصبة للنشر الجزائر.
- موسى خليل. (2005). الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف الممارسة (ط 1). بيروت-لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع.
- نور الدين دودو نوري، وعزالدين بوكربوط. (2021). العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة. مجله الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 13(4)، الصفحات 291-302.

- هاني عبد الرحمن صالح الطويل. (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم (ط 3). عمان: دار وائل للنشر.
- هشام عبدالله العيزي. (2010). نظرية المنظمة (ط 1). مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية



قسم: العلوم الاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية احمد بن بلة ولاية خنشة

الأستاذة المشرفة
— د. أسماء نصيب

إعداد الطالبة
— حفيظة بن زرارة
تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم وعمل بعنوان "التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي"، ويهدف القيام بدراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية قمنا بإعداد الإستبيان لذلك نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم نظرا إلى أن أرائكم لها أهمية في نجاح هذه الدراسة وتكون الإجابة على جميع عبارات الإستبيان بشكل موضوعي بهدف الحصول على معلومات دقيقة لضمان دقة نتائج الدراسة ونحيطكم علما ان هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر.

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2/ السن:

☐] 29- 20]

☐] 39- 30]

☐] 49- 40]

☐] 59- 50]

3/ المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني

4/ الخبرة في العمل:

☐] 09- 05]

☐] 14 - 10]

☐] 19- 15]

☐] 24- 20]

☐] 29- 25]

☐ أكثر من 30 سنة

5/ طبيعة العمل

☐ إداري ☐ شبه طبي ☐ طبي

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء المستمر في المؤسسة الاستشفائية						
6	يساعد النقاش والتفاعل الفعال على تنمية استقرارك في العمل					
7	يؤدي تبادل الآراء والأفكار الى تحسين أدائك الوظيفي					

					إتاحة الفرصة لك لإبداء رأيك يرفع من معدل إنجازك في العمل	8
					تساعد مشاركتك في تحديد إجراءات العمل على اندماجك في المؤسسة	9
					وضوح مسؤوليتك حول صنع القرار يرفع من معدل رضاك عن العمل	10
					كلما تم تزويدك بمعلومات واضحة بالعمل كلما ازدادت جاهزيتك واستعدادك له.	11
					المشاركة في تقديم الحلول والمقترحات حول العمل يمكن من الحصول على مزايا ومكافأة وظيفية	12
					السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة يمنحك شعورا بالعضوية والانتماء.	13
					تساعدك مشاركتك في عملية اتخاذ القرار على تحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية بالمؤسسة	14
المحور الثالث: العمل الجماعي والولاء الاخلاقي في المؤسسة الاستشفائية						
					يساعد تنسيق مهام العمل مع زملائك على زيادة رغبتك في أدائها	15
					يؤدي تحقيق التوافق بين مصالح فرق العمل وأهداف المؤسسة الى تقوية ارتباطك العاطفي لها	16
					أدائك للعمل داخل الفريق يزيد من التزامك بالعمل	17
					تساعدك مهارات التعاون والتواصل الفعال مع زملائك أثناء العمل الجماعي على تنفيذ المهام بدقة وكفاءة داخل المؤسسة	18

					العمل على حل نزاعات الفريق يدل على مدى ولائك للمؤسسة	19
					تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل يقلل من الصراعات و الخلافات في بيئة العمل	20
					يساهم التماسك بينك و بين زملائك أثناء العمل في تنمية روح الانتماء للمؤسس	21
					تدفعك المسؤولية المشتركة بينك و بين أعضاء الفريق الى الأداء بضمير مهني وإخلاص	22
					تعزز الثقة المتبادلة بينك وبين زملائك احترام خصوصية المؤسسة والالتزام بالأمانة في العمل	23
					يساعد توحيد الجهود بين أعضاء الفريق في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية	24
					يساهم العمل الجماعي في خلق بيئة عمل قائمة على التضامن وتعزيز الولاء الأخلاقي	25

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة العمومية الاستشفائية (احمد بن بلة)

المديرية الفرعية للموارد البشرية

رقم: 331.../ع.أ.ب.ب.خ/2025

مقرر

ان مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة

- بمقتضى المرسوم رقم 03/06 مؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الاداري للموظفين و

اعوان الادارات المركزية والولائية و البلدية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في : 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و

المؤسسات العمومية لصحة الجوارية و تنضيمها و تسييرها.

- بناء على المراسلة الصادرة عن جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - خنشلة -.

باقتراح من السيد مدير المؤسسة

يقرر

المادة الاولى: يرخص للطالبة :- بن زرارة حفيظة

الاختصاص : علم اجتماع تنظيم وعمل

ياجراء فترة تربصية ميدانية على مستوى جميع المصالح الإستشفائية

ابتداء من تاريخ : 2025/04/30 الى غاية 2025/05/08.

المادة الثانية: تكلف من السيدة المديرية الفرعية للموارد البشرية و مسؤولي المصالح المعنية بالتنفيذ احكام هذا المقرر كل في حدود اختصاصه.

خنشلة في : 27 أفريل 2025

المدير



People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Abbas Laghrou University of
khenchela
Social and Human sciences faculty



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغزور خنشلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

السنة الجامعية: 2025/2024

قسم العلوم الاجتماعية

خنشلة في: 10/7 MAI 2025

المرجع: 2025/ك ع اج إن/ق ع اج

الى السيد: مدير المؤسسة...
أحمد بن بلة "خنشلة"

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد :

يطيب لنا ان نتقدم الي سيادتكم بهذا الطلب والمتمثل في تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة
الآتية اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	حفيدة بن زارة	تخطيط وعمل	34052973
02			
03			
04			

بغرض جمع المعلومات الضرورية في انجاز بحث (ها) الموسوم

بـ:
المبحث:
الموضوع:
المؤسسة:

واجراء تربص ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

رئيس القسم
رامي سيدي محمد
مساعد رئيس قسم مكاتب الدراسات والبحوث
والمسائل المرتبطة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية

ملخص الدراسة:

يعتبر التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي تستدعي البحث والتقصي من حيث الجانب النظري والميداني، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة حيث تتمحور إشكالية الدراسة الراهنة في مجموعة من التساؤلات وللإجابة عنها وإختبار الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي وطبقنا الدراسة بالمقابلة الحرة وإستمارة الإستبيان و إعتدنا على عينة غير إحصائية حصصية و توصلت الدراسة الراهنة إلى أن التمكين التنظيمي بأبعاده (المشاركة في إتخاذ القرارات والعمل الجماعي) له دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء المستمر والولاء الأخلاقي) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

الكلمات المفتاحية: التمكين التنظيمي، الولاء التنظيمي، المؤسسة العمومية الإستشفائية.

Study Summary :

Organizational empowerment and organizational loyalty are among the most important topics that warrant research and investigation from both theoretical and practical perspectives. Based on this, this study aims to explore organizational empowerment and its role in achieving organizational loyalty at the Ahmed Ben Bella Public Hospital in Khenchela. The problem of the current study revolves around a set of questions. To answer these questions and test the hypotheses, we relied on the descriptive approach. We applied the study through free interviews and a questionnaire. We relied on a non-probability sample. The current study concluded that organizational empowerment, in its dimensions (participation in decision-making and teamwork), plays a role in achieving organizational loyalty, in its dimensions (continuous loyalty and moral loyalty) at the public hospital.

Keywords: Organizational Empowerment, Organizational Loyalty, Public Hospital.