

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم علوم اقتصادية



مذكرة نهاية الدراسة ضمن نيل متطلبات شهادة لليسانس

ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير

بعنوان

دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية

تحت اشراف الأستاذة:

من اعداد الطالبتين:

د. بن حمدون خديجة

❖ سويلم مروة

و المؤطر:

❖ مولاي لخضر خديجة

زعنون عبد الكريم

المؤطر في مؤسسة: مستشفى 18 فيفري بمتليلي

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الوهداء:

بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

بحمد الله وفضله، ها أنا اليوم أقطف ثمرة جهد سنوات مضت، حافلة بالتعب، الطموح، السهر، والأمل. في هذه اللحظات، حيث أقف على أعتاب مرحلة جديدة، لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير لكل من كان له سهم في هذا الإنجاز.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي، التي سهرت، تحدت الصعاب، وأصررت على الوصول، فما زال القادم أفضل بإذن الله. إلى أبي وأمي، مصدر قوتي وسندي في هذه الحياة، شكراً لدعائكما الدائم، ولحبكما الذي منحني القوة للاستمرار. إلى أخي وإخوتي الأعزاء، أنتم نعمة من الله، وكنتم العون والسند لي، ودعمكم لي كان له الأثر الكبير في هذه الرحلة. وبالأخص توأمي صفاء، لقد كنتِ نصف فرحتي ورفيقة دربي الدائمة، في كل لحظة من هذه الحياة.

إلى صديقتي العزيزات، وبالأخص صديقات الجامعة، أنتم نعمة أرسلها الله لي لأعرف معنى الحب والدعم الحقيقي. كل لحظة جمعتني بكنّ كانت مليئة بالضحك، الدفء، والمواقف التي لا تُنسى. وأقدم الشكر الخاص إلى صديقتي خديجة، يا من كنتِ الأخت قبل أن تكوني الصديقة، رافقتني على مدار ثلاث سنوات من الدراسة، تقاسمنا لحظات الفرح والتحدي، وها نحن اليوم نتخرج معاً، مما جعل هذه الرحلة أكثر إشراقاً.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرام الذين نهلت من علمهم، وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة بن حمدون خديجة، التي كان لتوجيهاتها القيمة الدور الأكبر في إتمام هذا العمل. جزاها الله خيراً وبارك في عملها. وأخيراً، أقدم هذا العمل هدية متواضعة لمن أحب، وأتمنى أن يكون له أثر طيب في قلوبهم، كما كان لي.

والله ولي التوفيق.

...مروة

الوهداء:

إلى أول من علّمني كيف يكون الحلم جناحًا نخلق به في سماء الطموح، إلى من كانت دعواتها نبراسًا ينير دربي، وابتسامتها وقودًا لمسيري، إلى أمي، يا نبع الحنان، يا من اختزلت العالم بكلمة حب، واحتويت قلبي بصبر لا يُقاس ... إليك يا من صنعت مني هذه الروح المثابرة، أهديك فرحة هذا الإنجاز.

إلى والدي، نبراس الحكمة ومصدر العطاء، يا من غرست في قلبي معنى الإرادة، وقدمت لي من وقتك واهتمامك لتزهر طموحاتي ... لك كل الامتنان، فأنت السند الحقيقي في دروب الحياة.

إلى إخوتي وأخواتي، من كانوا لي وطنًا حين ضاقت الدنيا، وكنتم الفرحة حين غابت الابتسامة، لكم من القلب محبة لا توصف، وامتنان لا يُحصى.

إلى صديقتي وأختي الثانية، مروي، لك مني كل الحب والتقدير على مرافقتك لي في مشواري الجامعي، ومعاونتك لي في هذه الرحلة رغم كل صعوباتها. حببتي، ها نحن اليوم في نهاية المشوار، ولا تزالين ممسكة بيدي، بارك الله فيك وجعلك مصدر قوة لي في باقي رحلة حياتي.

إلى صديقتي الغاليات، رفيقات درب الطويل، من تقاسمنا معًا لحظات التعب والسهر، والنجاحات الصغيرة والكبيرة، كنن البلمس في أيام الضيق، والفرح في كل لحظة إنجاز. لن أنسى مواقفكم، ولا ضحكاتنا التي خفت الكثير. شكرًا لكن من القلب، فبتواجدكن كانت الرحلة أجمل.

إلى أستاذتي الدكتورة المشرفة بن حمدون خديجة، التي لم تبخل عليّ بوقتها، ولا بعلمها، ولا بتوجيهاتها السديدة، أنتِ النور الذي وجه خطاي خلال إعداد هذه المذكرة، فلك كل الشكر والتقدير والاحترام، لقد كنتِ جزءًا حقيقيًا من هذا النجاح، فبورك جهدك وعلمك.

إلى كل من كان جزءًا من رحلتي، إلى من آمن بي، وشجعني، وساندني ولو بكلمة، أهدي هذا التخرج الذي يحمل بين صفحاته قصة تعب، وآمالًا تحققت بفضل الله أولاً، ثم بفضلكم جميعًا.

...خديجة

الشكر والتقدير:

بحمد الله وتوفيقه، وبعد مسيرة علمية مليئة بالتحديات والاجتهاد، يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة بن حمدون خديجة، التي لم تتفاني في توجيهنا وإرشادنا خلال إعداد هذه المذكرة. لقد كان لدعمها العلمي وتوجيهاتها السديدة الأثر الكبير في إنجاح هذا العمل، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بوافر الامتنان إلى جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، التي وفرت لنا البيئة الأكاديمية الداعمة والمحفزة على البحث والتطوير.

ولا يفوتنا أن نعبر عن شكرنا العميق لكل الأساتذة الأفاضل الذين أثروا مسيرتنا العلمية بمعارفهم وخبراتهم، ولكل من ساندنا خلال هذه الرحلة الدراسية.

و نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء اللجنة الذين سيتفضلون بمناقشة هذا العمل، على تخصيصهم الوقت والجهد لمراجعته وتقييمه

كما نعرب عن عميق امتناننا لكل من ساهم في إنجاز الدراسة الميدانية بالمستشفى، ونخص بالذكر مدير الموارد البشرية الأستاذ زعنون عبد الكريم، والأستاذ شنيبي معاذ، وكافة الموظفين الإداريين، على تعاونهم الكريم وتيسيرهم لمختلف الإجراءات، مما كان له الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

نسأل الله أن يجعل هذا العمل لبننة في بناء المعرفة، وأن يكون ذا فائدة علمية وعملية، سائلين المولى عز وجل دوام التوفيق والسداد.

الملخص:

أ- بالعربية:

تهدف الدراسة إلى تحليل دور التمكين الإداري المتمثل في الأبعاد التالية (التفويض، التدريب، فرق العمل، المشاركة، التحفيز) في تعزيز الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بمتليلي، الجزائر. وتم إجراء المقابلة في مستشفى 18 فيفري بمتليلي، غرداية، مع مدير الموارد البشرية، و اعتمدت على منهجية مختلطة تجمع بين الإطار النظري (تحليل مفاهيم التمكين الإداري والانتماء التنظيمي) والتطبيقي (مقابلات مع العاملين). أظهرت النتائج أن تفويض الصلاحيات المحدود والاستقلالية في اتخاذ القرارات الطارئة يعززان الشعور بالمسؤولية والولاء، خاصة في الأزمات كجائحة كوفيد-19، حيث ساهم إشراك الفرق الطبية في القرارات برفع الكفاءة وجودة الخدمات. ومع ذلك، واجه التمكين تحديات مثل نقص التدريب المتخصص، وضعف نظام التحفيز، والبيروقراطية التي تحد من المشاركة الفعالة في القرارات الاستراتيجية. أكدت الدراسة أيضا أن تحسين التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية يقلل الصراعات ويعزز العمل الجماعي، مما ينعكس إيجابا على الانتماء التنظيمي.

دعت الدراسة إلى تعزيز الشفافية في صنع القرار، وتطوير برامج تدريبية مخصصة، وربط الترقيات

بالإنجازات الملموسة. كما أوصت بتبني حوافز مادية ومعنوية لتعزيز الرضا الوظيفي

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، انتماء تنظيمي، مؤسسات صحية، تفويض، مشاركة في قرارات، تنسيق بين فرق، تحفيز وظيفي.

ب- بالانجليزية:

The study aims to analyze the role of administrative empowerment, represented by the following dimensions (delegation, training, work teams, participation, and motivation), in enhancing organizational loyalty within the public hospital in Metlili, Algeria. The interview was conducted at the 18 February Hospital in Metlili, Ghardaia, with the Director of Human Resources. It relied on a mixed methodology that combined theoretical frameworks (analyzing the concepts of administrative empowerment and organizational loyalty) and practical (interviews with employees). The results showed that limited delegation of authority and autonomy in emergency decision-making enhance a sense of responsibility and loyalty, especially in crises such as the COVID-19 pandemic. Involving medical teams in decision-making contributed to increased efficiency and quality of services. However, empowerment faced challenges such as a lack of specialized training, a weak incentive system, and bureaucracy that limited effective participation in strategic decisions. The study also confirmed that improved coordination between medical and administrative teams reduces conflict and enhances teamwork, which positively impacts organizational loyalty. The study called for enhancing transparency in decision-making, developing customized training programs, and linking promotions to tangible achievements. It also recommended adopting material and moral incentives to enhance job satisfaction.

Keywords: Administrative empowerment, organizational belonging, healthcare institutions, delegation, decision-making participation, team coordination, job motivation

فہرس المحتویات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الملخص
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول و الاشكال
ح	فهرس الملاحق
02	مقدمة
الفصل الاول : مدخل للدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة
04	2- فرضيات الدراسة
05	3- أهمية الدراسة
05	4- أهداف الدراسة
06	5- اسباب اختيار موضوع الدراسة
06	6- هيكل الدراسة
06	6- حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
08	تمهيد

فهرس المحتويات

09	المبحث الأول: الإطار النظري
09	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
15	المطلب الثاني: ماهية الانتماء التنظيمي
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
32	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي وممهامها
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الإداري
39	المطلب الثالث: عدد وتوزيع العمال في المؤسسة
43	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
54	المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة عامة

فهرس المحتويات

63	قائمة المصادر والمراجع
66	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والاشكال و الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان
26	الجدول رقم 1-01: يمثل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
39	الجدول رقم 2-01: يوضح عدد العمال بالمؤسسة
40	الجدول رقم 2-02: التوزيع الهيكلي الاستشفائي
41	الجدول رقم 2-03: الوحدات التقنية المساعدة
44	الجدول رقم 2-04: خصائص عينة الدراسة

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان
37	الشكل 2-01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتملي إداريا
38	الشكل 2-02: الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان
66	ملحق أ : المقابلة
68	ملحق ب : مقرر التبرص

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث، حيث تعيد الثورة التكنولوجية والعولمة تشكيل مفاهيم التنافسية العالمية، تواجه المنظمات - بغض النظر عن أحجامها أو قطاعاتها - ضغوطا غير مسبقة تفرض عليها تبني استراتيجيات إدارية مبتكرة. لم تعد الإدارة التقليدية القائمة على التراتبية الصارمة وتهميش المبادرة الفردية قادرة على مواكبة هذه التحديات، مما استدعى التحول نحو نمط إداري مرن يعتمد على تمكين الموارد البشرية عبر تفويض الصلاحيات، وتنمية المهارات، وإشراك العاملين في صنع القرار. وقد تجلت فعالية هذا النهج في النموذج الياباني الذي حول الموارد البشرية الممكنة إلى رافعة للتفوق التنافسي، مثبتا أن تمكين الأفراد ليس ترفا إداريا، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق الاستدامة في بيئات العمل المتقلبة.

من هذا المنطلق، يبرز التمكين الإداري كجسر يربط بين كفاءة الأداء وعمق الانتماء التنظيمي، حيث يعيد صياغة العلاقة بين الفرد والمؤسسة من مجرد عقد وظيفي إلى شراكة استراتيجية. فحين يتحول الموظفون إلى صناع قرار فاعلين - خاصة في الظروف الطارئة كتلك التي فرضتها جائحة كوفيد-19 - يختفي الشعور بالاغتراب الوظيفي، لتحل محله ثقافة المسؤولية المشتركة التي تعزز الولاء وتقلل من معدلات التسرب. وهذا ما تؤكدته الدراسة الحالية عبر تحليلها لواقع المؤسسة الاستشفائية العمومية بمتليلي، حيث تظهر كيف يسهم تفعيل آليات التمكين - كالترتيب التخصصي ومنح الاستقلالية في إدارة الأزمات - في تحويل التحديات الصحية المعقدة إلى فرص لتعزيز الانتماء عبر إشراك الفرق الطبية في صناعة القرارات الاستراتيجية.

لا تقتصر أهمية الانتماء التنظيمي على كونه مؤشرا للاستقرار الوظيفي، بل يتعداه ليكون حجر الزاوية في جودة الخدمات المقدمة، خاصة في القطاع الصحي الذي تترجم فيه القيم المؤسسية مباشرة إلى ممارسات تنقذ الأرواح. ففي المؤسسات التي تنمي شعور العاملين بالهوية المشتركة، تتحول المهام الروتينية إلى رسالة إنسانية، ويعمل الأفراد بروح الفريق الواحد متجاوزين الحدود الوظيفية الضيقة. ومن هنا تقدم هذه الدراسة رؤية نقدية لسياسات التمكين في البيئات البيروقراطية، ساعية إلى ربط الجوانب الهيكلية (كتنظيم الفرق وتحسين التنسيق) بالعوامل النفسية (كالتحفيز المعنوي والرضا الوظيفي)، لتكون خارطة طريق لإدارة أكثر إنسانية وفعالية في مواجهة تعقيدات القرن الحادي والعشرين

الفصل الاول :مدخل للدراسة

إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات التنافسية المتزايدة التي تواجه المنظمات المعاصرة، برز التمكين الإداري كاستراتيجية محورية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية ورفع أدائها. ويأتي الانتماء التنظيمي كأحد أهم النتائج المتوقعة لعملية التمكين، حيث يعكس مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة وولائهم لها. مما يطرح تساؤلا رئيسيا حول مدى فعالية آليات التمكين الإداري في تعزيز هذا الانتماء وضمان استدامة الأداء المتميز.

وعليه نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي في مستشفى 18 فيفري بمتليلي؟

وعليه نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر تفويض الصلاحيات على المبادرات الفردية والانتماء التنظيمي للموظفين في مستشفى 18 فيفري بمتليلي؟

2. ما مدى تأثير التحفيز المادي والمعنوي على شعور الموظفين بالانتماء و الانخراط داخل المؤسسة في مستشفى 18 فيفري بمتليلي؟

3. ما العلاقة بين مشاركة العاملين في القرارات الاستراتيجية وتبنيهم لأهداف المؤسسة في مستشفى 18 فيفري بمتليلي؟

4. إلى أي مدى يساهم تحسين تنسيق الفرق في خفض الصراعات ورفع الانتماء التنظيمي في مستشفى 18 فيفري بمتليلي؟

5. كيف يساهم التدريب في تعزيز ثقة الموظفين و الرفع من ادائهم في مستشفى 18 فيفري بمتليلي؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفصل الاول :مدخل للدراسة

1. "نفويض الصلاحيات يدعم المبادرات الفردية ويعزز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين في مستشفى 18 فيفري بمتليلي"
2. "يسهم التحفيز المادي و المعنوي من رفع دافعية الموظفين و يعزز الانتماء التنظيمي في مستشفى 18 فيفري بمتليلي"
3. "إشراك العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية يزيد من تبني أهداف المؤسسة و يعمق الانتماء التنظيمي. في مستشفى 18 فيفري بمتليلي",
4. "تحسين آليات التنسيق بين الفرق يقلل الصراعات الداخلية ويرفع مستوى الانتماء التنظيمي في مستشفى 18 فيفري بمتليلي",
5. "يسهم التدريب في رفع مستوى المشاركة الفعالة والانتماء التنظيمي لدى الموظفين في مستشفى 18 فيفري بمتليلي"

أهمية الدراسة:

تركز الدراسة الحالية على دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية بغرداية، متفوقة على الدراسة السابقة من حيث العمق والتطبيق العملي. فهي تربط التمكين بالسياق المحلي والتحديات الطارئة، مثل الضغوط الناتجة عن الأزمات الصحية، وتستخدم منهجية بحثية تشمل المقابلة مما يمنحها دقة أكبر في استنتاجاتها، بينما تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي. بذلك، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية، متبينة رؤية نقدية للتمكين كأداة إصلاح إداري ذات جوانب إيجابية وسلبية، مما يجعلها إضافة نوعية لفهم علاقة التمكين التنظيمي بالانتماء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعريف على ماهية الانتماء التنظيمي
2. التعرف على ماهية التمكين الإداري
3. معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي
4. التعرف على مدى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الصحية

الفصل الاول :مدخل للدراسة

5. التعرف على اهمية التمكين الاداري في المؤسسات الصحية

6. معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصحية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1. التخصص الأكاديمي

2. الارتباط بالواقع المحلي والعالمي

3. أهمية التمكين الإداري في بيئة العمل الحديثة

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من قسمين رئيسيين يعكسان الجانب النظري والتطبيقي لموضوع دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي. تبدأ الدراسة بمقدمة عامة تتضمن إشكالية البحث، فرضياته، وأهميته، إلى جانب أهدافه وأسباب اختياره، مما يمهّد لفهم أعمق للموضوع. يتناول الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يتم استعراض مفهوم التمكين الإداري والانتماء التنظيمي، إلى جانب تحليل الدراسات المحلية والأجنبية ذات الصلة، ثم يتم تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لاستخلاص الفجوات البحثية. أما الفصل الثاني، فيركز على الجانب التطبيقي من خلال تقديم المؤسسة المدروسة، تحليل هيكلها التنظيمي، وتوزيع العمال، ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشة الفرضيات المطروحة. تحتتم الدراسة بخاتمة تلخص أهم النتائج والتوصيات، يليها قائمة المصادر والمراجع التي دعمت البحث علمياً.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثلت في الدراسة الميدانية لدى المؤسسة محل الدراسة المؤسسة الاستشفائية بمبتليي – غرداية

الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية في الفترة الممتدة من 07 أفريل 2025 الى 04 ماي 2025

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في التعريف على ماهية كل من التمكين الإداري وكذا الانتماء التنظيمي والتعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي

الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، برزت الحاجة إلى تبني استراتيجيات إدارية مبتكرة تعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها في بيئات تنافسية متغيرة. يأتي التمكين الإداري كأحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الناجحة لتعزيز مشاركة الموظفين ورفع مستوى انتمائهم التنظيمي، حيث يعد الانتماء عاملاً حاسماً في تحقيق الاستقرار الوظيفي والتميز المؤسسي. فمن خلال تفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في صنع القرار، تطلق المنظمات طاقاتهم الإبداعية، وتعزز شعورهم بالمسؤولية والولاء، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري والانتماء التنظيمي، انطلاقاً من تعريفهما وخصائصهما، مروراً بأهدافهما وأبعادهما، ووصولاً إلى العلاقة التكاملية بينهما. كما يستعرض مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تناولت هذه المفاهيم، بهدف تحديد الفجوات البحثية وإبراز إسهامات الدراسة الحالية في تعميق الفهم العلمي لتأثير التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار النظري

يعد التمكين الإداري من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث يعتمد على تفويض الصلاحيات وتعزيز المشاركة الفاعلة للعاملين في صنع القرارات. يناقش هذا المبحث ماهية التمكين الإداري من خلال تعريفه وأهميته وخصائصه، مع التركيز على دوره في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء التنظيمي. كما يستعرض الأهداف والمراحل التي يمر بها التمكين، بالإضافة إلى أبعاده الرئيسية التي تشمل التفويض والعمل الجماعي والتواصل الفعال.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

يناقش هذا المطلب المفهوم الشامل للتمكين الإداري من خلال تعريفاته المتعددة وخصائصه المميزة التي تجعله أداة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي. كما يستعرض الأهمية الاستراتيجية للتمكين في تعزيز القدرات الذاتية للعاملين ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري "التعريف - الخصائص - الأهمية"

أولاً: تعريف التمكين الإداري

التمكين الإداري هو عملية تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، والوصول إلى المعلومات، والتدريب، والتطوير المهني، بالإضافة إلى المشاركة في التخطيط والرقابة على مهامهم الوظيفية. من خلال آراء الخبراء والممارسين، يتضح أن التمكين يعزز قدرات الأفراد وثقتهم بأنفسهم، ويزيد من انتمائهم وولائهم للمنظمة، مما يمكنهم من تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات لتحسين العمليات والأنشطة. كما يساهم التمكين في تفاعل العاملين بشكل أفضل لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة. ولتحقيق ذلك، يجب تزويد الموظفين بالأدوات والصلاحيات اللازمة للتخطيط والتنفيذ الفعال لمهامهم، مما يجعلهم مسؤولين بشكل كامل عن أدائهم¹.

التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى نقل صلاحيات كافية إلى الموظفين ومنحهم الحرية والثقة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، مع التأكيد على

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص -دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظه دمياط الملحق الثاني، العدد الأول، مجلة العلمية للتجارة والتمويل"، كلية التجارة، جامعة المنصورة -مصر، 2001، ص134.

أهمية العمل الجماعي وتطوير شخصية الموظفين وتعزيز السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيل ذلك. هذا يمكن الموظفين من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا².

التمكين الإداري هو عملية تنظيمية شاملة تهدف إلى توسيع مشاركة العاملين في الأنشطة الإدارية من خلال منحهم الصلاحيات والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مع تهيئة البيئة المناسبة لممارسة كفاءاتهم وقدراتهم. كما يشمل تمكينهم من المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة، وتعزيز روح المبادرة والمسؤولية لديهم، وتوفير المعلومات والموارد اللازمة لتحقيق ذلك، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الإبداع والرقابة الذاتية بين العاملين³.

يعد التمكين الإداري مدخلا استراتيجيا لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: هيكلي (كالتفويض والمشاركة في القرار)، ونفسي (ك تعزيز الثقة والإبداع)، وتنظيمي (كتهيئة بيئة داعمة تدمج التمكين مع أهداف المنظمة)، حيث يحول الأدوار التقليدية إلى قيادية، ويجعل الموظف شريكا فاعلا في النجاح، مما يعزز الكفاءة ويحسن جودة الحياة الوظيفية ويقلل المركزية، مؤسسا لثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمساءلة المشتركة.

استنتاجا يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه عملية تنظيمية واستراتيجية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والسلطات المناسبة، وتوفير البيئة والمعلومات والموارد اللازمة، بما يعزز مشاركتهم الفاعلة في اتخاذ القرارات وتخطيط وتنفيذ المهام، ويُعَمِّي قدراتهم ومهاراتهم، ويعزز الثقة بالنفس والمسؤولية الفردية والجماعية. كما يساهم في تطوير العمل الجماعي، وتحفيز الإبداع، وتحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والفعالية التنظيمية، من خلال أبعاد هيكلية ونفسية وتنظيمية تتركس ثقافة الثقة والمساءلة والتعاون

² Marwan Mohamed Abdeldayem, Horiya Mohamed Ahmed Al Deeb, Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness: Evidence from Bahrain, Volume 8, Issue 2, February 2020, p575-576.

³ بغدود راضية، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الخضرية) -، المجلد 11، العدد 02، الجزء 01، مجلة الاقتصاد الجديد، 2020، ص 488-489.

ثانيا: خصائص التمكين الإداري

يتميز التمكين الإداري بعدة خصائص رئيسية، منها⁴:

1. زيادة الصلاحيات والمسؤوليات: يعمل التمكين على منح الأفراد صلاحيات أوسع ومسؤوليات أكبر، مع إعطائهم الحرية في ممارسة أعمالهم بشكل مستقل.
2. توفير أدوات حل المشكلات: يشمل التمكين تزويد الأفراد بالأساليب والطرق المختلفة التي تساعد على مواجهة المشكلات والأزمات التي تواجههم في العمل.
3. تقليل الاعتماد على الإدارة: يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة شؤونهم اليومية، مما يعزز استقلاليتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات.
4. التقرير الذاتي: يتمثل في منح العاملين حرية اختيار أساليب العمل المناسبة واتخاذ القرارات التي تناسبهم، مع القدرة على المفاضلة بين البدائل المتاحة.
5. الأهمية الذاتية: يشعر العاملون بأهمية دورهم ومكانتهم داخل المنظمة، مما يعزز إحساسهم بقيمة المهام التي يؤديونها.
6. الثقة بالنفس: يثق العاملون بقدراتهم على أداء المهام بكفاءة، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة التحديات والصعوبات.
7. القدرة على التأثير: يؤمن العاملون بأن لديهم دورا فعالا في مؤسساتهم، وأن أفكارهم ومقترحاتهم يتم أخذها بعين الاعتبار، مما يعزز مشاركتهم الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: أهمية التمكين الإداري

تتمثل أهمية التمكين الإداري في العناصر التالية⁵:

⁴ سليمة بوزيد، استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، المجلد 20، العدد 01، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص 523.

⁵ عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، العدد 18، مجلة علوم الانسان و المجتمع، مارس 2016، ص 06-07.

1. تعزيز نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها: يرتبط التمكين الإداري بعدة قضايا جوهرية تساهم في نجاح المؤسسة، مثل اللامركزية الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وتطوير فرق العمل، وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة وأفقية. هذه العناصر تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة.
2. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: لتحقيق أهداف المؤسسة، يجب على المديرين إشراك العاملين في عملية صنع القرار. يعتمد نجاح المؤسسة على استغلال المعلومات، والخبرات، والمهارات، والجهود التي يبذلها العاملون. التمكين يعد أداة أساسية لتمكين المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية.
3. تعزيز أهمية المورد البشري: يعتبر المورد البشري أحد الركائز الاستراتيجية للمؤسسة. المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية تكون أكثر قدرة على البقاء والمنافسة في السوق. التمكين يساهم في تنمية هذه الموارد وتعزيز قيمتها.
4. تنمية الموارد البشرية والذكاء العاطفي: يسارع العديد من المؤسسات إلى تبني التمكين كفلسفة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية. يعزز التمكين الاستفادة من جهود التنمية البشرية، ويركز على تنمية الذكاء العاطفي كجزء أساسي من طاقات الأفراد النفسية. كما يعطي للتدريب والتنمية بعدا استراتيجيا يدعم الابتكار والتعلم المؤسسي.
5. التكامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: في ظل التحديات العالمية المتسارعة، أصبح من الضروري إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة. يتطلب ذلك توفير قيادة ذات رؤية واضحة، وبيئة داعمة، وتدريب القادة والموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء.
6. ضمان استمرارية المؤسسة: يعد التمكين ضمانا حيوية لاستمرارية المؤسسة، حيث يساهم في إعداد قيادات مؤهلة قادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. في المقابل، يؤدي عدم تمكين العاملين إلى نتائج سلبية، مثل تعيين مدراء غير مؤهلين، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتدني جودة الأداء.

الفرع الثاني: أهداف التمكين الإداري

للمتمكين الإداري أهداف كثيرة ومتنوعة ونذكر منها خمسة أهداف وهي ممثلة فيما يلي:⁶

1. تمكين الرئيس الأعلى لأداء مهامه الرئيسية: يهدف التمكين إلى إعطاء الرئيس الأعلى الفرصة الكاملة للتركيز على المهام الاستراتيجية والقيادية، بدلا من الانشغال بالمهام الروتينية اليومية. هذا يتيح له الوقت والمساحة لاتخاذ القرارات الكبرى التي تسهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
2. إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار: يعمل التمكين على تشجيع العاملين على التفكير خارج الصندوق وطرح أفكار جديدة ومبتكرة. من خلال منحهم الحرية والمبادرة، يصبحون أكثر قدرة على المساهمة في تطوير العمليات والمنتجات، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.
3. تنمية الشعور بالثقة وإعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية: يساهم التمكين في بناء ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم، مما يجعلهم أكثر استعدادا لتحمل المسؤوليات ومواجهة التحديات. هذا يعزز من استقلاليتهم ويقلل من الاعتماد المفرط على الإدارة العليا.
4. تخفيض التكاليف: من خلال تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين، يمكن للمؤسسة تقليل التكاليف المرتبطة بالإدارة المركزية والعمليات الروتينية. كما أن تحسين الكفاءة والإنتاجية يساهم في تقليل الهدر وزيادة العوائد.
5. تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم: يعزز التمكين التعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق، حيث يشعر الجميع بأنهم شركاء في تحقيق أهداف المؤسسة. هذا يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية تقوم على الاحترام المتبادل والتعاون، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام.

الفرع الثالث: مراحل التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري عملية معقدة تتطلب تنفيذا تدريجيا عبر مراحل متعددة للتغلب على التحديات التي قد تعيق تطبيقه، وهذه المراحل ممثلة فيما يلي:⁷

⁶ عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي – فيصل بن احمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلد 44، العدد 04، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، 2024، ص271.

⁷ كمال شكير الوظيفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد، ص110-111.

المرحلة الأولى: إعادة تصميم العمل

تبدأ عملية التمكين بإعادة تصميم الوظائف لتحقيق الإثراء الوظيفي. في هذه المرحلة، تكون مهارات العاملين بسيطة ومحدودة، مما يجعل مستوى تمكينهم منخفضاً. الهدف هنا هو تهيئة العاملين لفهم أدوارهم بشكل أفضل.

المرحلة الثانية: تشجيع تقديم المقترحات

في هذه المرحلة، يتم تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين العمل. هذا يساعد على تنمية مهاراتهم وزيادة مشاركتهم، مما يعزز مستوى تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: المشاركة في صنع القرارات

يتم منح العاملين الذين أظهروا كفاءة ومهارة فرصة المشاركة في صنع القرارات. هذه المرحلة تعزز ثقتهم بأنفسهم وتوسع نطاق تمكينهم، مما يمهد الطريق لمزيد من التطور في المراحل التالية.

المرحلة الرابعة: تشكيل فرق العمل

يتم في هذه المرحلة تشكيل فرق عمل متنوعة، مثل حلقات الجودة، وفرق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتية، وفرق المشاريع الخاصة. هذه الفرق تعد العاملين لمرحلة التمكين الفعلية من خلال تعزيز التعاون والعمل الجماعي.

المرحلة الخامسة: التمكين الكامل

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التمكين الفعلي، حيث يتم منح العاملين سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية تنفيذ أعمالهم. بالإضافة إلى ذلك، يتم منحهم القدرة على التأثير والتغيير في جوانب مختلفة من المنظمة، مثل الأهداف التنظيمية، والهياكل، وأنظمة المكافآت.

الفرع الرابع: أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري عملية متعددة الأبعاد تعتمد على مجموعة من الممارسات الإدارية والخصائص التنظيمية التي تعزز مشاركة العاملين وتمكينهم. فيما يلي أبرز أبعاد التمكين الإداري:⁸

⁸ Benguergoura Lynda, Impact of administrative empowerment on organizational learning at Martur Algeria Organization, Impact of administrative empowerment on organizational learning at Martur Algeria Organization. International Journal of Economic Perspectives, 2024, p527-528.

1. **التفويض:** يقصد به منح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية، وهو أسلوب يستخدم لنقل صلاحيات محددة إلى المستويات الأدنى في النظام من خلال تكليف المرؤوسين بمهام معينة ومنحهم السلطة اللازمة لتنفيذها، مع استعدادهم لتحمل مسؤولية الأداء المقبول لهذه المهام.

2. **العمل الجماعي:** يشير إلى مجموعات من الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض في تبادل المعلومات والموارد والخبرات. يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية ويكلفون بحل المشكلات المتعلقة بالعمل وتقديم حلول مبتكرة، بالإضافة إلى تحمل مسؤولية تنفيذ تلك الحلول.

3. **التدريب:** هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تطوير القدرات والمهارات، وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتمكينهم من أداء فعال وإنتاجي يساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

4. **التواصل الفعال:** هو عملية هادفة لنقل المعلومات من شخص إلى آخر بغرض خلق تفاهم متبادل بينهما حول الأفكار والمعلومات، والتعبير عن الآراء والمقترحات.

5. **الحوافز:** تشمل التأثيرات الخارجية التي يحددها المديرون كعوامل دافعة تهدف إلى التأثير على القوة الداخلية للفرد (الدافع) لتوجيه سلوكياته نحو اتجاهات محددة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمنظمة.

هذه الأبعاد تعكس المكونات الرئيسية للتمكين الإداري التي تساهم في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال

المطلب الثاني: ماهية الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يعكس درجة ارتباط الفرد العاطفي والفكري بالمنظمة. وتكمن أهميته في كونه عاملاً حاسماً لتعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، وضمان استقرار العاملين. وفي هذا السياق، سيتم تناول تعريف الانتماء التنظيمي وأهميته، مع تسليط الضوء على أبرز الأبعاد التي تعزز هذا المفهوم في البيئات العملية.

الفرع الأول: تعريف الانتماء التنظيمي وأهميته

أولاً: التعريف

الانتماء التنظيمي هو شعور الفرد بالارتباط العاطفي والهوية المشتركة مع المنظمة التي يعمل فيها، حيث يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من هذه الجماعة المنظمة. لا يقتصر الانتماء على مجرد التواجد الفيزيائي داخل المنظمة، بل يتضمن تبني قيمها ومعاييرها، والتعلق العاطفي بها، والشعور بالتضامن مع أعضائها. يتحقق الانتماء عندما تتفق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى قبول متبادل بين الفرد والمنظمة، ويولد لديه استعداداً لأداء دوره بكفاءة كعضو فاعل في الجماعة، ويعزز الانتماء التنظيمي تماسك الجماعة وتكاملها، حيث يصبح ما يريده الفرد متوافقاً مع ما تتوقعه المنظمة منه. هذا الشعور بالانتماء يعتبر حاجة نفسية واجتماعية أساسية للإنسان، حيث يساعده على تحقيق التوافق النفسي والصحة العقلية، كما يعتبر مصدراً للأمن والسعادة والنجاح. في المقابل، يؤدي غياب الانتماء إلى شعور الفرد بالتوتر وضعف الدافعية للعمل البناء⁹.

الانتماء التنظيمي هو ارتباط الفرد العاطفي والفكري بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتجلى هذا الارتباط من خلال ولائه للتنظيم وتطابق أهدافه الشخصية مع أهداف المنظمة. يعكس الانتماء التنظيمي قدرة الفرد على التوحد مع المنظمة والاندماج في أنشطتها، مما يعزز استعداده لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها¹⁰.

الانتماء التنظيمي يعرف بأنه علاقة استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة، حيث يتم الحفاظ على هذه العلاقة من خلال استمرارية العقد النفسي بين الطرفين. يتطلب هذا الانتماء من الفرد أن يسلك سلوكاً يتجاوز التوقعات الرسمية للمنظمة، وأن يكون مستعداً لتقديم جزء من نفسه للمساهمة في نجاح المنظمة واستمراريتها. هذا يشمل استعداد الفرد لبذل جهد إضافي، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية دون توقع مقابل مباشر¹¹.

وكتعريف شامل يمكن القول بأن الانتماء التنظيمي هو ارتباط الفرد العاطفي والفكري بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يشعر بالهوية المشتركة معها ويتبنى قيمها ومعاييرها، مما يجعله جزءاً لا يتجزأ من الجماعة المنظمة. لا

⁹ محمد عبد القادر، الانتماء التنظيمي: الماهية والمفهوم، المجلد 07، العدد 01، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جوان 2016، ص 103-104.

¹⁰ اعتماد محمد علام، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعية التحويلية بالمجتمع القطري، قسم علم الاجتماع، جامعة قطر، ص 261-262.

¹¹ بغدود راضية، مرجع سابق، ص 491.

يقتصر هذا الانتماء على التواجد المادي فحسب، بل يتجلى في الولاء للتنظيم، والتعلق العاطفي به، والتضامن مع أعضائه، واستعداد الفرد لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة. ينشأ هذا الارتباط عندما تتناغم أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة، مما يعزز القبول المتبادل ويحفز الأداء الفعال. كما يعد الانتماء علاقة استثمارية متبادلة قائمة على العقد النفسي، حيث يقدم الفرد جهوداً تطوعية ويتحمل مسؤوليات إضافية دون توقع مقابل مباشر، مما يعزز تماسك الجماعة، ويحقق التوافق النفسي والاجتماعي، ويقلل من التوتر وضعف الدافعية، ليكون بذلك عاملاً محورياً لنجاح المنظمة واستقرارها.

ثانياً: الأهمية

ي حظى الانتماء التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين والمتخصصين في الإدارة نظراً لتأثيره الإيجابي على سلوكيات العاملين وأداء المنظمات، وتتمثل أهميته في كونه:¹²

1. مؤشراً تنبؤياً للسلوكيات التنظيمية: حيث يساعد في تفسير معدل دوران العمل، إذ يميل الأفراد الأكثر انتماء إلى البقاء لفترات أطول في المنظمة والعمل بجد لتحقيق أهدافها.
2. عاملاً محورياً لنجاح المنظمة: يعزز الانتماء استمرارية المنظمة ويزيد من إنتاجيتها، كما يساهم في خلق بيئة عمل صحية تدعم الابتكار والإبداع.
3. تعزيز العلاقات الإنسانية: يعمل على تحسين العلاقات بين العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الدافعية للإنجاز.
4. تحقيق التماسك التنظيمي: يساعد في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز فعالية المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات.

الفرع الثاني: مزايا الانتماء التنظيمي

تتمثل مزايا الانتماء التنظيمي في فوائد متعددة تظهر على مستويات مختلفة وهي كما يلي¹³:

¹² رحمانى محمد – بن خالد عبد الكريم، الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين في المؤسسة، العدد 35، مجلة الحقيقة، ص 291-292.

¹³ عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي – فيصل بن أحمد شعبي، مرجع سابق، ص 274.

1. **على مستوى الفرد:** يعزز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة لفترات أطول، حيث يشعرون بارتباط عاطفي وولاء تجاهها. هذا الارتباط يدفعهم إلى أداء مهامهم بإتقان وتفان، مما يعكس رضاهم الوظيفي ويزيد من دافعيتهم لتحقيق أهداف المنظمة. بمعنى آخر، عندما يشعر الموظف بالانتماء، يصبح أكثر استعداداً لبذل الجهد الإضافي والعمل بجدية لتحقيق النجاح المشترك.

2. **على مستوى الجماعة (الفريق):** يعمل الانتماء التنظيمي على تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، حيث يدفع الموظفين إلى بذل جهود أكبر لتحسين أداء المجموعة. كلما زاد الاعتماد على العمل الجماعي، أدى الانتماء إلى مستويات أعلى من التماسك بين أعضاء الفريق، مما يحسن من إنتاجيتهم وقدرتهم على إنجاز المهام بشكل أكثر فعالية. باختصار، الانتماء يعزز روح الفريق ويجعل الأعضاء أكثر تعاوناً وتفاعلاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. **على مستوى المنظمة:** تتميز المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الانتماء التنظيمي بين موظفيها بفعالية أكبر وقدرة أعلى على تحقيق الأهداف. هذا ناتج عن الجهود المتزايدة التي يبذلها الموظفون، بالإضافة إلى انخفاض معدلات الغياب والتأخير وترك العمل. بمعنى آخر، عندما يشعر الموظفون بالانتماء، يصبحون أكثر التزاماً واستقراراً، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل ويزيد من قدرتها على المنافسة والنجاح.

وعليه الانتماء التنظيمي يعود بفوائد كبيرة على الفرد من خلال زيادة الرضا الوظيفي والدافعية، وعلى الجماعة من خلال تعزيز التعاون وتماسك الفريق، وعلى المنظمة ككل من خلال تحسين الفعالية وتقليل معدلات الغياب وترك العمل. هذه الفوائد مجتمعة تسهم في بناء منظمة قوية ومستدامة.

الفرع الثالث: مراحل الانتماء التنظيمي

إن الانتماء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة، وهي¹⁴:

هاجر قوجيل، أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر - قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر¹⁴ في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، 2016/2015، ص 83-84.

1. **مرحلة التجربة:** تمتد هذه المرحلة من بداية عمل الفرد في المنظمة ولمدة عام واحد. خلال هذه الفترة، يخضع الفرد للتدريب والإعداد والاختيار، ويكون تركيزه الأساسي على تأمين قبوله في التنظيم، والتكيف مع البيئة الجديدة، وتعديل اتجاهاته لتناسب مع توقعات المنظمة. كما يظهر خلال هذه المرحلة مجموعة من الخبرات والتجارب، مثل:

- مواجهة تحديات العمل.
- التعامل مع تضارب الانتماء.
- وضوح الدور المطلوب منه.
- ظهور الجماعات المتلاحمة داخل المنظمة.
- إدراك توقعات المنظمة منه.
- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- الشعور بالصدمة نتيجة التغيير والانتقال إلى بيئة عمل جديدة.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين سنتين إلى أربع سنوات بعد مرحلة التجربة. خلال هذه الفترة، يسعى الفرد إلى تأكيد مفهومه الذاتي من خلال الإنجازات التي يحققها في العمل. تتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الشعور بالأهمية الشخصية.
- التخوف من الفشل أو العجز.
- وضوح الانتماء للتنظيم وللعمل.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وقد تستمر لفترة أطول. خلال هذه المرحلة، تتعزز اتجاهات الانتماء التي تكونت في المرحلتين السابقتين، حيث تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. يصبح الفرد أكثر ثقة بالتنظيم، ويزداد ارتباطه العاطفي والمهني بأهدافه وقيمه.

الفرع الرابع: أبعاد الانتماء التنظيمي

تعتبر ابعاد الانتماء التنظيمي الأبعاد التي تساهم في تعزيز انتماء الأفراد وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وهذه الأبعاد تشمل¹⁵:

1. **سلوك الدعم:** يجب على القائد أن يكون قدوة للعاملين من خلال إظهار العمل الجاد والاهتمام الحقيقي بمصلحة المؤسسة. كما ينبغي أن يشعر القائد بالانتماء للمؤسسة بنفس مستوى العاملين، حيث أن الانتماء ظاهرة جماعية وفردية في الوقت نفسه. منح العاملين الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم، مما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة. عندما يشعر العاملون أن إنجازاتهم هي نتيجة جهودهم الشخصية، فإن ذلك يعزز ثقتهم بأنفسهم وولائهم للمؤسسة.
2. **سلوك التوجيه والتحويل:** يتمثل هذا البعد في قدرة القائد على توجيه العاملين بشكل فعال مع منحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم. يجب أن يكون لدى العاملين معرفة واضحة بمدى نجاح جهودهم، حيث أن التغذية الراجعة (Feedback) تلعب دوراً مهماً في تعزيز دافعيتهم. يمكن أن تأتي هذه التغذية الراجعة من خلال النتائج المباشرة لأعمالهم أو من خلال تقدير الآخرين لإنجازاتهم.
3. **سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين:** يعكس هذا البعد أهمية أن يكون القائد ودوداً ومنفتحاً في تعامله مع العاملين، مع إظهار اهتمام حقيقي بعلاقاته معهم. القائد الناجح هو الذي يشجع على بناء علاقات تعاونية بين العاملين، ويعامل الجميع بعدل ومساواة. كما يجب تحويل المهام الإدارية الروتينية إلى فرص لتطوير العاملين، مثل إعلامهم بفرص النمو المهني، والاعتراف بإنجازاتهم، ومساعدتهم في حل مشاكلهم. إهمال هذه الجوانب قد يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط وعدم الرضا عن عملهم.
4. **سلوك الدعم وعدم السيطرة:** يجب أن يشعر العاملون بالحرية في تحمل مسؤولياتهم، مع توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والمبادرة. على القائد أن يخلق ظروفاً تمكن العاملين من تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. عندما يشعر العاملون بالدعم وعدم الخوف من السيطرة المفرطة، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً لبذل جهود إضافية لتحقيق نجاح المؤسسة.

¹⁵ عيسوي الساسي، قراءة تحليلية لمقاربة الانتماء التنظيمي في المؤسسة، المجلد 05، العدد 10، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية،

2018، ص 161-162.

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الاداري والانتماء التنظيمي

يحقق التمكين الإداري نتائج ايجابية على مستوى الفرد والمنظمة، والمتعاملين تتمثل في صورة من مظاهر الالتزام التنظيمي؛ والتي تؤدي إلى تحقيق الانتماء، والمشاركة الفاعلة، وتطوير مستوى الأداء، وشعور الموظف بمعنى الوظيفة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة ولاء العاملين لمؤسستهم، وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعا، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، وتحسين العلاقة بين العاملين، وتعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي طردية في أغلب الأحيان حسب ما أفادت به بعض الدراسات في القطاع الاقتصادي، وللنظر في طبيعة هذه العلاقة بالمؤسسات التربوية عملنا على إجراء هذه الدراسة بثنائية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة، وفيما يلي إيضاح لإجراءاتها الميدانية¹⁶

¹⁶ عواطف بوثرة، حليلة بوثرة، التمكين الاداري و علاقته بالالتزام التنظيمي ،العدد ٥٠ مجلة الرواق، ٢٠١٧، ص ١٧٢

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يأتي هذا المبحث لاستعراض أهم الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والانتماء التنظيمي، حيث تم تقسيمها إلى مطلبين رئيسيين: الدراسات المحلية والدراسات الأجنبية. تهدف هذه الإطلالة التحليلية إلى رصد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات من حيث المنهجية والعينات والأدوات والنتائج، مع تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها. كما سيتم التركيز على كيفية استفادة البحث الحالي من هذه الدراسات في بناء إطاره النظري والتجريبي، مع إبراز القيمة المضافة التي يقدمها في هذا المجال. أخيراً، سيتم تقديم مقارنة تحليلية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لتوضيح مساهمتها العلمية والميدانية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

فرع 1: عرض الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: بغدود راضية، ٢٠٢٠ بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة -وحدة الخضرية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الوحدة الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بالأخضرية. تكونت عينة الدراسة من 79 عاملاً يعملون في الإدارات الوسطى والدنيا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، المشاركة بالمعلومات والاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) والانتماء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، حيث بلغ متوسط مستوى الانتماء التنظيمي 3.01، مما يشير إلى مستوى متوسط لم يصل إلى المستويات المرتفعة المطلوبة.

أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق تفويض الصلاحيات للموظفين، وإتاحة فرص أكبر لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، لتعزيز مستوى الانتماء التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة.

الدراسة الثانية: عبد الرزاق سلام، و اخرون، 2020 بعنوان: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف-.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور أبعاد التمكين الإداري، المتمثلة في تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، والتحفيز، في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تمثلت عينة الدراسة في 33 موظفا في كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، حيث تم توزيع 45 استمارة استبيان، و تم تحليل 33 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العينة المدروسة لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا، بينما جاء إدراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي بمستوى متوسط. كما توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يساهم بنسبة 36% في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين تجاه كليتهم، مما يؤكد أهمية تطبيق استراتيجيات التمكين لتعزيز ارتباط الموظفين بالمؤسسة.

الدراسة الثالثة: هاجر قوجيل، 2015 بعنوان: أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر - قالمة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الانتماء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على مؤسسة "عمر بن عمر" كمثال. توصلت الدراسة إلى أن تحقيق الانتماء التنظيمي يتطلب بناء استراتيجية متكاملة تشمل جميع العناصر المؤثرة، مثل القيادة الفعالة، الثقافة التنظيمية، والتحفيز المادي والمعنوي. ومع ذلك، لوحظ أن المؤسسة الجزائرية لم تطبق هذه العناصر بشكل كامل، حيث ركزت على بعض الجوانب وأهملت أخرى، مما أدى إلى انخفاض مستوى الانتماء لدى العاملين. من بين العوامل التي ساهمت في هذا الانخفاض غياب الجدية في العمل، وعدم وجود قدوة حقيقية في تطبيق قيم المؤسسة، بالإضافة إلى اعتماد أساليب توظيف ذاتية بدلا من الموضوعية.

أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في تعزيز الانتماء التنظيمي، حيث تعمل كمرشد لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. في مؤسسة "عمر بن عمر"، تبين أن الثقافة السائدة هي "ثقافة الدور"، التي تعتمد على الأدوار والوظائف بدلا من التركيز على الأفراد أو المنتج. هذه الثقافة، التي تتميز باتباع قواعد صارمة، لم تحظ بقبول واسع من العاملين، مما أدى إلى صعوبة توافقهم مع قيم المؤسسة وأهدافها. كما أن المؤسسة لم تنجح

في تكييف قيم العاملين مع ثقافتها التنظيمية، ولم توفر لهم المكاسب المادية والمعنوية التي كانوا يتوقعونها. هذه النقائص ساهمت في انخفاض الانتماء التنظيمي، مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات متكاملة تعزز الثقافة التنظيمية وتلبي احتياجات العاملين لتحقيق الانتماء الفعلي.

الدراسة الرابعة: عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي – فيصل بن احمد شعبي، 2024 بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة الليث. وذلك من خلال قياس أبعاد التمكين الإداري، والتي تشمل: تفويض السلطة، المشاركة في المعلومات، فرق العمل، التدريب، والتحفيز، وتأثيرها على تعزيز الانتماء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها (152) موظفا إداريا في إدارة التعليم بمحافظة الليث. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع تطبيق الاختبارات الإحصائية الوصفية والتحليلية لفحص فرضيات الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:

1. وجود مستوى مرتفع من الانتماء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.

2. إمكانية تعزيز الانتماء التنظيمي للموظفين من خلال تطبيق التمكين الإداري، ومنحهم صلاحيات أوسع لتحفيزهم على الاستمرار في العطاء داخل منظماتهم.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها:

3. تعزيز الوعي بأهمية التمكين الإداري، ومنح الموظفين صلاحيات أكبر.

4. تحديث أبعاد التمكين الإداري بشكل مستمر بما يتوافق مع متطلبات كل مرحلة، لتحقيق النتائج المرجوة ومعالجة الجوانب السلبية.

5. التركيز على تفعيل دور التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، للاستفادة من الإمكانيات الحالية والمستقبلية للموظفين، ودعم تميز ونجاح الإدارات الحكومية.

الدراسة الأولى:

JIAQI LIANG, LIANG MA, 2019 OWNERSHIP, AFFILIATION, And ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM CHINA'S RESULTS-ORIENTED ENERGY POLICY.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين طبيعة القطاع العام والأداء، إلا أن القليل منها بحث في مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والإدارية الرئيسية في تعديل تأثيرات هذه العلاقة. تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً لدور الانتماء الإداري للمنظمات إلى مستويات حكومية مختلفة، والتي تمثل مصادر لضغوط سياسية متعددة ومتعارضة، في تعديل تأثير الملكية على الأداء التنظيمي.

درست كيف يؤثر كل من الملكية والانتماء الإداري بشكل مشترك على تحقيق الكيانات الخاضعة للتنظيم لأهداف ترشيد الطاقة التي حددتها الحكومة المركزية الصينية. من خلال تحليل مجموعة بيانات مشتركة تضم منظمات شبه عامة وخاصة، تظهر النتائج أن المنظمات التابعة للإدارة المركزية، والتي تكون أكثر عرضة لتلقي متطلبات سياسية موحدة، تفوقت في الأداء على الكيانات المحلية التي تتأثر بضوابط مؤسسية مجزأة. كما أن أداء الشركات المملوكة للدولة يعتمد بشكل كبير على انتمائها الإداري، حيث تبرز الشركات التابعة للإدارة المركزية والشركات المملوكة للدولة التابعة للإدارة المركزية كقادة في تحقيق الأهداف السياسية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن المنظمات التي لديها أهداف أكثر صرامة تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالأهداف السياسية.

الدراسة الثانية:

Jungmin (Jamie) Seo, 2023 Why Does the Impact of Psychological Empowerment Increase Employees' Knowledge-Sharing Intention?

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الشعور بالانتماء في العلاقة بين تأثير التمكين النفسي (PE) ونية الموظفين لمشاركة المعرفة (KSI) بناءً على بيانات استطلاعية شملت 422 موظفاً بدوام كامل في كوريا الجنوبية، أظهرت النتائج أن الشعور بالانتماء يلعب دوراً وسيطاً رئيسياً في تحويل تأثير إدراك الموظف لتأثيره على بيئة العمل إلى نيته لمشاركة المعرفة. كما كشف نموذج الوساطة المعدل أن تأثير الشعور بالانتماء يكون أكثر وضوحاً عندما يدرك الموظفون أن الدعم التنظيمي مرتفع. تساهم هذه الدراسة في تعزيز الأدبيات المتعلقة بدوافع

الموظفين ومشاركة المعرفة من خلال تسليط الضوء على دور إحساس الموظفين بالسيطرة والتأثير (أي الإدراك بالتأثير) في بناء الروابط الاجتماعية، والتي بدورها تؤثر على نيتهم لمشاركة المعرفة.

الدراسة الثالثة:

Marwan M. Abdeldayem & Horiya M. Al Deeb 2020– Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness: Evidence from Bahrain

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (العمل الجماعي، الاستقلالية، التدريب، والمشاركة) على الانتماء التنظيمي لدى موظفي وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل 212 من خلال موظفًا. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين الإداري والانتماء التنظيمي.

الدراسة الرابعة:

Benguergoura Lynda 2024– Impact of Administrative Empowerment on Organizational Learning at Martur Algeria Organization

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي في مؤسسة Martur الجزائر، من خلال دراسة ميدانية شملت أبعادًا مثل التفويض، العمل الجماعي، التدريب، الاتصال الفعال، والتحفيز. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، تمثلت عينة الدراسة في 37 فردًا. أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يسهم بشكل إيجابي في تعزيز التعلم التنظيمي بجميع مستوياته (الفردية، الجماعية، والتنظيمية)، وكان بعد التدريب من أكثر الأبعاد تأثيرًا، يليه الاتصال الفعال والتفويض.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

الفرع الأول: مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسة السابقة

الجدول رقم 1-01: يمثل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
1	بغدود راضية (2020)	- تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والانتماء التنظيمي. - استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية. - أجريت في الجزائر.	- عينة صغيرة (79 عاملا). - ركزت على التمكين الإداري بأبعاده الهيكلية (التفويض، المشاركة).
2	عبد الرزاق سلام وآخرون (2020)	- استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. - تناولت أثر التمكين الإداري على الولاء. - أكدت على أهمية المشاركة في القرارات.	- دراسة في القطاع الأكاديمي (كلية الاقتصاد بجامعة الشلف). - عينة محدودة (33 موظفا). - ركزت على الولاء التنظيمي بدلا من الانتماء.
3	هاجر قوجيل (2016)	- تناولت الانتماء التنظيمي في السياق الجزائري. - استخدمت المنهج الوصفي الميداني.	- ركزت على الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في الانتماء. - دراسة حالة في مؤسسة "عمر بن عمر". - أظهرت ضعف الانتماء بسبب الثقافة البيروقراطية.
4	Jungmin Seo ((2023	- تناولت دور التمكين في تعزيز الروابط الاجتماعية - أكدت على أهمية الدعم التنظيمي.	- دراسة كورية ربطت التمكين النفسي بمشاركة المعرفة.

-عينة كبيرة (422 موظفا). -استخدمت نموذج وساطة إحصائي.		
-ركزت على التمكين الإداري في القطاع الحكومي (إدارة التعليم بالليث). -عينة أكبر (152 موظفا) أظهرت مستوى مرتفعا من الانتماء.	-استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. -تناولت أبعاد التمكين الإداري والانتماء.	5 المالكي وشعبي (2024)

التعليق على الجدول:

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دراسة اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي باستثناء دراسة Jungmin Seo (2023) التي ركزت بشكل خاص على أهمية الدعم التنظيمي ضمن الروابط الاجتماعية.

اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث طُبِّقَت على عينة من العاملين في البيئات الإدارية والتنظيمية، باستثناء دراسة المالكي وشعبي (2024) التي طُبِّقَت على العاملين في القطاع الأكاديمي،

استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات، باستثناء دراسة Jungmin Seo (2023) ودراسة أخرى لم يُذكر اسمها بوضوح، حيث استخدمتا أدوات نوعية أو تحليل وثائق ومقابلات كأداة لجمع البيانات.

وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة Jungmin Seo (2023) التي استخدمت المنهج الكيفي، ودراسة هاجي قوجيل (٢٠١٦) التي استخدمت منهج تحليل الميداني

الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

1. التأكيد على أهمية التمكين الإداري كاستراتيجية لتعزيز الانتماء، خاصة في القطاع الصحي الذي يتطلب مرونة في القرارات.

2. الاستفادة من الأدوات البحثية مثل الاستبيان والمنهج الوصفي، مع تطويرها لتناسب سياق المستشفى.

3. تجنب الثغرات في الدراسات السابقة، مثل:

○ محدودية العينات (كدراسة بغدود راضية بـ 79 عاملاً).

○ التركيز على أبعاد جزئية للتمكين (كالتفويض فقط).

ما يميز الدراسة الحالية:

1. السياق الجديد: تطبيق الدراسة على المؤسسة الاستشفائية بمتليلي، وهي بيئة غنية بالتحديات (كضغط العمل، التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية).
 2. المنهجية الشاملة: الجمع بين المقابلات المعمقة مع الموظفين وتحليل الوثائق الإدارية، مما يوفر رؤية أعمق من الاعتماد على الاستبيان فقط.
 3. التركيز على التمكين في الظروف الطارئة (مثل جائحة كوفيد-19)، وهو جانب لم تدرسه معظم الدراسات السابقة.
 4. مقارنة نقدية للتمكين، بتحليل الفجوة بين الصلاحيات الرسمية والممارسة الفعلية، ودراسة تأثير التحفيز المحدود على الانتماء.
- تؤكد المقارنة أن الدراسة الحالية تقدم إضافة نوعية عبر:
1. توسيع النظرة للتمكين ليشمل المرونة في الأزمات ودور القيادة الداعمة.
 2. ربط التمكين بتحسين الخدمات الصحية، مما يعكس أثراً ملموساً على المجتمع.
 3. توصيات عملية مثل تفعيل قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين، وتطوير نظام تحفيز عادل.
- وبذلك، تسد هذه الدراسة فجوة في الأدبيات الخاصة بالتمكين الإداري في القطاع الصحي الجزائري، مع تقديم نموذج قابل للتطبيق في مؤسسات مماثلة.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الأول الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري والانتماء التنظيمي، حيث يعرف التمكين الإداري كاستراتيجية تنظيمية تعتمد على تفويض الصلاحيات ومشاركة الموظفين في صنع القرار، مما يعزز استقلاليتهم وإبداعهم وولاءهم للمؤسسة عبر أبعاده الرئيسية (التفويض، العمل الجماعي، التدريب، التواصل، والحوافز). أما الانتماء التنظيمي فيشير إلى ارتباط الفرد عاطفياً وفكرياً بالمنظمة، وتبنيه لقيمها وأهدافها، مما يدفعه لبذل جهد استثنائي لتحقيقها، مروراً بمراحل تطوره (التجربة، الإنجاز، الثقة) وأبعاده (الدعم، التوجيه، مراعاة الآخرين).

استعرض الفصل الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي أكدت العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والانتماء التنظيمي، مع اختلاف نتائجها حسب السياق التنظيمي، حيث أظهرت دراسات جزائرية ضعف الانتماء في البيئات البيروقراطية، بينما رصدت أخرى ارتفاعه عند تفعيل التمكين. كما أبرزت الدراسات الأجنبية دور التمكين النفسي ومشاركة المعرفة. تميزت الدراسة الحالية نفسها بالتركيز على القطاع الصحي الجزائري (مؤسسة استشفائية) وتحليل فجوة التمكين بين الصلاحيات الرسمية والتطبيق الفعلي، مع تسليط الضوء على تحديات الأزمات (كجائحة كوفيد-19)، مما يقدم إضافة نوعية في الأدبيات الإدارية ويثمر توصيات عملية لتعزيز الانتماء عبر تحفيز الموظفين وبناء بيئة عمل داعمة.

الفصل الثالث : الاطار التطبيقي

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تمهيد:

يأتي هذا الفصل ليربط بين الإطار النظري للدراسة وتطبيقاته العملية في المؤسسة الاستشفائية العمومية بمبتلي، حيث يعد التحليل الميداني خطوة محورية لفهم تفاعل عنصري التمكين الإداري والانتماء التنظيمي في بيئة عمل حقيقية. يسعى هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات المطروحة عبر دراسة واقع المؤسسة، وتحليل هيكلها التنظيمي، وتوزيع الموارد البشرية، وآليات صنع القرار، بهدف تحديد مدى تطابق الممارسات الإدارية مع النماذج النظرية. كما يهدف إلى كشف العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء الوظيفي، سواء من خلال الصلاحيات المفوضة أو التحديات البيروقراطية التي تعيق تحقيق التمكين الفعال.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

يستعرض هذا المبحث الخصائص الهيكلية والوظيفية للمؤسسة الاستشفائية بمتليلي، بدءا من الإطار القانوني الذي يحدد طبيعتها كمرفق عمومي إداري، وصولا إلى تنظيمها الداخلي القائم على أربع مديريات فرعية. يسلط الضوء على المهام الأساسية للمؤسسة، مثل تقديم الخدمات العلاجية والتشخيصية، وتنفيذ البرامج الصحية الوطنية، إلى جانب تحليل توزيع الموارد البشرية (526 عاملا) والبنية التحتية (152 سريرا). كما يوضح دور الهيئات المسيرة (مجلس الإدارة، المدير، المجلس الطبي) في ضمان التنسيق بين الجوانب الإدارية والطبية، مما يشكل أساسا لفهم سياق تطبيق التمكين الإداري وانعكاساته على الانتماء التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ومهامها

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

إن المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 19/05/2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها " تعد المؤسسة العمومية الإستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي¹⁷ ". مقرها الإداري بدائرة متليلي الشعانبة التي تبعد عن عاصمة الولاية غرداية بمسافة 42 كلم من الجهة الجنوبية، وعن الجزائر العاصمة بمسافة 642 كلم، تغطي حاليا 54.463 نسمة تابعة لعدة بلديات : متليلي ، سبب ، زلفانة، حاسي لفحل المنصورة موزعة على مساحة 28.375 كلم يحدها من الشمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بغرداية والمؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة، ومن الجنوب المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنيعية ومن الشرق المؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة، أما من الغرب المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبيض والأغواط. تتمتع بخصائص المرفق العام:

¹⁷ المادة 02 من المرسوم التنفيذي، رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007

أ- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري: يعني أنها تتمتع بخصائص المرفق العام ونجسد عناصره وتخضع للقانون العام في فرع منه وهو القانون الإداري كما تعرض منازعاتها للقضاء الإداري، أما عقودها لقانون الصفقات العمومية، ولأنها مؤسسة عمومية كوسيلة من وسائل تسيير المرفق العمومي، تعتبر قراراتها إدارية وعمالها موظفون عموميون يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية الذي يحدد مسبقا المسار المهني للموظف بغض النظر عن ما يقدمه وأموالها أموال عامة ترتبت عنها نوع من الاستقلالية عن الدولة في حق قبول الهبات والوصايا وحق التعاقد وحق التقاضي، وتحمل نتائج أعمالها.

ب- تتمتع بالشخصية المعنوية : تنطبق عليها نتائج المترتبة عن الشخصية المعنوية والمتمثلة في:

- ذمة مالية مستقلة.
- أهلية حيث يخول لها القيام بأعمال تنتج أثارها في الحدود التي يعينها عقد إنشائها أو التي يقرها القانون.
- الموطن: وهو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارتها.
- نائب يعبر عنها لأن ليس لها وجود مادي ملموس.
- حق التقاضي.

ج - الاستقلال المالي: لها ميزانية خاصة بها الأمر بالصرف فيها من حق مديرها، لكنه أمر نسبي

مادامت الاعتمادات المالية من تمويل الدولة وصندوق الضمان الاجتماعي

د- توضع تحت وصاية الوالي: إن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية يكون بعد استشارة الوالي ويرأس مجلس الإدارة الذي يدير المؤسسة العمومية ممثلا عن الوالي في أهم القرارات لمدير المؤسسة. ولذلك الخصائص هي مضبوطة بقيددين.

هـ - قيد التخصص: أعمالها محددة في نص إنشائها فلا يمكن ممارسة أي نشاط غير مذكور في النص.

الفرع الثاني: مهام المستشفى

حسب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي لسالف الذكر فإن مهام المستشفى تتمثل فيما يلي:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

- ضمان حفظ الصحة ونقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

تنظيم المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي:

يتمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 مصالح إدارية وأخرى

إستشفائية، فبالنسبة للمصالح الإدارية نجد أربع مديريات فرعية تعمل على تنفيذ البرامج المسطرة لمختلف

النشاطات كل حسب اختصاصها وصلاحياتها.

الفرع الثالث: المصالح الإدارية للمؤسسة

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي إداريا من مديرية عامة وأربع مديريات فرعية تضم عدة مكاتب

نوجزها فيما يلي¹⁸ :

أ- الإدارة العامة : يمثلها مدير المؤسسة بصفة مكلف بتسيير الإدارة الصحية في كل من المجال المالي فقط، لأن

مجال التسيير الإداري هو من اختصاص مدير الصحة بالولاية.

ب- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تدعم المصالح الصحية بالوسائل المادية حيث تتولى توفير احتياجات

المؤسسة من المواد والمعدات والأدوية والتجهيزات والمستلزمات الطبية، التغذية والغازات الطبية والوقود وذلك

بتسيير المشتريات وفق قانون الصفقات العمومية، أما الشؤون المالية فهي مخولة للنفس المديرية كتأمين مستحقات

الموظفين من الرواتب والعلاوات وإعداد تقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية وفق قواعد المحاسبة العمومية،

وتشمل المديرية على ثلاثة مكاتب للنفس المديرية كتأمين مستحقات الموظفين من الرواتب والعلاوات وإعداد

تقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية وفق قواعد المحاسبة العمومية، وتشمل المديرية على ثلاث مكاتب:

¹⁸ أحمد دحمان، تقرير تربص تنفيذ النفقات وفق نظام المحاسبة العمومية، المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة، المرسى، الجزائر، ص 5.

- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب الوسائل العامة والهيكل.
- ج- **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** تدعم المصالح الصحية بالموارد البشرية كالأطباء، شبه الطبيين. والإداريين، كما تهتم بجميع الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية من الناحية الوظيفية كالتعيين والترقيات والعقود المنازعات وإعداد مخطط التسيير للموارد البشرية والعمل على تنفيذه وتحديد احتياجات المؤسسة الآنية والمستقبلية من العمال، وتشمل المديرية على مكتبين:
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب التكوين.
- د- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تسهر على تنفيذ مهام النشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثلة في تنظيم ومتابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالخدمات الصحية الإستشفائية والوقاية وتقييمها، وإعداد تقارير النشاطات السنوية، وتشمل المديرية على ثلاثة مكاتب:
- مكتب القبول.
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.
- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها .
- هـ- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:** تشرف هذه المديرية على متابعة أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية لكل التجهيزات والمعدات وترميم مختلف الهياكل الصحية.
- وتشمل المديرية على مكتبين:
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

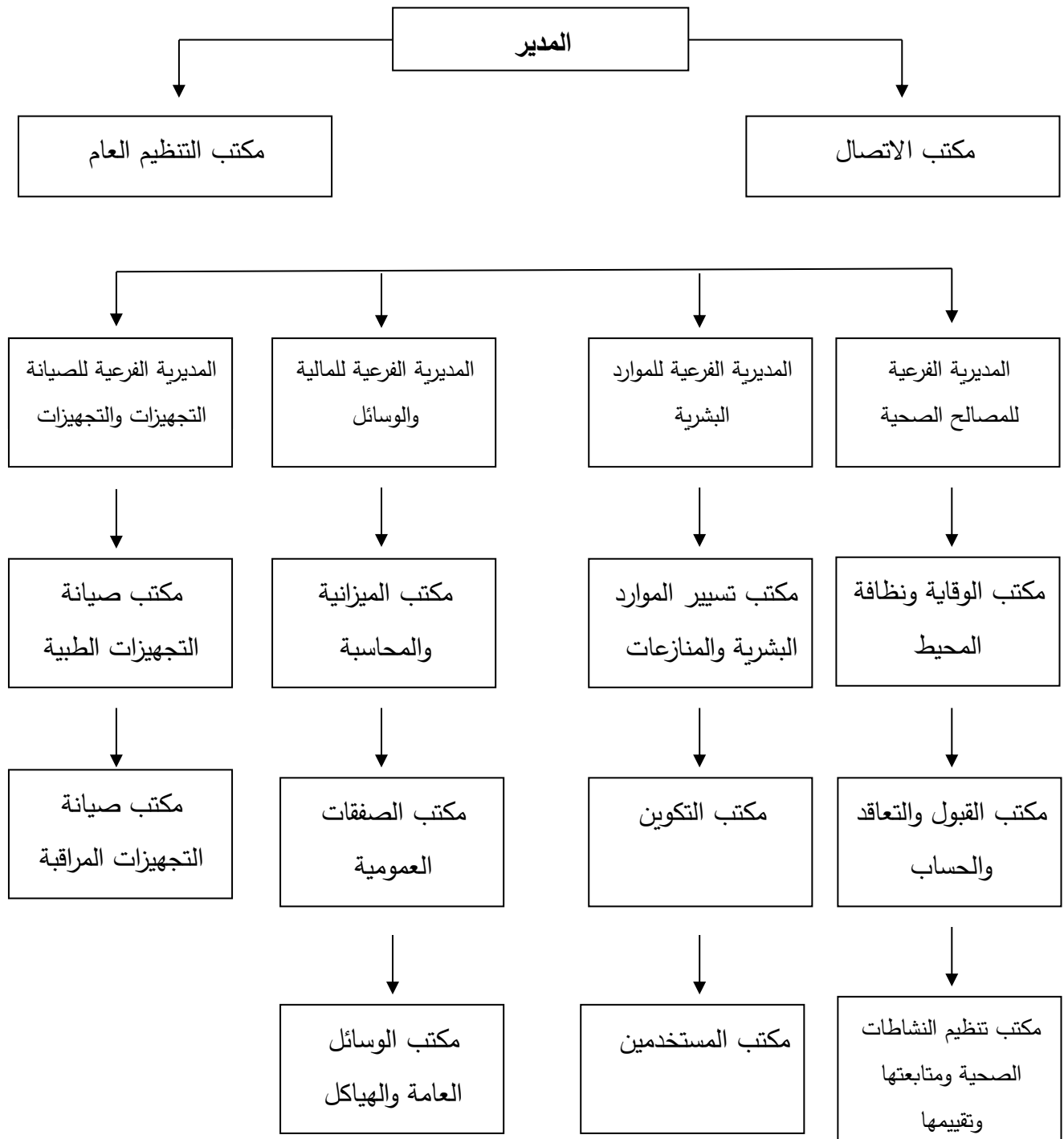
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الإداري

يتكون التنظيم الإداري للمؤسسة من أربع مديريات فرعية يلحق به عدم مكاتب تقوم بمهامها حسب اختصاصها وصلاحياتها، إلا أن هذه المكاتب لا تشرف عليها رؤساء مكاتب معينين رسمياً نظراً لعدم صدور القوانين الأساسية المتعلقة بالمناصب العليا.

نفس الأمر بالنسبة للمديريات الفرعية بالرغم من أنها مناصب هيكلية، فهي يشرف عليها نواب مدير بصفة تكاليف فقط بدون تعيين مساعدين للمدير، وهذا الأخير هو كذلك في وضعية لا تسمح له إلا بالتسيير المالي فقط كون التسيير الإداري من اختصاص مدير الصحة بالولاية.

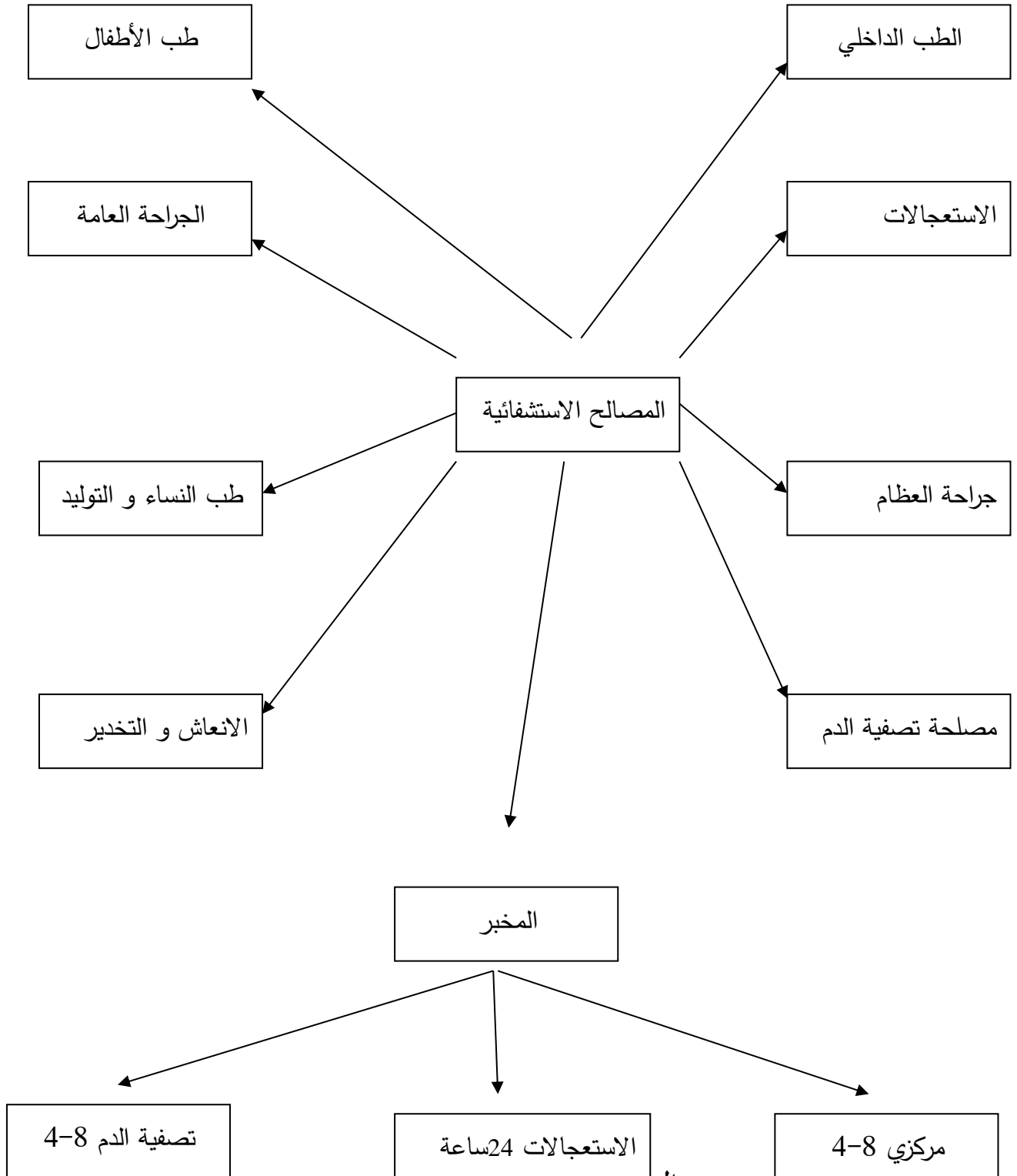
يمكن تقديم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل مخطط تفصيلي يوضح مختلف المكاتب التابعة لكل مديرية فرعية على النحو التالي:

الشكل 2-01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي إداريا



المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15.

الشكل 2-02: الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي



الفرع الأول: عدد العمال بالمؤسسة

تضم المؤسسة 526 عامل حسب القائمة الاسمية للعمال موقفة إلى غاية 31/12/2018 مفصلة حسب السلك كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2-01: يوضح عدد العمال بالمؤسسة

العدد	الأسلاك
24	-الأطباء الأخصائيون
31	-الأطباء العامون
02	-صيدلي
304	-شبه الطبيين (ممرضين، أعوان طبيين في التخدير والإنعاش، قابلات)
60	-الإداريون (الأسلاك المشتركة)
105	-عمال المصالح (عمال معنيين سائقين، أعوان نظافة، أعوان وقاية وامن)
526	المجموع

المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات للمؤسسة

الفرع الثاني: التوزيع الهيكلي الاستشفائي

للمؤسسة طاقة استيعاب نظرية تقدر بـ 190 سرير تتوزع على المصالح الاستشفائية حسب جدول

التوزيع الهيكلي الاستشفائي التالي:

الجدول رقم 2-02: التوزيع الهيكلي للمستشفى

الوحدات	عدد الأسرة		التوزيع الهيكلي الاستشفائي	
	الحقيقي	النظري		
1 - حديثو الولادة (11 سرير) 2- الرضع والأطفال (12 سرير)	23	30	طب الأطفال	المصالح الإستشفائية
1- رجال (15 سرير) 2 - نساء (15 سرير)	30	30	الطب الداخلي	
1- أمراض النساء (12 سرير) 2 - التوليد (13 سرير)	25	30	أمراض النساء والتوليد	
1 - العلاج المكثف (2 أسرة) 2 - ما بعد العمليات (02 أسرة)	04	10	الإنعاش والتخدير	
1- جراحة النساء (10 أسرة) 2-جراحة الرجال (10 أسرة) 3 - جراحة الأطفال (08 أسرة)	28	30	الجراحة العامة	
1 - وحدة مكونة من (16 سرير) للنساء والرجال والأطفال	16	15	جراحة العظام	

الفصل الثالث:

الاطار النظري والدراسات السابقة

طب العيون	15	00	1- وحدة مكونة من (15 سرير) للنساء والرجال
مركز تصفية الدم	20	20	أسرة خاصة بمرضى الكلى
المستعجلات الطبية الجراحية	10	06	1- المستعجلات الطبية الجراحية
المجموع	190	152	14 وحدة

المصدر: التقرير السنوي للنشاطات المؤسسة لسنة 2018

الفرع الثالث: الوحدات التقنية المساندة

تضم المؤسسة وحدات دعم وإسناد تقدم خدماتها للمصالح الإستشفائية، وتتمثل هذه الوحدات في مجمع العمليات، قسم المخبر، قسم الأشعة، وحدة حقن الدم، مبنية في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-03: الوحدات التقنية المساعدة

الأسلاك	العدد
المخبر	02
الأشعة	02
السكانير	01
وحدة حقن الدم	01
مجمع العمليات	03
إضافة إلى صيدلية تشرف على تموين المؤسسة من (أدوية، مواد تلقيح) واتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمينها وتخزينها وتوزيعها على المصالح حسب الاحتياج	

الفرع الرابع: الهيئات المسيرة للمؤسسة

حددت المادة العاشرة (10) من المرسوم التنفيذي 07/140 السالف الذكر الهيئات المسيرة

بالمؤسسة، حيث يشرف على تسيير المؤسسة مجلس إدارة ويديرها مدير ويزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

1. **مجلس الإدارة:** يرأس مجلس الإدارة مدير الصحة والسكان بالولاية، حيث يتداول في المواضيع كمخطط

التنمية القصير والمتوسط المدى الحسابات التقديرية، الحساب الإداري المشاريع الاستثمارية مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح البرامج السنوية الخاصة بصيانة البيانات والتجهيزات العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية والموقعة مع الشركات لا سيما مع هيئات الضمان الاجتماعي التأمينات الاقتصادية، التعاونيات المحلية، المؤسسات الهيئات الأخرى، مشروع جدول الموظفين والنظام الداخلي للمؤسسة.

2. **المدير :** يعتبر المدير المسير المالي للمؤسسة، يعين بقرار من وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ويساعده في مهامه مديرون مساعدون يعاونون بنفس القرار، إذ يتم ذلك بتفويض إمضاءه على مسؤولياته لصالحهم بمارس المدير السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، إذ يملك سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين كالأطباء الأخصائيين، فهو الأمر بالصرف الرئيسي وممثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المهنية، كما يعتبر الهيئة التنفيذية للمؤسسة، أي يسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة ويضمن أمانته.

3. **المجلس الاستشاري :** الممثل في المجلس الطبي والهيئة الطبية التنفيذية مسؤولية عن دراسة ووضع

السياسات والخطط الطبية في تحقيق أهداف المؤسسة الوقائية والعلاجية وبرامج التكوين والتعليم الطبي والبحوث الصحية ن كما تشمل مهامه تقييم سير العمل الطبي وبحث سبل تطوير الخدمة الصحية المقدمة للمريض يصوره مستمرة ومعالجة المشكلات التنسيقية بين المصالح الطبية الإستشفائية¹⁹.

¹⁹ دحمان احمد، تقرير تربص تنفيذ النفقات وقف نظام المحاسبة العمومية المدرسة الوطنية للمناجنت و ادارة الصحة ، المرسى، الجزائر ص 6 ص 7.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها ومناقشة الفرضيات

ينتقل هذا المبحث إلى تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من المقابلات مع العاملين، بهدف فحص العلاقة بين التمكين الإداري والانتماء التنظيمي. يعتمد على منهجية تحليلية نقدية لاستجابات المشاركين حول تفويض الصلاحيات، واستقلالية القرار، ومشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي. كما يناقش التحديات العملية مثل ضعف نظام التحفيز، ونقص التدريب، والصراعات بين الفرق متعددة التخصصات، مع ربط هذه العوامل بمستوى الولاء الوظيفي. يقدم هذا التحليل قراءة واقعية لفجوة التطبيق بين النظرية والممارسة، ويختبر مدى تحقق الفرضيات في البيئة قيد الدراسة.

و قد تم تقسيم دليل المقابلة على النحو التالي:

القسم الأول: خصص للانتماء التنظيمي

القسم الثاني: خصص لابعاد التمكين الاداري و هي التفويض ،التدريب ،فرق العمل ،المشاركة ،التحفيز

القسم الثالث: خصص لدور التمكين الاداري في الانتماء التنظيمي

كما تم صياغة الاسئلة بشكل مفتوح لترك الحرية في النقاش و الاجابة على الاسئلة

ثالثا: منهج الدراسة

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يتمحور حول التمكين الإداري ودوره في الانتماء التنظيمي. يساعد هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، دون التدخل في تغييرها، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لطبيعة العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري ومستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: اجراءات الدراسة

اولا: عينة الدراسة

قصد التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي قمنا بأجراء المقابلة الشفوية في المؤسسة الاستشفائية ١٨ فيفري بمتليلي غرداية، و تم اختيار عينة مقصودة متكونة من فردين، حيث حصلنا على إجابات من طرف أسمى وأقدم الموظفين حيث تتراوح سنوات الخبرة بينهم من ٨ سنوات الى أكثر من ١٥ سنة خبرة و يعود سبب اختيارنا لهذه العينة لطبيعة موضوع دراستنا ، و كان هدفنا اجراء مقابلة مع رؤساء المصالح و مدير المستشفى ، و لكن تمكنا من مقابلة فقط موظفين اثنين فقط و هما مدير الموارد البشرية و رئيس مكتب الاعلام و تتمثل خصائص هذين الموظفين فيما يلي

١ الجدول رقم 2-04: خصائص عينة الدراسة

الوظيفة	سنوات الخبرة
مدير الموارد البشرية	١٥ سنة خبرة
رئيس مكتب الاعلام	٨ سنوات خبرة

ثانيا: اداة الدراسة

قمنا باعداد المقابلة عن طريق اضطلاعنا على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع التمكين الاداري و الانتماء التنظيمي،و تم استنباط اهم الابعاد التي نخدم بحثنا حيث تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بجوانب الدراسة ، و بعد الانتهاء من اعداد اسئلة المقابلة قمنا بعرضها على الاستاذة المشرفة و استاذ اخر بغرض تحكيمها و للتحقق من صدقها الظاهري ومدى ملاءمتها لأهداف البحث

الفرع الثاني عرض و مناقشة نتائج المقابلة

السؤال الاول: ماذا يمكنك أن تخبرنا عن مسارك الوظيفي وطبيعة مهامك في هذه المؤسسة الاستشفائية؟

و الهدف من هذا السؤال هو معرفة المسار المهني للموظف و تحديد موقعه في الهيكل التنظيمي و كذلك توفير خلفية عن الموظف لتفسير اجاباته لاحقا

و كانت اجابات الموظفين حول هذا السؤال متماثلة حيث كانت اجابتهما تتمثل في الالتزام بمعايير خاصة في تنفيذ المهام رغم التحديات ،و تنظيم العمل وفق رؤية غير أكاديمية تعتمد على الخبرة الميدانية،.و كذلك تحقيق الترقيات عبر تحمل مسؤوليات إضافية واستباقية،.و تطوير آليات عمل جديدة لتحسين الكفاءة الإدارية.

تظهر نتائج المقابلة أن التمكين الإداري في المؤسسة الاستشفائية بمثليلي ارتبط بشكل وثيق بتبني ثقافة المبادرة وتحمل المسؤوليات الاستباقية، حيث ساهم التدرج الوظيفي للمشاركة (من الصيانة إلى إدارة الموارد البشرية) في تعزيز انتمائه التنظيمي عبر الاعتراف بجهوده وتمكينه من تطوير آليات عمل جديدة تعتمد على الخبرة الميدانية بدلا من النهج الأكاديمية التقليدية. هذا يعكس أن تفويض الصلاحيات وفتح المجال للإبداع الإداري—وخاصة في ظل التحديات—يعزز الشعور بالملكية والمساهمة الفعالة، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الإدارية والولاء للمؤسسة. يستنتج أن التمكين القائم على الثقة في الكفاءات الداخلية، وتقدير المبادرات الفردية، وربط الترقيات بالإنجازات الملموسة، يعد عاملا حاسما في تعزيز الانتماء التنظيمي، ويظهر أن النمو الوظيفي والمرونة في تنفيذ المهام يحفزان العاملين على تبني رؤية المؤسسة كجزء من هويتهم المهنية.

السؤال الثاني: ما مدى استقلاليته في اتخاذ قرارات طارئة دون الرجوع للإدارة العليا؟ وهل يؤثر ذلك على سرعة وجودة الخدمة؟

و الهدف من هذا السؤال هو التعرف على مستوى الثقة بين الموظفين و الادارة في اتخاذ قرارات و تقييم مرونة الاجراءات الادارية في المستشفى

و كانت اجابات الموظفين حول هذا السؤال متفقة مع بعضها البعض حيث تتمثل اجابتهم في ان الالتزام الصارم بالصلاحيات المحددة وفق هيكل السلطة و اتخاذ قرارات فورية في الحالات الطارئة ضمن الصلاحيات المخولة،.و كذلك تحسين سرعة الخدمة عبر تقليل التردد في القرارات الروتينية.و لتوازن بين الاستقلالية وعدم تجاوز السياسات الإدارية العليا و التشاور مع الفريق عند الحاجة لضمان جودة القرار.

تكشف نتائج المقابلة أن الاستقلالية في اتخاذ القرارات الطارئة بالمستشفى تعتمد على توازن دقيق بين الالتزام بالصلاحيات الرسمية ومرونة التصرف في الظروف الاستثنائية، حيث يظهر المشاركون التزاما بحدود السلطة المحددة هيكليا، مع قدرته على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في الحالات الطارئة دون إهدار الوقت في الروتين الإداري، مما يعكس ثقافة مؤسسية تدعم التفويض الواعي مع ضمان عدم تجاوز السياسات العليا. يفسر هذا التوازن بأنه آلية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، حيث تقلل الاستقلالية المنضبطة من التردد وتسرع الاستجابة، بينما

تحافظ التشاورات الفريقية على جودة القرارات. يستنتج أن تمكين العاملين باتخاذ قرارات طارئة — في إطار صلاحيات واضحة — يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، ويرسخ الانتماء التنظيمي عبر إشراكهم في مسؤولية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يدعم بيئة عمل ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات دون إهمال الضوابط الإدارية.

السؤال الثالث: كيف تسهم في تشكيل القرارات الاستراتيجية داخل المستشفى ؟ قم بتقديم مثال عملي على ذلك

و الهدف من هذا السؤال هو معرفة مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ، و معرفة واقع التشاركية داخل المستشفى و التعرف على الثقافة التنظيمية للمستشفى

و كانت اجابات الموظفين حول هذا السؤال متماثلة حيث تمثلت اجاباتهم في محاذاة استراتيجيات الموارد البشرية مع المحورين 5 و 7 الوزاريين. و تعزيز التكوين المستمر كأساس لتحقيق الرؤية الاستراتيجية. و تصميم خطط عمل تفصيلية تدعم المحاور الرئيسية للمستشفى. و الحفاظ على منهجية موحدة لتجنب التشتت في التنفيذ. و مشاركة أفكار مبتكرة لتحسين جودة الخدمات الطبية والإدارية.

تبرز النتائج أن المساهمة في القرارات الاستراتيجية بالمستشفى تعتمد على محاور رئيسية، منها محاذاة استراتيجيات الموارد البشرية مع التوجيهات الوزارية (كالتركيز على المحورين 5 و 7)، مما يعكس التكامل بين الرؤية المحلية للتمكين الإداري والسياسات الوطنية، مع تعزيز التكوين المستمر كركيزة لبناء كفاءات قادرة على تنفيذ الاستراتيجيات طويلة المدى. تصميم خطط عمل تفصيلية والحفاظ على منهجية موحدة يدلان على سعي المؤسسة لتحقيق التماسك التنظيمي وتجنب التشتت، بينما تشير مشاركة الأفكار المبتكرة إلى تشجيع ثقافة الابتكار لتحسين الخدمات. يفهم من ذلك أن تمكين العاملين في صناعة القرار الاستراتيجي يعزز انتماءهم عبر إشراكهم في صياغة الرؤية المشتركة، وربط أدوارهم الفردية بالأهداف الكلية، مما يظهر أن دمج الكفاءات الداخلية مع الأطر الخارجية (كالمحاور الوزارية) ينشئ بيئة عمل استباقية تحول الأفكار إلى إجراءات ملموسة، وتعزز الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة.

السؤال الرابع: ما التحديات التي تواجهها عند العمل ضمن فرق متعددة التخصصات (طبية، تمريضية، إدارية)؟

و الهدف من هذا السؤال هو تحليل بيئة العمل التشاركية و معرفة قدرة الموظف على العمل الجماعي و تحديد العوائق التنظيمية داخل المستشفى مثل ضعف التواصل و تضارب المصالح و كانت اجابات الموظفين حول هذا السؤال متفقة على عقد اجتماعات دورية لمنع سوء التنسيق بين الفرق و تفعيل نظام صارم للمتابعة (كالمذكرات الإدارية) لضمان الانضباط. و تجربة العمل الجماعي خلال جائحة كوفيد-19 كدرس مستفاد. و منع افراد كل فريق بقراراته دون تنسيق مع الإدارة. و تعزيز التواصل بين الأقسام لتحقيق التكامل في المهام.

تكشف النتائج أن التحديات الرئيسية في العمل ضمن فرق متعددة التخصصات بالمستشفى تنبع أساسا من صعوبة التنسيق بين الفرق الطبية والتمريضية والإدارية، ما يستدعي آليات مؤسسية لضمان الانضباط، مثل الاجتماعات الدورية والمذكرات الإدارية الصارمة، والتي تعكس محاولة الإدارة لتعويض نقص التكامل التلقائي بين الفرق. تجربة جائحة كوفيد-19 كشفت أهمية العمل الجماعي المرن، لكنها أيضا أبرزت مخاطر افراد الفرق بقراراتها دون تنسيق مع الإدارة، مما يهدد بتضارب الأولويات وهدار الموارد. يفسر التركيز على تعزيز التواصل بين الأقسام كاستراتيجية لتحقيق التكامل في المهام، وضمان أن تترجم الجهود الفردية إلى نتائج مؤسسية متجانسة. يستنتج أن نجاح العمل الجماعي في مثل هذه البيئات المعقدة يعتمد على توازن بين المرونة في الأداء والالتزام بالهيكلية الإدارية، حيث يعزز التمكين الإداري هنا عبر تفعيل أدوات تنسيق فعالة (كالاجتماعات والمتابعة)، مما يخلق إحساسا بالانتماء عبر إشراك الفرق في تحقيق أهداف مشتركة، ويقلل من الصراعات الداخلية، ويحول التحديات إلى فرص لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتعاون.

السؤال الخامس: هل تشعر أن نظام التحفيز المادي أو المعنوي يلبي احتياجات العاملين تحت الضغط ؟

و الهدف من هذا السؤال هو معرفة وجود نظام الحوافز في المستشفى من عدمه و هل هناك عدل وتوازن في توزيع الحوافز و معرفة رضا الموظفين عن الحوافز المقدمة لهم

و كانت اجابات الموظفين متفقة حول ان ضغط العمل الشديد وغياب الإعفاء من المهام الإضافية ومحدودية الحوافز المادية والمعنوية رغم الجهد المبذول و الاعتماد على العطلة كأهم شكل من أشكال التحفيز المتاح. و ان وجود الترقيات المهنية كآلية وحيدة للتقدير بناء على الكفاءة. و الحاجة إلى تحفيزات استثنائية في فترات الضغط العالي.

تظهر النتائج أن نظام التحفيز في المؤسسة الاستشفائية يعاني من قصور واضح في تلبية احتياجات العاملين تحت الضغط، حيث تهمن الترقيات المهنية (المبنية على الكفاءة) كآلية وحيدة للتقدير، بينما تظل الحوافز المادية والمعنوية محدودة التأثير، مما يضعف الدافع الذاتي للعاملين ويقلل من انتمائهم التنظيمي. الاعتماد شبه الكلي على العطلة كتحفيز رئيسي يعكس غياب رؤية متكاملة لتعزيز الرضا الوظيفي، خاصة في ظل ضغط العمل الشديد وعدم مراعاة الإعفاء من المهام الإضافية، ما يزيد من الإرهاق ويهدد الاستقرار النفسي. يفسر هذا الواقع بضعف سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة التحديات اليومية، حيث لا توجه الحوافز الاستثنائية في الأوقات الحرجة لتعويض الجهد الاستثنائي، مما ينذر بتراجع الكفاءة وارتفاع معدلات الاستياء. يستنتج أن تعزيز الانتماء التنظيمي يتطلب إعادة هيكلة نظام التحفيز ليكون أكثر توازناً، عبر دمج حوافز مادية عادلة (مكافآت مالية، مزايا إضافية) مع تقدير معنوي مستمر (شهادات تقدير، تطوير مهارات)، وربطها بتحسين ظروف العمل وتخفيف الضغوط، مما يعيد للعاملين إحساسهم بالعدالة والقيمة، ويحول التحديات إلى فرص لتعزيز الولاء والإنتاجية.

السؤال السادس: كيف ساهمت البرامج التدريبية في تطوير أدائك وتعزيز ثقتك بالمؤسسة؟

و الهدف من هذا السؤال هو قياس احد ابعاد التمكين الاداري في المستشفى و معرفة اثر التدريب على الاداء المهني و تقييم جودة و ملائمة البرامج التدريبية المقدمة

و كانت اجابات هذه الاسئلة متفقة و تتمحور حول ان تطوير المهارات الإدارية عبر برامج التكوين القليلة المتاحة. و تفوق المدارس الخاصة في تقديم تدريب عملي مرض . و كذلك نقص المراكز التدريبية في مناطق مثل ورقلة والجلفة . و كذلك تن التدريب يكسب الموظف تعزيز الثقة بالنفس من خلال اكتساب خبرات جديدة . بالاضافة الى الحاجة إلى توسيع فرص التدريب لمواكبة التحديات الحديثة.

تظهر النتائج أن البرامج التدريبية الحالية في المؤسسة الاستشفائية ساهمت بشكل جزئي في تطوير المهارات الإدارية وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إلا أن نقص المراكز التدريبية في مناطق مثل ورقلة والجلفة، واعتماد أغلب التدريب على المدارس الخاصة (الأمر الذي يظهر تفاوتاً في جودة التكوين بين القطاعين العام والخاص)، يحد من فرص التطوير الشامل ويضعف تأثيرها على الانتماء التنظيمي. يفسر هذا الواقع بضعف البنية التحتية للتدريب الحكومي وعدم مواكبة البرامج للتحديات الإدارية والطبية الحديثة، ما يجعل العاملين يعتمدون على مبادرات فردية أو مؤسسات خاصة لسد الفجوة. يستنتج أن تعزيز الانتماء التنظيمي يتطلب توسيع نطاق البرامج التدريبية الرسمية، وربطها باحتياجات العاملين الميدانية، وتوفير تدريب عملي مكثف يواكب التطورات التقنية

والإدارية، مما ينعكس على كفاءة المؤسسة ككل، ويعزز شعور العاملين بقيمة استثمار المؤسسة في نموهم المهني، وبالتالي ولائهم لها.

السؤال السابع: برأيك هل يتمتع التمريض والفنيون بنفس مستوى الصلاحيات التي يتمتع بها الأطباء؟

و الهدف من هذا السؤال هو معرفة مدى توازن في توزيع الصلاحيات داخل المستشفى بين مختلف مناصب العمل

و كانت اجابات الموظفين متفقة على ان اختلاف الصلاحيات القانونية بين الأطباء والفنيين. و تركيز سلطة التشخيص ووصف العلاج على الأطباء و ان دور التمريض يتمثل في الرعاية اليومية وتنفيذ التعليمات الطبية. و محدودية صلاحيات الفنيين في اتخاذ القرارات الحاسمة. و ضرورة التعاون بين الفريقين لضمان سلامة المرضى.

تظهر النتائج أن التمايز في الصلاحيات بين الأطباء وفرق التمريض والفنيين في المستشفى يعكس هرمية مؤسسية صارمة، حيث تركز السلطة التشخيصية واتخاذ القرارات الحاسمة على الأطباء، بينما يقتصر دور التمريض والفنيين على الرعاية اليومية وتنفيذ التعليمات، مما يضعف شعورهم بالتمكين الإداري ويقلل من إحساسهم بالتأثير الفعال في المنظومة الصحية. يفسر هذا الوضع بالتركيز التقليدي على المكانة العلمية للأطباء كمركز للسلطة الطبية، لكنه ينذر بخلق فجوة في الانتماء التنظيمي لغير الأطباء، خاصة مع محدودية الاعتراف بمساهماتهم رغم دورهم الحيوي في سلامة المرضى. مع ذلك، يشير التأكيد على ضرورة التعاون بين الفرق إلى إدراك أهمية التكامل الوظيفي، مما يفتح الباب لتعزيز التمكين عبر تفويض صلاحيات أوسع (ضمن الإطار القانوني) لفرق التمريض والفنيين في مجالات مثل المراقبة السريرية أو إدارة الأزمات البسيطة، مع تعزيز آليات التقدير المعنوي لهم. يستنتج أن تقليص الفجوة في الصلاحيات—مع الحفاظ على التخصصية—سيعزز الانتماء التنظيمي عبر تحقيق توازن بين السلطة والشرابة، مما يحفز جميع الفرق على العمل بروح الفريق الواحد، ويعكس ثقافة مؤسسية تقدر التنوع الوظيفي كأساس لتحقيق الرعاية المثلى.

السؤال الثامن: ما الذي يجعلك تشعر بالفخر بالانتماء إلى هذه المستشفى رغم التحديات؟

و الهدف من هذا السؤال هو معرفة مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظفين و معرفة الدوافع الحقيقية للبقاء و الاستمرارية و اكتشاف الجوانب الايجابية في بيئة العمل

و كانت اجابات الموظفين متفقة حول اسباب الفخر و الانتماء الى هذه المستشفى هي الرضا الشخصي عن الإسهام في إنقاذ حياة المرضى. و تحويل التحديات إلى فرص لابتكار حلول فعالة. و الشعور بالتأثير الإيجابي على

المجتمع عبر العمل اليومي .والإنجازات الناتجة عن العمل الجماعي بروح الفريق الواحد و كذلك القدرة على التكيف مع الظروف الصعبة باحترافية.

تظهر نتائج المقابلة أن أسباب الفخر بالانتماء إلى المستشفى تنبع أساسا من الإحساس العميق بالتأثير الإيجابي المباشر في حياة المرضى والمجتمع، حيث يربط العاملون بين جهودهم اليومية وإنقاذ الأرواح، مما يعكس قيما إنسانية تحول العمل الروتيني إلى رسالة نبيلة. قدرة المؤسسة على تحويل التحديات (كضغط العمل أو نقص الموارد) إلى فرص لابتكار حلول غير تقليدية تعزز لدى العاملين الإحساس بالإنجاز والتميز، خاصة عندما تترجم هذه الحلول إلى إنجازات جماعية تعكس قوة العمل بروح الفريق. يفسر هذا الفخر أيضا بالمرونة المهنية في التعامل مع الظروف الصعبة، والتي تخلق ثقة بالقدرة على تجاوز الأزمات، وتعزز الانتماء عبر ربط الهوية الشخصية بقدرة المؤسسة على الصمود. يستنتج أن ثقافة التمكين الإداري التي تشجع الابتكار، وتقدر العمل الجماعي، وتبرز القيمة المجتمعية للخدمات الطبية، تشكل دافعا رئيسيا لتعزيز الولاء التنظيمي، حيث يرى العاملون أن إسهاماتهم ليست مهامًا وظيفية فحسب، بل إضافات نوعية تغير واقع المرضى وتعلي من مكانة المؤسسة، مما يخلق حلقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والانتماء الاستراتيجي.

السؤال التاسع: هل سبق أن فكرت في ترك العمل رغم العروض الخارجية؟ ما العوامل التي أثرت على قرارك؟

و الهدف من هذا السؤال هو قياس قوة الانتماء التنظيمي للموظفين و اكتشاف العوامل الجاذبة و الطاردة في بيئة العمل و رصد مدى تأثير العروض الخارجية على ولاء الموظف

و كانت اجابات الموظفين مختلفة حيث ان هناك عدة عوامل مؤثرة في التفكير في ترك العمل حيث كانت اجابة احد الموظفين ان ضغط العمل الإداري كعقبة أمام إكمال الدراسة العليا و قلة العروض الخارجية الجاذبة في المجال الصحي. اما اجابة الموظف الاخر كانت بأن العوامل المؤثرة هي الالتزام بتطوير مسار الوظيفي داخل المؤسسة الحالية. و الرغبة في تحقيق التوازن بين العمل والدراسة الأكاديمية. و الولاء للمستشفى رغم التحديات الداخلية.

تكشف النتائج أن التفكير في ترك العمل لدى العاملين بالمستشفى لا يعزى فقط إلى ضغوط العمل الإداري أو محدودية العروض الخارجية، بل يرتبط بشكل وثيق بالصراع بين الرغبة في التطور الأكاديمي (كإكمال الدكتوراه) والالتزامات الوظيفية، حيث يظهر العاملون ولاء للمؤسسة رغم التحديات، لكنهم يوازنون بين استثمار جهودهم داخليا والسعي لتحقيق طموحاتهم الشخصية. ضعف العروض الخارجية في المجال الصحي يحد من خيارات

المغادرة، لكنه لا يلغي الإحباط الناتج عن صعوبة التوفيق بين العمل والدراسة، مما يضعف الشعور بالتمكين الذاتي. يفسر بقاء الغالبية داخل المؤسسة بوجود فرص التطور الوظيفي الداخلي، وإيمانهم بإمكانية تحقيق التوازن تدريجياً، ما يعكس ثقة في سياسات المؤسسة رغم القصور. يستنتج أن تعزيز الانتماء التنظيمي يتطلب تبني سياسات مرنة تدعم التطور الأكاديمي للعاملين (كإجازات دراسة أو تخفيف الأعباء خلال فترات الامتحانات)، مما يقلل التناقض بين الولاء للمؤسسة والطموح الفردي، ويحول التحديات إلى فرص لرفع الكفاءة والرضا الوظيفي، ويعزز صورة المؤسسة كبيئة داعمة للنمو الشامل، لا مجرد مكان للعمل اليومي.

السؤال العاشر: كيف تتعامل مع المواقف التي تتعارض فيها مصلحة المريض مع السياسات الإدارية؟

مثل: يفرض المستشفى سياسة تحد من استخدام بعض الأدوية مرتفعة التكلفة إلا في الحالات الحرجة جداً، لكن لديك مريض بحاجة ماسة إلى أحد هذه الأدوية لتحسين حالته الصحية

و الهدف من هذا السؤال هو معرفة القدرة على اتخاذ قرارات مهنية في مواقف أخلاقية معقدة و فهم مدى مرونة السياسات الإدارية من منظور العاملين و قياس شعور الموظف بالتمكين من اتخاذ القرارات

- و كانت اجابات الموظفين حول هذا السؤال مختلفة حيث كانت اجابة احد الموظفين ان الأولوية القصوى لصحة المريض ضمن الإمكانيات المتاحة و تطبيق البروتوكولات الإدارية بحزم مع مراعاة الظروف الاستثنائية، و كانت اجابة الموف الاخر هي اللجوء إلى البدائل العلاجية المتفق عليها مع الفريق الطبي . و توجيه المرضى نحو الصيدليات الخارجية عند نقص الدواء . و ضرورة تعزيز الشفافية في شرح السياسات للمرضى وأسرهم.

كشفت نتائج المقابلة عن دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي عبر تبني منهجية متوازنة تجمع بين الالتزام بالبروتوكولات ومراعاة الأولويات الإنسانية، حيث يظهر التمكين في تفويض الفريق الطبي صلاحية اتخاذ قرارات علاجية بديلة بالتشاور، وتوجيه المرضى نحو حلول خارجية عند نقص الدواء، مما يعكس ثقة الإدارة في كفاءة الموظفين ويعزز إحساسهم بالمسؤولية تجاه المرضى والمؤسسة. كما أن تطبيق السياسات بحزم مع مراعاة الظروف الاستثنائية يدل على مرونة تنظيمية تقلل من التناقض بين المبادئ الإدارية والواقع العملي، بينما تعزيز الشفافية في التواصل مع المرضى يرسخ قيمة أخلاقية ترفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء. هذه الممارسات تبرز كيف يحول التمكين الإداري التحديات إلى فرص لتعزيز الولاء التنظيمي عبر إشراك العاملين في صنع القرار،

وتمكينهم من تحقيق التوازن بين متطلبات السياسات واحتياجات المرضى، مما يعزز هويتهم المشتركة مع أهداف المؤسسة ويجعلهم شركاء فاعلين في نجاحها.

السؤال الحادي عشر: ما أبرز العقبات التي تضعف التمكين الإداري في المستشفى؟

الهدف من هذا السؤال هو معرفة و تشخيص العوائق التي تمنع تفعيل التمكين الإداري لدى الموظفين و استكشاف موانع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وكذلك تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير إداري وتنظيمي داخل المستشفى

و كانت اجابات الموظفين متفقة على ان ابرز العقبات التي تضعف التمكين الاداري في المستشفى تتمثل في نقص الكفاءات الإدارية المدربة على أحدث المنهجيات. و عدم توفر برامج تطوير مهني فعالة للعاملين. و غياب الرؤية الإستراتيجية لدى بعض القيادات الإدارية. و مقاومة التغيير وترسيخ الأساليب التقليدية. و ضعف التنسيق بين الإدارة والأقسام التنفيذية.

تشكل العقبات المذكورة عوائق جوهرية أمام التمكين الإداري في المستشفى، حيث يعزى نقص الكفاءات الإدارية وضعف البرامج التدريبية إلى قصور في استثمار المؤسسة في تطوير مهارات العاملين، مما يضعف قدرتهم على تبني منهجيات حديثة ويحد من فعالية صنع القرار. غياب الرؤية الاستراتيجية لدى بعض القيادات يؤدي إلى تفتيت الجهود وعدم وضوح الأولويات، مما يربك الفرق التنفيذية ويقلل من ثقتها في التوجيه الإداري. أما مقاومة التغيير فتعكس ثقافة تنظيمية جامدة تفضل الروتين على الابتكار، مما يعيق التكيف مع التحديات الطارئة ويضعف القدرة على تحسين الخدمات. ضعف التنسيق بين الإدارة والأقسام التنفيذية يخلق فجوة في التواصل، وترجم إلى تأخير في تنفيذ المهام وتضارب في المسؤوليات، مما يهدد تماسك العمل الجماعي.

هذه العوامل مجتمعة تضعف الانتماء التنظيمي، إذ يشعر العاملون بعدم تقدير جهودهم أو إشراكهم في عملية التطوير، بينما تظهر الإدارة عجزاً عن توفير بيئة داعمة للتقدم المهني.

السؤال الثاني عشر: ما التغيير الواحد الذي تقترحه لتعزيز الانتماء التنظيمي بين العاملين؟

و الهدف من هذا السؤال هو معرفة و فهم ما يفتقده العاملون لتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة و معرفة أولويات العاملين فيما يخص الولاء والانتماء

و كانت اجابات الموظفين مختلفة حيث كانت اجابة احدهما هي تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص في الترقيات والمكافآت و تعزيز الشفافية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. و تنظيم دورات لبناء روح الفريق والحد من الصراعات ،فيما اجاب الموظف الاخر ب تقدير جهود العاملين بشكل دوري (حتى بشكل رمزي).و تفعيل قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين.

تشير التوصيات المقترحة إلى أن تعزيز الانتماء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية يرتبط ببناء ثقافة مؤسسية عادلة وشاملة، تعتمد على مبادئ الشفافية والتقدير والتواصل الفعال. تطبيق تكافؤ الفرص في الترقيات والمكافآت يعزز الثقة بين العاملين ويقلل من الشعور بالظلم، مما يدفعهم لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة. أما تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية فيحسن مصداقية القيادة، ويربط العاملين برؤية المؤسسة، بينما تساهم دورات بناء الفريق في كسر الحواجز بين التخصصات، وتحويل الصراعات إلى فرص للتعاون.

من ناحية أخرى، يظهر التقدير الرمزي الدوري للجهود (كشهادات تقدير أو ذكر الإنجازات في اجتماعات عامة) أن الإدارة تدرك قيمة العاملين، حتى لو كانت المكافآت المادية محدودة، مما يعزز الدافع المعنوي.

المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: "تفويض الصلاحيات يدعم المبادرات الفردية ويعزز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين في مستشفى 18 فيفري بمتليلي".

التحقق: الفرضية محققة جزئياً

أظهرت النتائج أن التمكين عبر التفويض والمبادرات نجح في تعزيز انتماء الأفراد النشطين ذوي الأفكار المبتكرة (كالحالة التي تدرجت من الصيانة إلى الإدارة)، لكنه فشل في شمول الفئات الأقل حظوة، مثل موظفي الدعم الإداري الذين تحدد مهامهم بوضوح ولا يتاح لهم تقديم مبادرات. هذا يشير إلى أن التمكين هنا يعتمد على "الثقافة الانتقائية" التي تكافئ من يمتلكون مهارات التواصل أو العلاقات مع الإدارة العليا، بينما تحمل آخرون رغم كفاءتهم. مثال على ذلك: موظف الصيانة الذي اقترح تحسيناً تقنياً بسيطاً لم يؤخذ في الاعتبار لأن أفكاره لا تتوافق مع الأولويات الاستراتيجية المعلنة، مما يضعف شعوره بالانتماء.

تطرح تساؤلات حول مدى موضوعية تقييم المبادرات، ففي بعض الحالات، يتم تبني الأفكار التي تحقق نتائج سريعة أو تحمل صورة المؤسسة (كتطوير نظام إلكتروني)، بينما تهمل مبادرات تحسين ظروف العمل اليومية (كزيادة فترات الراحة)، التي قد تعزز الانتماء بشكل أعمق. هذا التحيز يظهر أن التمكين الإداري قد يستخدم كأداة لتعزيز الصورة الظاهرية للمؤسسة، بدلاً من كونه فلسفة شاملة لتمكين جميع العاملين.

رغم أن النتائج أشارت إلى أن الضغوط التشغيلية (كأزمة نقص الأدوية) دفعت الموظفين إلى ابتكار حلول غير تقليدية (كتوجيه المرضى للصيدليات الخارجية)، إلا أن هذا النموذج قد لا يكون مستداماً. فاعتماد المؤسسة على "ضغط الأزمات" كمحفز وحيد للإبداع يهدد بتحويل التمكين إلى عبء نفسي يزيد من الإرهاق الوظيفي، خاصة مع غياب آليات دعم نفسي أو حوافز ملموسة تعوض الجهد الإضافي.

الفرضية الثانية: "يسهم التحفيز المادي و المعنوي من رفع دافعية الموظفين و يعزز الانتماء التنظيمي في مستشفى 18 فيفري بمتليلي".

التحقق: الفرضية غير محققة

توصلت نتائج المقابلة الى غياب و انعدام شبه تام اذا لم نقل تام للحوافز في المؤسسة ، حيث اظهرت اجوبة الموظفين ان المؤسسة لا تهتم بنظام الحوافز حيث انهم يقومون بتحمل ضغوط العمل و العمل الشاق لساعات طويلة دون اي تحفيز ، و هذا ما يؤثر سلبا على انتماء الموظفين في المؤسسة حيث يرون ان جهدهم المبذول في العمل لا يقابل بسلوك ايجابي من طرف المؤسسة

رغم غياب نظام الحوافز في المؤسسة ، كشفت المقابلات عن وجود مستوى اعلى من الالتزام لدى الموظفين الذين تمت ترقيتهم داخليا، او تم الاشادة بهم معنويا، حتى في ظل غياب الحوافز المادية ، و هذا ما يؤكد ان الحافز المعنوي وحده كافى لتعزيز الانتماء للموظفين ، لكنه لا يغني عن نظام الحوافز المادية و التعويضات ، ويعزز هذا ما ورد في المقابلات من غياب الحوافز كعامل رئيسي في ضعف الدافعية العامة، إضافة إلى وجود شكاوى من عدم توازن توزيع المهام بالمقارنة مع حجم الجهد المبذول.

اظهرت هذه النتائج أن التحفيز ليس فقط أداة تشغيلية لتحسين الأداء، بل ركيزة جوهرية لبناء الثقة والانتماء. ومع ذلك، فإن اعتماد المؤسسة على وعود مستقبلية غير مرتبطة بإطار زمني واضح، أفقد الموظفين الثقة في آليات التقدير، مما أضعف أثر التحفيز ذاته. هذا يؤكد أن فعالية الحوافز تتوقف على مدى شفافيتها، وعدالتها، وارتباطها المباشر بأداء الفرد، وليس فقط بأهداف المؤسسة الكبرى.

الفرضية الثالثة: "إشراك العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية يزيد من تبني أهداف المؤسسة ويعمق الانتماء التنظيمي في مستشفى 18 فيفري بمتليلي".

التحقق: الفرضية غير محققة بشكل كاف

أظهرت النتائج أن الإدارة العليا أشركت بعض الموظفين في مناقشة الخطط الاستراتيجية (كالمحاور الوزارية)، لكن المقترحات المقدمة من القاعدة تم تعديلها جذريا دون إيضاح الأسباب، مما يشير إلى أن المشاركة كانت "طقسا بيروقراطيا" لشرعنة قرارات معدة مسبقا. هذا ينمي شعورا بالخداع بين العاملين، خاصة عندما لا يرون أثرا لمقترحاتهم على أرض الواقع.

رغم وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة (ك"تحسين جودة الخدمات الصحية")، فإن غياب التفسير العملي لها جعلها مجرد شعارات بعيدة عن الممارسة اليومية. مثال: موظف الاستقبال الذي لا يفهم كيف يرتبط تسجيل بيانات المريض بـ"المحور الاستراتيجي الثالث"، مما يحد من إحساسه بالانتماء إلى الأهداف الكبرى.

كشفت النتائج عن وجود صراع غير معلن بين التوجه العملي للموظفين الميدانيين (كالأطباء) والتخطيط الاستراتيجي المركزي، حيث اعتبر البعض أن الخطط "غير واقعية" أو "نظرية". هذه المقاومة تظهر أن المشاركة في القرارات الاستراتيجية لم تنجح في دمج الرؤى الميدانية مع التخطيط المركزي، مما يضعف التماسك التنظيمي.

الفرضية الرابعة: "تحسين آليات التنسيق بين الفرق يقلل الصراعات الداخلية يرفع مستوى الانتماء التنظيمي في مستشفى 18 فيفري بمتليلي".

التحقق: الفرضية محققة ظاهريا

رغم وجود آليات تنسيق رسمية (كالمذكرات الإدارية واجتماعات الأقسام)، فإن الاعتماد المفرط عليها أدى إلى بطء الاستجابة للأزمات، كما في حالة نقص الأدوية خلال جائحة كوفيد-19، حيث اضطرت الفرق لاستخدام قنوات غير رسمية (مثل مجموعات الواتساب) لتجاوز التعقيدات البيروقراطية. هذا يظهر أن التنسيق الرسمي لم يكن كافيا، مما يضعف ثقة الفرق بفاعلية الآليات المعدة.

كشفت النتائج عن صراعات خفية ناتجة عن التراتبية المهنية، مثل هيمنة الأطباء على القرارات رغم اعتماد المؤسسة على التمريض في التنفيذ اليومي. بالإضافة إلى ذلك، أدى تضارب الحوافز بين الأقسام (كمنافسة أقسام التشخيص على معدلات الإشغال) إلى تقليل التعاون، رغم وجود آليات تنسيق ظاهرية.

لم تدرج مهام التنسيق بين الفرق في الوصف الوظيفي للموظفين، مما جعلها تنظر كعبء إضافي دون مقابل، خاصة في ظل ضغط العمل. هذا يضعف الدافع نحو التعاون، ويقلل من الانتماء التنظيمي، حيث يشعر الموظفون أن جهودهم في التنسيق لا تقدر بشكل عادل.

الفرضية الخامسة : "يسهم التدريب في رفع مستوى المشاركة الفعالة والانتماء التنظيمي لدى الموظفين في مستشفى 18 فيفري بمتليلي"

التحقق: الفرضية محققة جزئيا

اظهرت نتائج المقابلة ان التدريب يلعب دورا مهما داخل المؤسسة في تعزيز الانتماء التنظيمي، حيث تسهم بشكل ايجابي في تعزيز الثقة بالنفس للموظفين و تعزيز الاداء ، حيث اشار بعض الموظفين الى ان التدريب طور مهاراتهم المهنية بفهم طبيعة عملهم بشكل اكبر ، و هذا ما ساعدهم في اداء مهامهم بثقة ، و شعورهم بالانخراط داخل المؤسسة

إلا أن هذا الأثر الإيجابي لم يكن شاملاً لكافة الفئات، إذ تم تسجيل تباين في فرص الاستفادة من التدريب، خاصة بين الطاقم الطبي والإداري أو شبه الطبي، حيث لاحظ بعض العاملين أن البرامج التدريبية غالباً ما توجه لفئات محددة، مما يولد شعوراً بالإقصاء لدى البعض، ويضعف بالتالي من شعورهم بالانتماء التنظيمي.

كما أن بعض البرامج التدريبية تفتقر إلى المتابعة الفعلية و التطبيق العملي بعد الانتهاء منها، وهذا ما يقلل من فعاليتها، و هذا ما يؤكد أن فعالية التدريب لا تكمن فقط في تنظيمه، بل في مدى ارتباطه باحتياجات العمل، وشموليته لكافة الأصناف المهنية داخل المؤسسة.

أن التدريب يسهم بشكل ايجابي في تعزيز الانتماء التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة، شرط أن يطبق بطريقة صحيحة و ممنهجة وفق خطط واضحة تشمل مختلف وظائف المؤسسة

الاستنتاج:

الفرضيات تظهر أن التمكين الإداري قادر على تعزيز الانتماء، لكن بشروط تتجاوز الإطار النظري إلى عدالة التطبيق ومرونة الصلاحيات ومصادقية المشاركة. الفجوة بين الخطاب الإداري والممارسة الفعلية (كالتفويض الانتقائي، والمشاركة الشكلية) تعيد إنتاج أشكال جديدة من الاغتراب الوظيفي، خاصة في ظل عوامل خارجية كالافتقار إلى بدائل وظيفية. لذلك، يتطلب تعزيز الانتماء إعادة هندسة الثقافة التنظيمية لتصبح قائمة على الشمولية والشفافية، مع دعم التمكين بآليات قياس فعالة تعكس تجارب الموظفين الحقيقية.

خلاصة الفصل:

توصل الفصل إلى أن التمكين الإداري في المؤسسة الاستشفائية بمثليلي حقق نجاحا جزئيا في تعزيز الانتماء التنظيمي، حيث أسهم تفويض الصلاحيات المحدود ومرونة اتخاذ القرارات الطارئة في رفع الشعور بالمسؤولية لدى بعض العاملين، خاصة في الأزمات. ومع ذلك، كشفت النتائج عن تحديات جوهرية، مثل الممارسات الانتقائية في الترقيات، وضعف المشاركة الفعلية في القرارات الاستراتيجية، مما أضعف الثقة في العدالة التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن تحسين التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية يقلل الصراعات، لكنه يحتاج إلى دعم مؤسسي أكبر.

بالرغم وجود إمكانات لتعزيز الانتماء عبر التمكين، فإن العقبات الهيكلية (كالبيروقراطية) والثقافية (كمقاومة التغيير) تحد من فعاليته. تظهر النتائج أن النجاح يتطلب تبني استراتيجيات شاملة، مثل تفعيل قنوات اتصال مفتوحة، وربط التحفيز بالإنجازات، مما يعكس ضرورة الانتقال من "التمكين الشكلي" إلى "التمكين الاستراتيجي" القائم على الشراكة الفعلية بين الإدارة والموظفين.

خاتمة عامة

في ختام الدراسة نقول بأن التمكين الإداري يعد استراتيجية جوهرية في بيئة العمل، حيث يسهم بشكل مباشر في تعزيز الانتماء التنظيمي من خلال تمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم بحرية أكبر، وتحمل مسؤولياتهم بكفاءة. فالتمكين لا يقتصر فقط على تفويض الصلاحيات، بل يمتد ليشمل توفير بيئة عمل محفزة تعتمد على الثقة المتبادلة والدعم الإداري، مما يشعر العاملين بقيمتهم داخل المؤسسة. عندما يحصل الموظف على استقلالية مدروسة في أداء مهامه، فإنه يصبح أكثر ارتباطا بالمؤسسة، ويدعم تحقيق أهدافها بصورة أكثر التزاما وإبداعا. إلى جانب ذلك، فإن التمكين يلعب دورا جوهريا في تحسين الأداء المهني عبر خلق مناخ من التعاون والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين. فعندما يشعر العاملون أنهم جزء من منظومة قرارات المؤسسة، ويمنحون فرصة للمساهمة في تطوير السياسات التشغيلية، يزداد إحساسهم بالمسؤولية والانتماء. كما أن التغلب على العقبات البيروقراطية من خلال سياسات إدارية مرنة يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاجية وجودة العمل داخل المؤسسة. هذا التكامل بين التمكين والانتماء التنظيمي يعزز من استدامة المؤسسات ويخلق بيئة عمل قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

وتوصل الدراسة الى النتائج التالية:

التدرج الوظيفي المبني على المبادرة والخبرة الميدانية يعزز الولاء للمؤسسة.

- الاستقلالية في اتخاذ القرارات الطارئة مع الالتزام بالسياسات يزيد الثقة والكفاءة.
- مشاركة الموظفين في صنع القرارات الاستراتيجية يقوي ارتباطهم بأهداف المؤسسة.
- اعتماد آليات تنسيق فعالة بين الفرق يحد من التشتت ويعزز العمل الجماعي.
- تحسين نظام التحفيز وتطوير التدريب يعزز الانتماء ويقلل من التحديات

تفعيل سياسات التدرج الوظيفي القائمة على المبادرة: من خلال:

- وضع معايير واضحة تربط الترقيات بالمبادرات الفردية.
- تصميم برامج إرشادية لدعم تطوير المهارات الميدانية.

2. تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات مع ضوابط محددة: من خلال:

- تفويض صلاحيات أوسع في الحالات الطارئة مع إطار مرجعي واضح.
- تدريب القيادات على متابعة القرارات دون كبج الابتكار.

3. دمج الموظفين في صنع القرار الاستراتيجي: من خلال:

- إنشاء لجان مشتركة تضم ممثلين من مختلف المستويات الوظيفية.
- ربط الأهداف الفردية بالاستراتيجيات العامة عبر خطط عمل مفصلة.

4. تحسين التنسيق بين الفرق متعددة التخصصات: من خلال:

- تطبيق أنظمة إلكترونية لتبسيط التواصل بين الأقسام.
- تنظيم ورش عمل دورية لتعزيز التعاون وتقليل الصراعات.

5. إصلاح نظام التحفيز وتطوير التدريب: من خلال:

- تقديم حوافز مادية (مكافآت) ومعنوية (شهادات تقدير).
- توقيع شراكات مع مراكز تدريب متخصصة لرفع الكفاءة.

6. تعزيز ثقافة الثقة المتبادلة داخل المؤسسة:

- نشر قيم الشفافية والنزاهة عبر سياسات داخلية واضحة ومعلنة.
- تنظيم لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين لتعزيز الحوار المفتوح.

7. تطوير آليات التواصل الداخلي الفعال:

- استخدام منصات إلكترونية داخلية للتفاعل بين الإدارة والموظفين.
- إعداد نشرات دورية توضح توجهات المؤسسة وتثمن مساهمات الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

أ- العربية:

1. أحمد دحمان، تقرير تربص تنفيذ النفقات وفق نظام المحاسبة العمومية، المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة، المرسى، الجزائر.
2. اعتماد محمد علام، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعية التحويلية بالمجتمع القطري، قسم علم الاجتماع، جامعة قطر، ص 261-262.
3. بغدود راضية، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الخضرية) -، المجلد 11، العدد 02، الجزء 01، مجلة الاقتصاد الجديد، 2020.
4. دحمان احمد، تقرير تربص تنفيذ النفقات وقف نظام المحاسبة العمومية المدرسة الوطنية للمناجنت و ادارة الصحة ، المرسى، الجزائر.
5. رحمانى محمد - بن خالد عبد الكريم، الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين في المؤسسة، العدد 35، مجلة الحقيقة.
6. سليمة بوزيد، استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، المجلد 20، العدد 01، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص -دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط الملحق الثاني، العدد الأول، مجلة العلمية للتجارة والتمويل"، كلية التجارة، جامعة المنصورة -مصر، 2001.
8. عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي - فيصل بن احمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلد 44، العدد 04، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، 2024.
9. عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي - فيصل بن احمد شعبي، مرجع سابق، ص 274.
10. عيساوي الساسي، قراءة تحليلية لمقاربة الانتماء التنظيمي في المؤسسة، المجلد 05، العدد 10، مجلة الباحث ي العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018.

11. عبد العالي دبله ،وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، العدد ١٨، مجلة علوم الانسان و المجتمع، مارس ٢٠١٦
12. عواطف بوقرة ،حليمة بوقرة، التمكين الاداري و علاقته بالالتزام التنظيمي ، العدد ٥٠ مجلة الرواق، ٢٠١٧،
13. كمال شكير الوطيفي، التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد.
14. المادة 02 من المرسوم التنفيذي، رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007
15. محمدي عبد القادر، الانتماء التنظيمي: الماهية والمفهوم، المجلد 07، العدد 01، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جوان 2016.
16. هاجر قوجيل، أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر – قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة، 2016/2015.

ب- الأجنبية:

1. Benguergoura Lynda, Impact of administrative empowerment on organizational learning at Martur Algeria Organization, Impact of administrative empowerment on organizational learning at Martur Algeria Organization. International Journal of Economic Perspectives, 2024.
2. Marwan Mohamed Abdeldayem, Horiya Mohamed Ahmed Al Deeb, Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness: Evidence from Bahrain, Volume 8, Issue 2, February 2020.

قائمة الملاحق:

قائمة الملاحق :

أ-المقابلة

استمارة مقابلة

س ١: ماذا يمكنك أن تخبرنا عن مسارك الوظيفي وطبيعة مهامك في هذه المؤسسة الاستشفائية؟

...

س ٢: ما مدى استقلاليته في اتخاذ قرارات طارئة دون الرجوع للإدارة العليا؟ وهل يؤثر ذلك على سرعة وجودة الخدمة؟

...

س ٣: كيف تسهم في تشكيل القرارات الاستراتيجية داخل المستشفى ؟ قم بتقديم مثال عملي على ذلك

...

س ٤: ما التحديات التي تواجهها عند العمل ضمن فرق متعددة التخصصات (طبية، تمريضية،إدارية)؟

...

س ٥: هل تشعر أن نظام التحفيز المادي أو المعنوي يلبي احتياجات العاملين تحت الضغط ؟

...

س ٦: كيف ساهمت البرامج التدريبية في تطوير أدائك وتعزيز ثقتك بالمؤسسة؟

...

س ٧: برأيك هل يتمتع التمريض والفنيون بنفس مستوى الصلاحيات التي يتمتع بها الأطباء؟

...

س ٨: ما الذي يجعلك تشعر بالفخر بالانتماء إلى هذه المستشفى رغم التحديات؟

...

س ٩: هل سبق أن فكرت في ترك العمل رغم العروض الخارجية؟ ما العوامل التي أثرت على قرارك ؟

...

س ١٠ : كيف تتعامل مع المواقف التي تتعارض فيها مصلحة المريض مع السياسات الإدارية؟ مثل: يفرض المستشفى سياسة تحد من استخدام بعض الأدوية مرتفعة التكلفة إلا في الحالات الحرجة جداً، لكن لديك مريض بحاجة ماسة إلى أحد هذه الأدوية لتحسين حالته الصحية

...

س ١١ : ما أبرز العقبات التي تضعف التمكين الإداري في المستشفى؟

...

س ١٢ : ما التغيير الواحد الذي تقترحه لتعزيز الانتماء التنظيمي بين العاملين؟

...

ب- مقرر التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique

جامعة غرداية



Université de Ghardaia

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion

Département Sciences économiques

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية الاستشفائية بمتبلي

البريد الوارد

غرداية في: 2025/03/16

التاريخ: 2025/03/16
الرقم: 1

إلى السيد (ة): مدير مستشفى 18 فيفري - متبلي.

الموضوع: طلب الموافقة المبدئية لإجراء تربص ميداني

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة المبدئية لإمضاء اتفاقية تربص موضوعها إجراء تربص ميداني بمؤسستكم للطلبة التالية أسماؤهم:

1. مولاي لخضر خديجة المستوى: الثالثة ليسانس التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
2. سويلم مروة المستوى: الثالثة ليسانس التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (تقرير تربص) بعنوان:

دور التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي

تقبلوا منا وافر التقدير والاحترام

رئيس القسم



الموافقة المبدئية للمؤسسة

