

التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف-

**Administrative empowerment as an entry point to enhance organizational loyalty to employees  
- Studying the opinions of a sample of the staff of the Faculty of Economics, University of Chlef.**

عبدالرزاق سلام<sup>1\*</sup>، فيروز زروخي<sup>2</sup>، هجيرة شيخ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة الدكتور يحي فارس المدية، (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، (الجزائر)

<sup>3</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2019/11/28؛ تاريخ القبول: 2020/01/17؛ تاريخ النشر: 2020/01/31

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أبعاد التمكين الإداري ممثلة في: ( تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، حيث وزعنا 45 استمارة استبيان وكانت 33 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العينة المدروسة لأبعاد التمكين الإداري جاء مرتفعا، في حين نسبة ادراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي جاء متوسطا، كما توصلنا كذلك إلى أن التمكين الإداري يساهم بما نسبته 36% في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين اتجاه كليتهم.

**الكلمات المفتاح:** التمكين الإداري؛ الولاء التنظيمي؛ كلية الاقتصاد؛ جامعة الشلف.

تصنيف JEL : O15

**Abstract:**

This study aimed to showing the role of the dimensions of administrative empowerment represented in: (delegation of authority, information sharing, teamwork, motivation) in enhancing the organizational loyalty of the staff of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Chlef, where we distributed 45 questionnaires and 33 forms were possible For statistical processing.

The study concluded that the level of awareness of the studied sample of the dimensions of administrative empowerment was high, while the percentage of their awareness of the dimensions of organizational loyalty was moderate, as we found through our study that administrative empowerment contributes by 36% in enhancing the organizational loyalty of employees towards their college

**Keywords:** Administrative Empowerment; Organizational Loyalty; Faculty of Economics; Chlef University.

**Jel Classification Codes :** O15

\*Sellam Abdrazak, e-mail: [prof.sell@yahoo.fr](mailto:prof.sell@yahoo.fr)

## I- تمهيد :

تعيش المنظمات في ظل محيط يتميز بالديناميكية وشدة التعقد، نتيجة للمنافسة الشديدة، التطورات التكنولوجية الهائلة، العولمة، اقتصاد جديد مبني على المعرفة والابداع وعوامل وغيرها جعلت المؤسسات تبحث عن أدوات تسيير حديثة لمواردها المالية، المادية وخصوصا البشرية منها. فالعصر البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم وهو مصدر كل الطاقات، فكل نجاح أو إنحياز للمؤسسة يعود للمورد البشري بالدرجة الأولى، فهو مصدر للإبداع، مصدر للتميز، لذا وجب على المؤسسات أن تولي عناية فائقة لهذا المورد، من هنا بات الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية و الممثل في برامج التوظيف، التدريب، النقل، الترقية، خدمات الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينية غير مقبولا الأمر الذي استدعى ضرورة تبني توجهات حديثة في تسيير وإدارة الموارد البشرية ومن أهم هاته المداخل نجد مدخل تمكين العاملين هذا المفهوم الذي يقوم على أساس إناطة مهام الإدارة إلى العاملين أي توفير كل المهارات والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل العاملين بدلا من الإدارة، هذا من شأنه رفع الثقة للعاملين، تحسين مستوى أدائهم، تحقيق رضاهم الوظيفي وكذا تعزيز ولائهم التنظيمي،

من هنا تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

**ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف؟**

وينبثق عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التمكين الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف من وجهة نظر موظفيها؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي الذي يكتنه الموظفون لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف؟

### فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وبناء على النموذج أعلاه تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

**توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) ومستوى الولاء التنظيمي الذي يكتنه الموظفون لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.**

وتنقسم هاته الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم بعد تفويض السلطة معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.
- يساهم بعد المشاركة بالمعلومات معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة.
- يساهم بعد العمل الفرقي معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.
- يساهم بعد التحفيز معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

من خلال هاته الدراسة سنحاول وضع مقارنة تحلل العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ممثلة في تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي والتحفيز ميزتين دورها في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، فالتمكن أسلوب تسعى من خلاله المنظمات إلى تفجير الطاقات الكامنة لدى موظفيها، فمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم، تفويضهم بعض الصلاحيات، توفير فرص المبادرة لهم، يدفعهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء لديهم، كما يزيد من مستوى انتمائهم و ولائهم للمنظمة.

### أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا هاته إلى:

- التطرق للإطار النظري لموضوع التمكين الإداري من حيث المفهوم و الأبعاد.
- وضع إطار مفاهيمي لموضوع الولاء التنظيمي.
- التعرف على مستوى التمكين الإداري الذي يشعر به موظفو كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

#### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة و من بين تلك الدراسات نجد:

\*دراسة هيفاء عبد عودة، حول التمكين الإداري وأثره في تعزيز أداء وإبداع العاملين، دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 36، 2013.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري في تعزيز أداء وإبداع العاملين بالتطبيق على الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، توصلت الدراسة إلى أهمية التمكين الإداري في عمل الشركة من خلال رفع مستوى أداء العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي وولائهم وانتمائهم للشركة، فضلا عن استعدادهم في تقديم الأساليب المبتكرة في العمل، وأهم ما أوصت به الدراسة هو زيادة التركيز على تطبيق مفهوم التمكين الإداري بمستوى عالي باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة والذي يحسن من أداء المنظمة في ظل الظروف المتغيرة في البيئة العراقية.

\*دراسة Al Magablel بعنوان:

### The administrative empowerment and its relationship with the innovative behavior

Among the head, international research in education, vol 2, n 2, (2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وكذلك السلوك الإبداعي بين رئيس ومنسقي القسم الأكاديمي في العلوم وكلية الفنون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من 120 عضوا من هيئة التدريس ذكورا و 44 عضوا من الإناث، توصلت الدراسة إلى أنه هناك درجة متوسطة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي بين رئيس ومنسق القسم.

\*دراسة أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة (عمان)، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2011 ومن خلال ذلك قام الباحثان بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 1450 معلما ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين كانت مرتفعة، ودرجة الولاء التنظيمي جاء مرتفعا كذلك، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين وولاء المعلمين التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.66 وفي ضوء ذلك قدم الباحث مجموعة من التوصيات لتعزيز ممارسة تمكين المعلمين مع التركيز على التواصل المباشر مع المعلمين بعيدا عن البيروقراطية، وتوفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختبار وتطبيق أفكارهم في المدارس، كما أوصت الدراسة كذلك بضرورة اشعار المعلمين بكفاءتهم ونجاحهم وتقديرهم، وكذا إقامة برامج تدريبية للمعلمين حديثي التخرج وإنشاء مواقع للتنمية المهنية المباشرة عبر الانترنت للمعلمين.

\*دراسة عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، بعنوان مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، مارس 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين والولاء التنظيمي، واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما في بيئة المصارف السعودية، كما سعت إلى تحديد أهم معوقات التمكين من وجهة نظر عينة الدراسة والتي بلغت 214 موظفا وموظفة، خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع نسبيا لكل من التمكين والولاء التنظيمي، كما أشارت النتائج المحصل عليها إلى ارتفاع معوقات التمكين، كما أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ دراسات نوعية لاستكشاف والفهم العمق للتمكين والولاء التنظيمي في بيئة المصارف.

#### مناقشة الدراسات السابقة و موضع الدراسة الحالية منها:

- أجريت هذه الدراسات على مؤسسات و عينات مختلفة: جزائرية، عربية و أجنبية.

- تلتقي هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مفهوم التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

- في هاته الدراسة يحاول الباحثين التركيز على مدى مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المستجوبين.

إلا أنه يمكن للباحثين الاستفادة من تلك الدراسات كما يلي:

- تعتبر بمثابة أساس نظري عند تكوين الإطار النظري للدراسة.

- تقدم للباحث فكرة جيدة عن أبعاد الدراسة.

- تساعد الباحثان في تكوين فروض الدراسة.

#### منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان وجه موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، ليتم بعدها تحليلها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

#### 1.I- التمكين الإداري.

إن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير و العاملين، كسب ثقتهم، تحقيق رضاهم الوظيفي وبالتالي تتحسن مستويات آدائهم، هذا المفهوم الذي ظهر في نهاية ثمانينات القرن العشرين إلا أنه لاقى رواجاً وشيوعاً في التسعينات.

#### 1- مفهوم التمكين الإداري.

أدت التعريفات المتنوعة لوصف التمكين إلى ظهور مدخلين للبحث في هذا الموضوع و هي: (الخشالي، القطب، و الزغي، 2011) \*المدخل الهيكلي أو الإداري والذي يعبر عن وجهة النظر التقليدية والتي تركز على المشاركة أو نقل القوة من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات الدنيا، حيث يظهر التمكين كعملية من خلالها يحول المديرون سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، ويمنحون للعاملين قدرة للتأثير المعنوي في النتائج العملية.

\*أما المدخل النفسي أو التحفيزي فيركز على التحفيز الداخلي بدلا من الممارسات الإدارية في زيادة مستوى القوة الفردية، ووفقا لهذا المعنى فالتمكين هو حالة ذهنية يمتلكها العاملون في المنظمة التي ينتمون إليها، بدلا من ماذا تعمل إدارة المنظمة للعاملين فيها.

وفي هاته الدراسة سنحاول التركيز على المدخل الإداري للتمكين و الذي عرفه Zemke & Schaaf للتمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع. (Zemeke & Shaaf, 1989, p. 65) كما عرفه Shackletor على أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. (Shckletor, 1995, p. 130)

في حين عرفه Bowen & Lawler على أنه مشاركة العاملين بالمعلومات والمكافآت و المعرفة والقوة (Bowen David و Lawler, 1992، صفحة 32) هذا التعريف قدم لنا بعضاً من ركائز أو محددات التمكين الإداري.

كما يرى الكبيسي التمكين على أنه على أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرصة المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشاكلهم التي تعترض سير أداءهم. (الكبيسي، 2004، صفحة 136)

ويشير مفهوم التمكين كذلك إلى مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤوليات، الثقة المتبادلة، التدريب، الدعم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها، والعمل على تحسينها باستمرار. (محمد جمال، 2008، صفحة 33) من التعاريف السابقة نلاحظ أن الباحثون اختلفوا في إعطاء تعريف شامل للتمكين الإداري، فكل واحد منهم قدم أسس مختلفة إلا أنهم اتفقوا على أن المفهوم يقوم على أساس إعطاء الموظف صلاحية وحرية أكبر في أداء مهامه مع ضرورة إعطائه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما يعكس الانتقال من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة.

وبعض استعراضنا لبعض التعاريف التي قدمت للتمكين الإداري نتوصل إلى أنه أسلوب إداري يقوم على أساس تفويض جزء من السلطات للموظفين في المستويات الدنيا، منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمنظمتهم مع منحهم كل المعلومات اللازمة لذلك، وكذا دعمهم و تحفيزهم، تدريبهم، تشجيع العمل الفرقي، هذه النقاط وأخرى تعد من أساسيات التمكين الإداري للموظفين.

#### 2- أهداف التمكين الإداري.

هناك العديد من الأهداف المراد تحقيقها بالاعتماد على استراتيجية التمكين أهمها: (الجوال، 2014، صفحة 68)

- تقليل الأخطاء وتحمل الأفراد مسؤولية أعمالهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم.
- استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا وفعالا.
- جعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة من خلال تفويضهم بعض المهام.
- القضاء على الإحباط وضغوط العمل.
- تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة وخفض معدل دوران العمل.
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

### 3- ركائز التمكين الإداري.

رغم اختلاف الباحثين حول الممارسات الإدارية للتمكين إلا أنه هناك إجماع على بعض الأبعاد والتي اعتمدنا عليها في نموذج دراستنا وهي:  
أ- تفويض السلطة:

وهو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم. (جواد عبد الحسين، 2012، صفحة 84)  
ب- المشاركة بالمعلومات:

تعد المعلومة المادة الأساسية لصنع واتخاذ القرار، كما تزيد من قدرة وكفاءة الموظفين على أداء الأعمال المكلفين بها، كما أن منح الموظفين المعلومات يزيد من ثقتهم في إدارتهم وفي مؤسستهم بشكل عام. (عبد الهادي آل فيحان و برع العامري، 2016، صفحة 78)  
ت- العمل الفرقي:

يتكون فريق العمل من مجموعة من الموظفين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض متفاعلين لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها، وهو مهم جدا لنجاح عملية التمكين، لكن يشترط أن يتوفر لدى الموظفين تفهم بكيفية تأثير وظائفهم في غيرهم من العاملين.  
ث- التحفيز:

يرى البعض أن التمكين هو في حد ذاته حافز معنوي إلا أنه ليس منحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع فيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية لذا لا بد من توفر نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء أفضل يحصل على حوافز أكبر، وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع. (الأفندي، 2003، صفحة 7)

### 2.1- الولاء التنظيمي.

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع، منذ فترة زمنية بعيدة إلا أنه لم يلقى الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية والتي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات. حيث بات من الضروري على المنظمات أن تحرص على بذل كل الجهود الممكنة لتشجيع وتحفيز الموظفين على البقاء في المنظمة خصوصا المتميزين منهم، فاستمرار المنظمات في مجال الأعمال يتطلب توافر عمالة ذات التزام وانتماء كبيرين للمنظمة.

### 1- مفهوم الولاء التنظيمي.

تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم الولاء التنظيمي واهتم به الباحثون من مجالات مختلفة من علم الاجتماع، علم النفس، السلوك التنظيمي، علم النفس الإداري ومن بين التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم نجد:  
عرفه Buchanan على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة و الرغبة الشديدة للبقاء فيها و قبول أهدافها. (عبودي، 2008، صفحة 208) وأنه يتحدد بثلاث عناصر أساسية وهي:  
- الاحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير عن فخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

- المشاركة والمساهمة الفعالة: وتتجلى في الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.  
- الإخلاص: ويظهر من خلال الرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمنظمة في كل الظروف.  
كما يرى Marsh & Mannari أن الموظف الذي يمتلك ولاء تنظيمي يعتبر بقاءه في المنظمة أمر أخلاقي وذلك من دون الأخذ بمؤشرات الرضا والتقدم الوظيفي اللذان يقدمان له في المنظمة. (Mayer & Allen, 1997, p. 12)  
كما يعرفه العطية على أنه حالة توحد الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبة بالمحافظة على عضويته فيها. (خليفات و خلف الملاحمة، 2009، صفحة 292)

كما يشير كذلك إلى الحالة التي تصف شعور الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تفاني وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها. (بنت سالم بن حمدان الحمداني، 2009، صفحة 9)  
وبعد استعراضنا لبعض التعاريف التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي يمكننا القول أن الولاء التنظيمي يعبر عن مدى استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة مع توافر الرغبة القوية في البقاء بها وتحقيق أهدافها وترسيخ قيمها، وهو حالة غير ملموسة إلا أنه يستدل بها من خلال تصرفات الفرد وإخلاصه للمنظمة ومساهمته الفعالة بها وفخره بالانتماء لها وغيرها من المؤشرات التي تدل على ولاء الفرد لمنظمتها.

## 2- مؤشرات الولاء التنظيمي.

تمثل أهم مؤشرات الولاء التنظيمي في: (زنيبي، 2012، صفحة 199)

- درجة توحد الموظفين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام الآخرين.
- الدفاع عن المنظمة أمام أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات الموظفين.
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة.

## 3- أبعاد الولاء التنظيمي.

وضع ALLEN & Mayer تعريفا محددًا يصف الولاء التنظيمي بوجود ثلاث عناصر وهي الوجدانية، الاستمرارية والمعمارية وعليه تتحدد أبعاد الولاء التنظيمي في:

### أ- الولاء العاطفي (الوجداني):

يشير إلى درجة تفرد الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتماء والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، هوية العمل، تنوع المهارات، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة المنظمة تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه. (بن حافيظ، 2014، صفحة 197)

### ب- الولاء الأخلاقي (المعياري):

يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي. (أبو العلا، 2009، صفحة 45)

**ت-الولاء المستمر:**

يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترتيبات، المكافآت والتعويضات بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتحدد درجة الولاء في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة.

**II - الطريقة والأدوات :**

بعد التأصيل النظري للموضوع سنعرض فيما يلي الدراسة التي قمنا بها على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

**1-مجتمع وعينة الدراسة:**

تمثل مجتمع دراستنا في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف والمقدر عددهم بـ 48 موظفاً، حيث وزعنا عليهم 45 استمارة استبيان، استرجعنا منها 39 وكانت 33 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

**2-بناء أداة القياس و ثباتها.**

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان جزئين: الجزء الأول يشمل 16 عبارة وهي تتعلق بأبعاد التمكين الإداري ممثلة في بعد تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي وبعد التحفيز. الجزء الثاني يشمل 15 عبارة تتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي ممثلة في الولاء العاطفي، الولاء المستمر والولاء المعياري. ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 83.5% لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

**ت-أساليب المعالجة الإحصائية.**

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

**III- النتائج ومناقشتها :**

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، على النحو التالي:

**1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري.**

- من الجدول رقم (1) في قائمة الملاحق نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التمكين الإداري جاءت مرتفعة بوسط حسابي قدره (3.599) وبدرجات متفاوتة وفق الترتيب التالي:
- أولاً: بعد المشاركة بالمعلومات بوسط حسابي قدره (3.772)
- ثانياً: بعد تفويض السلطة بوسط حسابي قدره (3.55)
- ثالثاً: بعد العمل الفرقي بوسط حسابي قدره (3.545)
- رابعاً: بعد التحفيز بوسط حسابي قدره (3.53)

تبين نتائج الدراسة أن مستوى استجابات المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري جاءت مرتفعة وسبب ذلك راجع لمجموعة من العوامل أهمها: أغلبية المستجوبين أجمعوا أن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك سببه ثقة الرؤساء في قدرات ومهارات رؤوسهم، كما أن توافر الاتصالات الفعالة، سهولة وبساطة الاتصالات وكذا توفر المعلومات للمرؤوسين هو في حد ذاته تحفيز يسمح للموظفين باتخاذ قرارات صائبة، ضف إلى ذلك توافر أجواء التعاون والثقة بين الموظفين، وكذا تحفيز الإدارة لهم وتشجيعهم تعد من أهم ركائز التمكين الإداري.

## 2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الولاء التنظيمي.

جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول رقم (2) في قائمة الملاحق

تشير النتائج المحصل عليها أن نسبة استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة وبوسط حسابي قدره 3.175، وجاءت أبعاد الولاء التنظيمي مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولا: الولاء المعباري بوسط حسابي قدره ( 3.372)

ثانيا: الولاء العاطفي بوسط حسابي قدره ( 3.348)

ثالثا: الولاء المستمر بوسط حسابي قدره (2.806)

فنتائج الدراسة بينت أن مستوى الولاء الذي يكنه الموظفون للكلية جاء متوسطا وذلك راجع لمجموعة من العوامل أهمها:

رغم أن أغلبية الموظفين يشعرون بالفخر بالانتماء للكلية ورغم أنهم يسعون لتطور وتقدم الكلية إلا أن المكاسب المحققة من الكلية والحقوق المعطاة لهم يرون أنها لا تؤمن لهم حياة كريمة وهذا ما جعل أغليبيتهم مستعدين لقبول مناصب أخرى أحسن إن عرضت عليهم، إلا أن الخيارات أمامهم غير موجودة لذلك هم بحاجة للعمل بالكلية محل الدراسة.

## 3-اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط واختبار التباين الأحادي و ذلك على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) ومستوى الولاء التنظيمي الذي يكنه الموظفون لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول رقم (3)

والذي يبين لنا وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، إذ يساهم التمكين الإداري بما نسبته 36% في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

كما يتبين لنا كذلك من الجدول أن قيمة F المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عندى مستوى دلالة ( 0.000)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية.

ولاختبار علاقة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري بمستوى الولاء التنظيمي الذي يكنه الموظفون للكلية محل الدراسة تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

**أ- الفرضية الفرعية الأولى:** يساهم بعد تفويض السلطة معنويا و بشكل إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول رقم (4)

والذي يبين لنا وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، إذ يساهم بعد تفويض السلطة بما نسبته 26.5% في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

كما يتبين لنا كذلك من الجدول أن قيمة F المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عندى مستوى دلالة ( 0.002)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

**ب-الفرضية الفرعية الثانية:** يساهم بعد المشاركة بالمعلومات معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة.



ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول رقم (5) في قائمة الملاحق نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة جدا بين متغيري الدراسة، إذ يساهم بعد المشاركة بالمعلومات بما نسبته 0.8% في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف. كما يتبين لنا كذلك من الجدول أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عندى مستوى دلالة (0.104)، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية.

**ت-الفرضية الفرعية الثالثة:** يساهم بعد العمل الفرقي معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول رقم (6) والذي يبين لنا وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة بين متغيري الدراسة، إذ يساهم بعد العمل الفرقي بما نسبته 10.4% في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف. كما يتبين لنا كذلك من الجدول أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عندى مستوى دلالة (0.063)، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

**ث-الفرضية الفرعية الرابعة:** يساهم بعد التحفيز معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول رقم (7) في قائمة الملاحق. يتبين لنا من الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، إذ يساهم بعد التحفيز بما نسبته 36.8% في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف. كما يتبين لنا كذلك من الجدول أن قيمة F المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عندى مستوى دلالة (0.000)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

#### **IV - الخلاصة :**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أبعاد التمكين الإداري ممثلة في: ( تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، ومن خلال التحليل الإحصائي توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف جاءت مرتفعا حسب أفراد عينة الدراسة، كما جاءت أبعاد التمكين الإداري مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لما يلي:
- بعد المشاركة بالمعلومات، تفويض السلطة، العمل الفرقي وأخيرا بعد التحفيز.
- مستوى الولاء التنظيمي الذي يكتفه موظفوكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف لمؤسستهم جاء بنسبة متوسطة، حيث جاءت أبعاد الولاء التنظيمي مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لما يلي:
- الولاء المعباري، الولاء العاطفي، الولاء المستمر.
- النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية حيث تبين لنا من خلال الدراسة أن التمكين الإداري يساهم بما نسبته 36% في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي الكلية، و بالنسبة لمدى مساهمة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على فكانت النتائج كمايلي 26.5% - 0.8% - 10.4% - 36.8% للأبعاد التالية على التوالي: تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز، كما تم إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين الأولى والرابعة في حين تم نفي الفرضيتين الفرعيتين الثانية و الثالثة.

وبناء على النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة التشاور الدائم بين الرؤساء والمرؤوسين حول أهداف الكلية وسياساتها.
- الاهتمام بأفكار الموظفين ومقترحاتهم.
- ضرورة التقييم الموضوعي لأداء العاملين وأن يكون نظام الحوافز مرتبطا بمستويات الأداء.
- إعادة النظر في نظام الأجور والرواتب.
- ضرورة العمل في جو تسوده الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توفير مناخ عمل مساعد على الابداع.

**- ملاحق:**

الجدول(1): أبعاد التمكين الإداري.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تسمح الإدارة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات	3,88	,913	مرتفع
يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرؤساء	3,15	1,132	متوسط
تثق الإدارة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم	3,91	,570	مرتفع
يقوم الرؤساء بعدم ممارسة السلطات التي قاموا بتفويضها	3,26	,963	متوسط
<b>تفويض السلطة</b>	<b>3.55</b>	<b>0.894</b>	مرتفع
تمتلك الكلية قنوات اتصال واضحة و سريعة	3,97	1,087	مرتفع
يمكن لكل من يعمل بالكلية الحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء المهام الموكلة له.	3,59	1,184	مرتفع
تتميز التعليمات و الاجراءات في الكلية بالوضوح	3,85	,892	مرتفع
يتم تزويدي من قبل رئيسي المباشر بأية معلومات جديدة عن عملي	3,68	1,007	مرتفع
<b>المشاركة بالمعلومات</b>	<b>3.772</b>	<b>1.042</b>	مرتفع
تشجع الكلية العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق	3,32	,684	متوسط
تتوافر أجواء التعاون بين جماعات العمل	3,74	,511	متوسط
تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل	3,41	,779	مرتفع
تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	3,74	1,053	مرتفع
<b>العمل الفرقي</b>	<b>3.545</b>	<b>0.756</b>	مرتفع
تقوم الإدارة بتحفيزي من أجل تحمل مسؤوليات أكبر	3,88	1,066	مرتفع
أتلقي الدعم و التشجيع الكافيين من رؤسائي و زملائي	3,65	1,125	مرتفع
أشعر بعدالة و موضوعية نظام المكافآت المطبق في الكلية	3,59	,988	مرتفع
تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات	3,00	,853	متوسط
<b>التحفيز</b>	<b>3.53</b>	<b>1.008</b>	مرتفع

التمكين الإداري	3.599	0.925	مرتفع
-----------------	-------	-------	-------

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

الجدول(2): أبعاد الولاء التنظيمي.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
ستكون سعيدا جدا بفضاء ما تبقى من مسيرتك المهنية بالكلية	3,53	1,080	مرتفع
تشعر بالفخر عند الحديث عن الكلية مع أشخاص من خارجها	3,53	,896	مرتفع
تحس حقا بأن مشاكل الكلية من ضمن مشاكلك الشخصية	2,91	,900	متوسط
تعتبر أن نجاح الكلية هو نجاح لك	3,18	,968	متوسط
في حال اقتراح عليك منصب عمل آخر خارج الكلية تقبل بذلك	3,59	1,158	مرتفع
<b>الولاء العاطفي</b>	<b>3.348</b>	<b>1.0004</b>	<b>متوسط</b>
إن بقاءك في المؤسسة نابع من حاجتك للعمل	3,47	,992	مرتفع
تشعر بأنك تكسب الكثير عند بقاءك في الكلية على المدى البعيد	1,79	1,095	منخفض جدا
الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم مستقبل و حياة كريمة	1,68	,976	منخفض جدا
كثير من الأمور في حياتك ستضطرب إذا ما قررت ترك عملك بالكلية	3,97	,460	مرتفع
لديك خيارات محدودة لذا لا تفكر في ترك العمل	3,12	,977	متوسط
<b>الولاء المستمر</b>	<b>2.806</b>	<b>0.9</b>	<b>متوسط</b>
تشعر بضرورة الالتزام و الولاء للمؤسسة التي تعمل بها	3,06	,983	متوسط
تقدم مصلحة الكلية عن مصلحتك الخاصة	2,71	1,031	متوسط
ترى أن قيمك و أهدافك تتفق مع قيم و أهداف الكلية	3,97	,388	مرتفع
تشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملك حتى لو قدمت لك عروض عمل أفضل	3,06	1,013	متوسط
تتحمس بتقديم و تطور هاته الكلية عن غيرها	4,06	,239	مرتفع
<b>الولاء المعياري</b>	<b>3.372</b>	<b>0.7308</b>	<b>مرتفع</b>
<b>الولاء التنظيمي</b>	<b>3.175</b>	<b>0.877</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

الجدول(3): اختبار التباين الأحادي بين أبعاد التمكين الإداري و الولاء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,686	1	1,686	17,999	4.149	,600 <sup>a</sup>	,360	,000 <sup>b</sup>
الخطأ	2,998	32	,094					
المجموع	4,685	33	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

الجدول(4): اختبار التباين الأحادي بين بعد تفويض السلطة و الولاء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,242	1	1,242	11,539	4.149	,515 <sup>a</sup>	,265	,002 <sup>b</sup>
الخطأ	3,443	32	,108					
المجموع	4,685	33	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

الجدول(5): اختبار التباين الأحادي بين متوسط بعد المشاركة بالمعلومات و مستوى الولاء التنظيمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,376	1	,376	2,794	4.149	,283 <sup>a</sup>	,080	,104 <sup>b</sup>
الخطأ	4,308	32	,135					
المجموع	4,685	33	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

الجدول(6): اختبار التباين الأحادي بين متوسط بعد العمل الفرقي و مستوى الولاء التنظيمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,488	1	,488	3,719	4.149	,323 <sup>a</sup>	,104	,063 <sup>b</sup>
الخطأ	4,197	32	,131					
المجموع	4,685	33	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

الجدول(7): اختبار التباين الأحادي بين متوسط بعد التحفيز و مستوى الولاء التنظيمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,725	1	1,725	18,649	4.149	,607 <sup>a</sup>	,368	,000 <sup>b</sup>
الخطأ	2,960	32	,092					
المجموع	4,685	33	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

#### - الإحالات والمراجع :

- E Bowen David و Edward E Lawler (1992), The empowerment of service workers: what, why, how and when .management review association.

- jhgk. (بلا تاريخ).
- Mayer, J., & Allen, N (1997), Commitment in workplace: theory, reasearch and aplication. Sage publication, 2.
- mlpoi. (بلا تاريخ).
- V Shckletor (1995), Business leadership .London: routledge.
- Zemeke, R., & Shaaf, D (1989), The servise Edge: 101 companies that profit from customer care. New York: New American library.
- أبو المجد محمد جمال (2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. القاهرة: دار ابن الحزم.
- ايثار عبد الهادي آل فيحان، و علاء الدين برع العامري (2016)، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها على أداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(88).
- شافية بن حافظ (2014)، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية(17).
- شاكر حار الله الحشالي، محي الدين يحي القطب، و حسن علي الزغبى (2011)، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. تاريخ الاسترداد 12 6 2019، من معرفة: [https://search.emarefa.net/ar/search?append=PERSON\\_FILTER\\_AR\\_NAME\\_ss%3A](https://search.emarefa.net/ar/search?append=PERSON_FILTER_AR_NAME_ss%3A)
- صفاء جواد عبد الحسين (2012)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(32).
- عامر الكبيسي (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبد الفتاح صالح خليفات، و منى خلف الملاحمة (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 25(3).
- عطية حسين الأفندي (2003)، تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فريدة زيني (2012)، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغامت. مجلة الاقتصاد الجديد(7).
- محمد سعيد الجوال (2014)، التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الشلف.
- محمد صلاح الدين أبو العلا (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. ماجستير في الإدارة التربوية. قسم الأصول والإدارة التربوية: جامعة مؤتة.
- منير زيد عبودي (2008)، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

#### طريقة التمهيش وفق APA

زروخي فيروز، شيخ هجيرة، سلام عبد الرزاق (2019)، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين -دراسة آراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف- ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 05(العدد 1)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 104-116.