



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة في مؤسسة سيترام بولاية ورقلة-الجزائر

من إعداد الطالبتين:

*صيد ايناس *بن ناصر شيماء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/ 06 /10

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ(ة) / بن شويحة بشير (أستاذ محاضر- أ -جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا
الأستاذ(ة) / أسماء يوسف (أستاذ محاضر-ب-جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا
الأستاذ(ة) / تيشات سلمى (أستاذ محاضر-ج -جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من شق لي طريق العلم وسانداني بالتشجيع والدعاء والصبر على والعطاء

الدائم والديّ الكريمين "أمي الغالية، وأبي الغالي" حفظهم الله

إلى من تحملوا معي مصاعب إنهاء هذه الرسالة وساندوني بكل ما استطاعوا

إخوتي وأخواتي الكرماء

إلى كل زملائي ومن ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل المتواضع

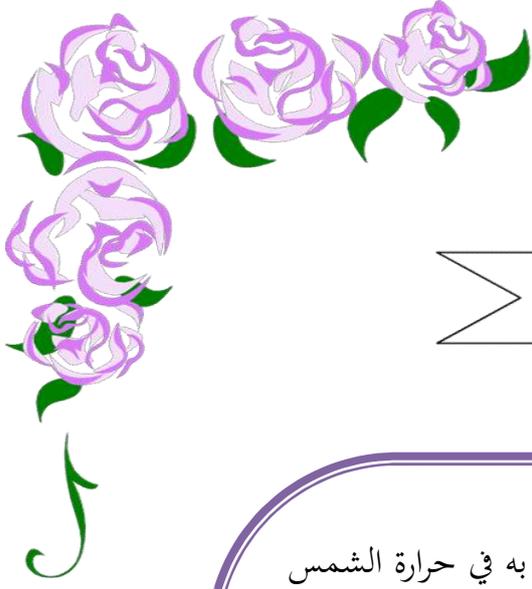
إلى كل من علمني حرفا

إلى اساتذتنا الكرام

إلى أصدقائي الأعزاء

إلى كل من شجعني ودعمني في انجاز هذا العمل

ايناس



الاهداء

أهدي تخرجي بكل فخر واعتزاز لمن كان لي ظلاً أستظل به في حرارة الشمس
ومتكئ في كل موقف الي روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته
والي ريحانة قلبي ومصدر الحنان والحب أُمي الغالية أطال الله في عمرها
والي اخواتي إبراهيم وإسراء حفصهم الله
وأستاذتي الفاضلة أسماء يوسف التي رفقتني طيلة فترة إعداد المذكرة بارك الله فيها
وكل من كان معي طيلة فترة الدراسة
شكرا لكم وأدام الله عليكم نعمه

شيماء



شكر وعرفان

بعد ان وفقنا الله عز وجل وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، لا يسعنا في البداية

إلا أن نشكر الله أولاً على كل ما نحن عليه، فهو من فضله سبحانه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة أسماء يوسف على كل التعاون
والسند الذي قدمته لنا وعلى كل المساعدات والتوجيهات التي لم تبخلها علينا منذ بداية
مشوارنا في هذا العمل إلى نهايته.

ونشكر بل أمتن جزيل الامتنان:

للسيد بشير صالح لتوفيره المعلومات اللازمة وتسخيره الظروف لانجاز هذه الدراسة

وكذا الشكر موصول للزميل والموظف في المؤسسة قزي الصغير على مساعدتنا على الإجابة

على بعض التساؤلات المطروحة , وكذا موظفي مؤسسة سيترام على تعاونهم.

نشكر كل طلبة قسم علوم التسيير ثانياة ماستر إدارة موارد بشرية على كل الدعم في

المشوار الدراسي

شكر موصول الي الأستاذ عراية علي تقديم بعض النصائح

ونشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد.

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يتقبل منا هذا العمل وأن يكون خالصاً لوجهه سبحانه

وتعالى، وأن يجعله علماً نافعا، ويسهل لنا به طريقاً إلى الجنة.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين في تعزيز وتحقيق الولاء التنظيمي لدى موظفي سيترام ورقلة - الجزائر ، حيث اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (80) من إجمالي تعداد المجتمع (90) تم استرجاع 42 استبانة صالحة للتحليل، استخدمنا المنهج الوصفي لتحليل البيانات الواردة في الاستبانات المسترجعة عن طريق معالجة البيانات عن طريق إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)V22 لمعالجة البيانات عن طريق المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي. وخلصت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وجود مستوى متوسط لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما ان هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى عمال سيترام ورقلة، تمكين العاملين له دور في تعزيز وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وان هناك بعدين من أبعاد من المتغير المستقل لها تأثير كبير على المتغير التابع الولاء التنظيمي وهي: تفويض السلطة، التدريب. كما انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الولاء التنظيمي، موظفي سيترام ورقلة، تفويض السلطة , التدريب.

This study aims to know the impact of employee empowerment in enhancing and achieving organizational loyalty among CITRAM Algiers–Ouargla employees. The study was limited to a random sample of (80) from the total community population (90). 42 valid questionnaires were retrieved for analysis. We used the descriptive approach to analyze the data contained in The questionnaires were retrieved by processing the data by using the Statistical Package for the Social Sciences V22 (SPSS) program to process the data using arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, and simple and multiple stepwise regression analysis. The study concluded several results, the most important of which are: There is an average level of empowerment of employees in the organization. The subject of the study, and there is an average level of organizational loyalty among the workers of Citram and Ouargla. Empowering employees has a role in enhancing and achieving organizational loyalty among workers in the institution under study. There are two dimensions of the independent variable that have a significant impact on the dependent variable, organizational loyalty, which are: delegation of authority and training. There are also statistically significant differences in the dimensions of administrative empowerment due to personal variables.

Keywords: employee empowerment, organizational loyalty, CITRAM Ouargla employees.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
II	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص الدراسة.....
VI	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الاشكال البيانية.....
XI	قائمة الملاحق.....
XI	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ.ب.خ	المقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والولاء التنظيمي
3	المطلب الأول مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين:.....
7	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول ماهية الولاء التنظيمي.....
11	المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بالولاء التنظيمي.....
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حسب المتغيرات.....
18	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
19	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
20	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي
21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
22	المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة.....
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
33	المبحث الثاني: عرض والمناقشة نتائج الدراسة.....
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
58	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
60	خلاصة الفصل.....
61	الخاتمة.....

65المراجع
69الملاحق
85الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
3	مختلف التعاريف للتمكين العاملين	01-1
5	وجهة نظر بعض الباحثين لأبعاد التمكين"	02-1
8	مختلف التعاريف للولاء التنظيمي	03-1
18	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	04-1
29	عينة الدراسة	05-2
29	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06-2
30	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	07-2
30	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	08-2
30	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09-2
32	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة	10-2
33	معامل الثبات الكلي للاستبانة	11-2
34	مقياس ليكارث الثلاثي	12-2
34	مستويات مقياس ليكارث الثلاثي	13-2
35	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي	14-2
38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تمكين العاملين	15-2
42	العلاقة الارتباطية بين التدفق المعرفي وجميع أبعاد الولاء التنظيمي	16-2
43	قوة الارتباط الطردي حسب قيمته	17-2
43	تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع	18-2
45	تحليل تباين خط الانحدار	19-2
48	العلاقة بين متغيري الدراسة التابع والمستقل	20-2
50	المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة مع المتغير التابع	21-2
51	نتائج تحليل التباين (انوفا) ANOVA لتحليل الانحدار المتعدد التدريجي	22-2
52	تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لنموذج الدراسة	23-2

52	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد التدريجي	24-2
53	اختبار التوزيع الطبيعي للولاء التنظيمي	25-2
54	اختبار Test-T لمتغير الجنس	26-2
55	اختبار انوفا لمتغير السن	27-2
56	اختبار انوفا لمتغير المستوى التعليمي	28-2
56	اختبار انوفا لمتغير الخبرة المهنية	29-2
57	اختبار انوفا لمتغير الوظيفة في المؤسسة	30-2

قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	الاشكال	الرقم
17	نموذج الدراسة	01-1
25	الهيكل التنظيمي لسيترام ورقلة	02-2
26	الهيكل التنظيمي لسيترام ورقلة	03-2
28	معادلة ستيفن تامبسون	04-2
46	مدى ملائمة خط الانحدار	05-2
47	مدى ملائمة خط الانحدار	06-2
48	مدى ملائمة خط الانحدار	07-2
49	مدى ملائمة خط الانحدار	08-2
51	مدى ملائمة خط الانحدار المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة مع المتغير التابع	09-2
54	رسم بياني يوضح اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro - Wilk	10-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
69	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
70	الاستبيان الخاص بالدراسة	02
73	التوزيع التكراري لمتغير الجنس	03
73	التوزيع التكراري لمتغير السن	04
73	التوزيع التكراري لمتغير المستوى العلمي	05
74	التوزيع التكراري لمتغير الخبرة المهنية	06
74	التوزيع التكراري لمتغير الوظيفة في المؤسسة	07
74	معامل الثبات ألفا كرونباخ	08
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر الولاء التنظيمي	09
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر تمكين العاملين	10
78	معامل الارتباط بيرسون لتمكين العاملين وأبعاد الولاء التنظيمي	11
78	تحليل الانحدار للتمكين العاملين وأبعاد الولاء التنظيمي	12
79	تحليل تباين خط الانحدار وقيم معادلات خطه	13
81	تحليل الانحدار البسيط	14
82	اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات العامة	15
84	اختبار التوزيع الطبيعي شان بيرو للولاء التنظيمي	16
84	اختبار انوفا للمتغير الخبرة المهنية	17

قائمة الاختصارات والرموز

اسم الاختصار	المختصر	الرقم
Statistical Package for the Social Science الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS	01

مقدمة

أ. توطئة:

تعد الموارد البشرية مهما كان المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه، المصدر الرئيسي الداخلي الذي يُمكن المنظمة من تحقيق أفضل النتائج مقابل الموارد الأخرى، المادية والمالية، وإن كانت النظريات الكلاسيكية في الفكر الإداري لم تُعطي الاهتمام الكافي للمورد البشري، فقد شكل هذا المورد الاهتمام المحوري في أدبيات النظريات الحديثة على اختلاف مداخلها، وهذا لتنامي الوعي لدى المنظرين والممارسين بأن الفرد هو أساس النجاح والتميز.

حيث في السنوات الأخيرة ظهرت العديد من المفاهيم التي سلطت الضوء على علاقة المنظمة وموظفيها وعمالها وضرورة تمكينهم واعطاهم السلطة وتفويضهم في مؤسسة واعتبارهم كجزء مهم فلمؤسسة وكذا كسب ولائهم، من هذه المفاهيم مفهوم تمكين العاملين ومنها مفهوم التمكين (Empowerment)، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، مشتق من كلمة (Power) أي القوة، ومعناه اللغوي التمكين، وينظر أغلب الباحثين لتمكين كمفهوم إداري يختص بمنح العامل السلطة والحرية المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحه الحرية والثقة لأداء العمل، دون التدخل المباشر للإدارة، دون إغفال أمر تحمله لمسؤوليته عن عمله، مما يجعل علاقته مع وثيقه مع المنظمة، وبذلك تصبح قادرة على الاحتفاظ به وكسب ولاء وإخلاصه.

ومن جهة أخرى نجد الولاء التنظيمي أن ولاء العاملين للمنظمة من أكثر المسائل التي شغلت اهتمام المنظمات المختلفة كونها تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في وضعية سليمة تمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية من أجل البقاء والاستمرار، فكسب ولاء العاملين يسهم في تقبلهم وتفهمهم لأي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه، والعاملين الذين لديهم ولاء كبير لمنظمتهم ولديهم أيضا استعداد كبير لبذل جهد أكبر، وكذلك التفاني في عملهم، والحرص المستمر على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم، والحرص على تحقيق الأهداف التنظيمية، وكل ذلك يبين دور التمكين في العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة قدرتهم وقابليتهم على تحمل المسؤوليات والتحديات المختلفة، ومن ثم بقائهم في منظمتهم وتأكيد ولائهم لها.

ب: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في شكل تساؤل رئيسي وهو:

ما مدى تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سياتر الجزائر- ورقلة؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي علينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو واقع الولاء التنظيمي بمؤسسة سياتر الجزائر- بولاية ورقلة؟
- 2- ما هو مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل لتمكين العاملين أثر في تعزيز الولاء التنظيمي لعمال سياتر الجزائر- بولاية ورقلة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ج. فرضيات الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة ويقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية

يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى متوسط للولاء في سيطرام الجزائر- ورقلة من وجهة نظر عمالها.
- **الفرضية الثانية:** يوجد مستوى متوسط للتمكين في سيطرام ورقلة طبقا للعيينة المدروسة.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي من وجهة نظر العينة المدروسة.
- **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

د: اهداف الدراسة:

- من خلال الفرضيات الموضوعية نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها معرفة إذا كان تمكين العاملين دور في تعزيز الولاء التنظيمي بالنسبة لعمال سيطرام الجزائر - ورقلة وانبثق عن هذا الهدف الأهداف التالية:
- 1- التعرف عن واقع الولاء والتمكين للعاملين في سيطرام الجزائر-ورقلة ؛
 - 2-تحديد ما هي الأبعاد المتواجدة وأيها أهم من وجهة نظر الموظفين بسيترام ؛
 - 3-معرفة أي الأبعاد أكثر تعزيز أو ترابطا بالتمكين العاملين ؛
 - 4-السعي للوصول إلى نتائج تساعد على طرح توصيات تفيد المؤسسة في تعزيز وتحقيق ولاء التنظيمي؛
- هـ. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، فكما هو ملاحظ أن موضوع التمكين العاملين والولاء التنظيمي متداول كثيرا مع الكثير من المتغيرات الأخرى حسب ما أطلعنا عليه في الدراسات السابقة، ويمكن أو نورد الأهمية في النقاط التالية:

➤ من الناحية النظرية

- يعد موضوع تمكين العاملين كمصطلح من الموضوعات الحديثة التي لم تحظى بإهتمام الجيد -على حد علمنا- إذ أنه لم يلقى الاهتمام من جانب الباحثين والممارسين الذي يستحقه مما له من تأثير في المؤسسات من ناحية تطورها ونموها.
- تعتبر هذه الدراسة مرجع إضافي للباحثين، ومن الممكن أن تفتح مجالا واهتماما للتعلم فيه من عدة جوانب.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تثيرا الفضول وتساؤل للبحث فيها.

➤ من الناحية التطبيقية

- لفت أنظار مدراء المؤسسة لأهمية العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي للاهتمام بأبعادهما، ولإيجاد حلول لتقوية العلاقة بينهما..
- العمل على توعية المدراء حول إيجاد حلول لتقوية العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي بغرض تحقيق نتائج أكثر من الموجودة والمتوقعة مستقبلا.

- محاولة لفت أنظار الاداريين إلى أهمية تمكين العاملين والدور الذي يلعبه في تعزيز الولاء التنظيمي مما يستدعي ضرورة الاهتمام بهذا الجانب.
- كون هذه الدراسة تحاول تقديم معلومات عملية عن أهمية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائجها.
- يعد مفهوم تمكين العاملين مجالاً حياً للدراسة والبحث من خلال الدراسات التي تطرقت لمختلف تأثيراته.
- محاولة الوصول إلى مخرجات تفيد المؤسسة محل الدراسة.

و. مبررات اختيار الموضوع:

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع في مبررات شخصية وأخرى موضوعية.

➤ مبررات موضوعية

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص.
- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة والتي يجب أن تلقى اهتمام من مدراء المؤسسات.
- تزايد الاهتمام بالموارد البشري وما يرتبط به خاصة باعتباره عامل من عوامل نجاح وفشل المؤسسات.
- الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتعمق في فهم العلاقة بينها.

➤ مبررات شخصية

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع عليها.
- الرغبة في معرفة العلاقة الموجودة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي.
- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع.

ز. منهج الدراسة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب لدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني) ، لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فسيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.

ح. مصادر جمع المعلومات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

➤ **المصادر الأولية:** وذلك بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة بحث مخصصة لهذا الغرض، وزعت على موظفي المؤسسة محل الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائيا للحصول على النتائج.

➤ **المصادر الثانوية:** وتمثلت في مجموعة المراجع وخاصة الحديثة منها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار

التي تساعدنا في إجراء هذا البحث وتمثل في:

- المقالات العلمية.

- أطروحات الماجستير والدكتوراه.

- الكتب.

- الملتقيات.

ط. نموذج الدراسة:

ي. حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع تمكين العاملين وأثره في تعزيز وتحقيق الولاء التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** تستهدف هذه الدراسة مؤسسة سياترام ورقلة.
- **الحدود الزمانية:** إلى امتدت فترة التربص من 24/03/2024 إلى غاية 2024/04/11.
- **الحدود البشرية:** ستم الدراسة على عينة من موظفي سياترام حيث بلغ عددهم 42 موظف .

ك. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تطرقتنا في

كل فصل إلى:

الفصل الأول: وكان تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي وقد قسم لمبحثين تناولنا في الأول الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والولاء التنظيمي وفي الثاني فتناولنا الأدبيات التطبيقية حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: تحت عنوان الدراسة الميدانية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي وقد قسم هو الآخر لمبحثين تناولنا في الأول منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وفي الثاني قمنا بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

ل. صعوبات الدراسة:

كما هو معروف فإنه لا يخلو أي بحث أكاديمي من بعض الصعوبات والتي تواجه الباحث، ويمكن القول أن أهم صعوبة

قد واجهتنا هي صعوبة استرجاع الاستبيان وصعوبة الوصول لجميع عمال سياترام بغية إجراء مسح شامل.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول

تمكين العاملين والولاء التنظيمي

تمهيد:

بمجرد الحديث عن مفهوم تمكين العاملين في المنظمات المختلفة فذلك إشارة الى اكتساب الأفراد القوة والقدرة على التصرف، فتزداد ثقتهم في قدراتهم، ويرتفع مستوى الولاء والانتماء للمنظمة، وتزيد قابليته م على تحمل المسؤولية، فتمكين العاملين أصبح ضرورة للمنظمات المعاصرة، وهي فلسفة إدارية وخيار استراتيجي في إدارة الأنشطة من أجل البقاء، وكذلك النمو والتوسع، وتسعى القيادات الإدارية اليوم لتمكين العاملين، وجعلهم مسؤولين عن أعمالهم، وذلك يحتم عليهم أن يتعلموا التخلي عن السيطرة المطلقة، وعلى العاملين تحمل مسؤولية إنجاز مهامهم واتخاذ قراراتهم.

فالمنظمات اليوم تواجه مشكلة تسرب الكفاءات، وذلك بسبب كثرة المنافسين واتساع السوق، وكثرة العروض على الكفاءات البشرية المختلفة، لذلك تسعى الإدارات إلى كسب وضمان ولاء العاملين، فبقاء المنظمة من عدمه فضلاً عن تميزها يتوقف على الفرد العاملين بها، ويساعد تطبيق مفهوم تمكين العاملين المنظمات على النجاح فيما يتعلق بتعاملها مع العاملين بها. وفي هذا السياق جاء مدخل تمكين العاملين، فهو ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بالجانب الإنساني داخل المؤسسة، والذي أثبت في عدة دراسات انه لا يتم الا في وجود ولاء كبير في داخلها. وسنتناول في هذا الفصل كالاتي:

✓ **المبحث الأول:** يحتوي على كل من مفهومي تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وابعادهما.

✓ **المبحث الثاني:** سنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة " تمكين العاملين والولاء التنظيمي والدراسات التي جمعت بين المتغيرين".

المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور وأثر تمكين العاملين في تحقيق وتعزيز الولاء التنظيمي، مما يستدعي عرض مختصر لبعض مفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي:

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين

سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم تمكين العاملين وخصائصها ونبين ما هي أهم أبعادها وأهميتها.

أولاً: الإطار المفاهيمي للتمكين العاملين.

يمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معدلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، وبدايات القرن العشرين، أي أن تمكين العاملين عن طريق التفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي، وللتمكنين العديد من التعاريف والتي من بينها:

جدول (01-1): يوضح مختلف التعاريف للتمكين العاملين

التعليق	التعريف	الباحث
هنا نرى ان الباحث اعتبر تمكين كأحد الأساليب الإدارية التي توجه العاملين في المؤسسة لإبراز طاقاتهم الكامنة وعدم ذكر هدف من تمكينه وتدريبه.	أحد الأساليب الإدارية لتوجيه العاملين نحو التوظيف الأمثل للطاقات الكامنة نحو الابداع وبث روح الحماس والتحفيز من خلال توفير مناخ التنظيمي لتوجهات الفرد لتحقيق ذاته واشباع حاجاته لتطوير المنظمة والوفاء بالتزاماتها تجاه البيئة (افندي، 2003، صفحة 10)	عيطة حسن أفندي
ركز هنا التعريف وجوب إعطاء ومنح الفرص للعاملين وتمكينهم لإبراز قدراتهم بدلا من تضيق عليهم .	تمكين العاملين هو تفويض السلطة والمسؤولية ومنح العامل الحرية والاستقلالية في أداء العمل واعطائه الفرصة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (كواديك، 2021).	حمزة كواديك
وهنا نرى في هذا التعريف ان تمكين اعتبره كمسؤولية تقدم للأفراد بحكم احتكاكهم المباشر بالمشاكل	هو إعطاء الفرد مزيدا من مسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه. أي إعطاء الانسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشاكلته (ملحم يحي، 2006، صفحة 07).	ملحم يحي سليم
يري هنا الباحث علي انه اكتساب للقوة والمهارات لاتخاذ القرارات والاسهام في خطط المؤسسة ولم يعتبره كسلطة تقدمها المؤسسة للأفراد	عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين الأداء المنظمة (المهيرات، 2010، صفحة 15)	عماد علي المهيرات

<p>ركز الباحثة على ان تمكين عبارة عن استراتيجية عبر العديد من عمليات التي تسخرها المؤسسة للأفراد بدلا اعتبرها الاستراتيجية لتدريبهم.</p>	<p>التمكين هو استراتيجية تجسدها المنظمة عبر العديد من العمليات، الأنشطة والأدوات التي تجنحها من اجل إكساب العاملين القوة، القدرة والنفسية اللازمة لإنجاز مهامهم، وأداء أعمالهم، والتفاعل مع متغيرات الوظيفة بطريقة إيجابية تضمن تحقيق أهدافهم الخاصة واهداف المنظمة (ابراهيم مرزوق، 2023).</p>	<p>سارة إبراهيم مرزوق</p>
<p>نرى في هذا التعريف على انه عملية يتوفا الفرد من خلال التدريب والثقة والدعم المعنوي من المؤسسة وتجاهل حرية تصرف فيها من طرف العمال.</p>	<p>التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (Murrell & Meredith, 2000, p. 110)</p>	<p>Meredith and Murrell</p>
<p>ركز في هذا التعريف على تغيير لنسق القديم باللجوء الي الموظفين العاديين في المؤسسة بدلا من الإدارة العليا لحل المشاكل</p>	<p>التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة (Ginnodo, 1997, p. 56)</p>	<p>Ginnodo</p>
<p>نرى هنا على انه إعطاء الصلاحيات للأفراد دون التدخل مباشر من الادارة. مع توفير كامل الموارد المناسبة لدعمهم على ذلك.</p>	<p>هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم" (بلمهدي ، 2018)</p>	<p>بلمهدي إبراهيم</p>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن حوصلة القول بان تمكين العاملين هو تفويض السلطة من الإدارة العليا وإعطاء العاملين الثقة والاستقلالية وحرية التصرف في أداء عملهم وإنجاز مهامهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ومنحهم مسؤوليات أكبر وسلطة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.

ثانيا/ ابعاد التمكين: توجد خمس أبعاد لتمكين العاملين تكاد ادبيات الفكر الإداري ان تتفق عليها (كواديك، 2021):

- **تفويض السلطة:** يعرف تفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا الي الإدارة السفلى، اذ يصبح العاملين لهم القدرة على التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية على المستوى الأعلى الي القرارات المتعلقة بأدائهم عملهم، فالتفويض ينتج عن العمل القليل والكثير من الوقت على عكس إذا لم يتم تفويض، وعليه يعد التفويض من الجوانب العامة لعملية التمكين. لأنه يمنح العاملين الشعور بالحرية ويجفزهم لبذل أقصى امكانياتهم.

- **الاتصال والمشاركة بالمعلومات:** لا يوجد شيء يجعل الافراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمؤسستهم مما لا يعرفه الاخرون خارجها، فإشراك إدارة المؤسسة لأفرادها بالمعلومات المسالة مهمة لكل فرد، حيث ان النجاح التمكين يتطلب من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات للعاملين والكافة المستويات الإدارية من اجل الوصول الى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق طاقات مبدعة.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي

- فرق العمل: ان لفرق العمل دور كبير في تحقيق اهداف المؤسسات التي تسيير في صوب التمكين لما تتمتع به من الاستقلالية وثقة واحترام على نطاق واسع. وتغطية للأنشطة وتماسك للأعضاء وإدارة الذاتية ودعمومة في العمل والسلطة والقدرة على اتخاذ القرار وجرأة في تحمل المسؤولية.

- التدريب المستمر: يعزز التدريب ثقافة التعلم ويحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية , حيث لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم , لأنه لا ينبغي ان يفترض المدير ان العاملون يفهمون أعمالهم او يملكون المعرفة عن وظائفهم , لذلك فان تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

- التحفيز: يعد التحفيز أحد متطلبات التمكين، فالتحفيز يعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير المهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث ان عملية التمكين التي توفر التحفيز للعاملين، تخلق مناخا جماعيا يتسم بالثقة والدعم وهذا من شأنه ان يزيد من تقوية الفاعلية الذاتية للعاملين ومن ثم زيادة تمكينهم.

كما تعددت أبعاد التمكين واختلفت باختلاف الدراسات ووجهات نظر الباحثين، وفيما يلي تلخيص لجملة الابعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات حول التمكين الاداري في الجدول التالي:

جدول(02-1): يوضح وجهة نظر بعض الباحثين لأبعاد التمكين"

السنة	الباحث	الابعاد
1990	(thomas & Velthouse)	الاستقلالية، الكفاءة، معني العمل، تطوير العمل
1993	Eccles	القوة، الموارد، الحرية
1996	Brown	الجودة، الموارد، التفويض
1997	Lvacevich	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
1998	Ahmed & Rafik	حرية التصرف، المشاركة، المعرفة، المكافآت
1999	A ppeI Baumet	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
2001	Daft	المعلومات، المهارات، المعرفة، القوة، المكافآت
2005	Halvarson	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، القوة والسلطة، الدعم الإدارة
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمكافآت

التثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات	Abasse & Abod	2007
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	Mazadarani	2008
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية	Yilmaz & Karzkoc	2009
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز	Radi	2010
تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال	براهمي شكرى، جارش سليم	2019
الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير	عبد الكريم محمود ضوء دفعوس	2020

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ونظرا الي مختلف الدراسات السابقة المذكورة أعلاه نرى ان مختلف الباحثين قد اختلفوا في تحديد ابعاد التمكين ومهما كان هذا الاختلاف في كل الابعاد او بعضها إلا انهم اتفقوا على انها تؤدي الي تحقيق تمكين العاملين باعتباره يشمل جميع أفراد المؤسسة، وبالرجوع الي الابعاد المذكورة أعلاه يمكن اعتماد الابعاد التالية (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز، التدريب) لأغراض دراستنا.

يلاحظ من خلال استعراض المفاهيم السابقة، أن تمكين العاملين يتصف بمجموعة من الخصائص تمثلت بما يلي:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها الموظف.

ويري عامر الكبيسي "ان التمكين يتحقق في المنظمة بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم " وأن من خصائص تمكين العاملين فيما يلي (الكبيسي، 2000، صفحة 141):

- **التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية:** ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.
- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- **قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في واحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله (فاتن محمود ، 2016، صفحة 26).

- أهمية تمكين العاملين:

لقد أصبحت عملية التمكين هامة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المؤسسات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضا على (بالعربي، 2022، صفحة 12):

- ✓ أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد.
- ✓ الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع المؤسسة على أهم أصل قيم ينبغي استثماره وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي.

بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية ونرى هنا أيضا أهمية تمكين العاملين في المؤسسة كما يلي (خطاب):

- ✓ المزيد من العلاقات الجيدة مع العملاء.
- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ تحسين جودة العمل.
- ✓ عاملة عالية الدافعية.
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي

أولا/تعريف الولاء:

ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم المعقدة التي لا يمكن الوصول إليها الي تعريف اجرائي لها الا عن طريق مسح جميع التعريفات الي جاءت في الادبيات عبر سنوات عديدة، محاولة تعريف الولاء التنظيمي ومناقشة الخصائص والسمات المميزة له. يعرف الولاء على أنه مدى اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها والفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، ومن الصفات التي يتصف بها هؤلاء الأفراد والتي لها تأثير أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي نذكر ما يلي (ملحم، 2006، الصفحات 34-35):

✓ اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

✓ استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.

✓ الرغبة الجادة والقوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

كما عرف الولاء التنظيمي: "الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه والاستعداد والميل لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل والرغبة القوية للبقاء في المنظمة" إن استعداد العاملين للأداء الجيد له تأثير كبير على كفاءة المؤسسة وفعاليتها ونجاحها، وما هو معروف أن المؤسسة بقوانينها وقيمها وأساليبها هي التي تخلق هذا الاستعداد وتعززه بالإضافة إلى تنظيمه ومتابعته. وبما أن الولاء يحدد الاتجاه

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي

السلوكي للموظف عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب (فلوس، 2018، صفحة 85).

بالإضافة إلى بعض التعاريف التي تطرق إليها بعض الباحثون:

جدول (03-1) يوضح مختلف التعاريف للولاء التنظيمي

التعليق	التعريف	الباحث
اعتباره الباحث في هذا التعريف ان الولاء هو تعبير عن اهتمامهم وحرص العمال في المؤسسة بدلا من احساسهم بالانتماء إليها.	فيعرف الولاء التنظيمي بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها".	(حريم، 1997، صفحة 107)
اعتبره امتداد للعلوم الاجتماعية بحيث يرى الباحث انه كمشاعر واحاسيس الفرد والشعور بانتمائه لمؤسسته وتجاهل جانب الاستعداد لإعطائها اقصى الجهود.	أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.	(اللوزي، 2003، صفحة 118)
يرى الباحث هنا ان الولاء هو الرغبة واستعداد الفرد لبذل الجهد لمنظمتة.	عرف الولاء بأنه الاستعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والاهداف الرئيسية للتنظيم	(العزوي و جواد، 2010، صفحة 426)
ركز الباحث هنا على قوة الارتباط بين الفرد والمنظمة وتجاهل جانب جهود الافراد الواجب بذها للمؤسسة .	أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"	(Strees, 1977, pp. 46-56)
اعتبره حالة نفسية يشعر الفرد بها وتعكس مدي ارتباطه بمؤسسته	الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها".	(Allen, & Meyer, 1990, pp. 1-18)
يرى هنا الباحث على انها الصلة بين العامل والمنظمة مع تطابق الأهداف المؤسسة ورغبة الفرد	بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على	(العطية، 2003، صفحة 103)

عضويته فيها".	
عرفه الباحث على انه الاقتران والرابطة احاسيس الفرد بمنظمتة الا انه ليس ملزم بربطه مع مردود الذي تقدمه المؤسسة له.	بوشنان (Buchanan) (عبادو، 2015، الصفحات 49-62)
بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل،	

ولهذا في الأخير بعد الأخذ بعدة جوانب ووجهات نظر للباحثين حول تعريف الولاء التنظيمي سنقول على ان الولاء التنظيمي:

"هو الشعور الإيجابي الذي تملك الموظف تجاه منظمته وذلك عن طريق الاخلاص لها والارتباط بها والاحساس فيها والتزام بما يوكل له وذلك من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتحقيق اهدافها."

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي (روان، 2015، صفحة 9).

1) يعتبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد ليبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثما قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2) يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد لتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط.

3) ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية اخرى داخل التنظيم.

4) انه يفقد خاصية الثبات بمعنى ان الولاء قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الاخرى.

5) يستغر الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون لتأثير عوامل السطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

6) يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والعوامل الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يضع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.

7) الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الافراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم، الولاء اذن ليس ملموس انما يمكن استنباطه من مجموعة تصرفات العمال.

ثانيا/أبعاد الولاء:

وتعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ولم يكن هناك إجماع على عناصر محددة له وقد دلت دراسة على ثلاثة

أبعاد يركز عليها الولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع هي (بوسالم، 2010، صفحة 41):

1. الولاء العاطفي Affective Loyalty: يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم ويعرفه (Meyer & Allen, 1984) على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافه وجدانيا و يرى (Moideenkutty & al, 1998) بأن الولاء العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتساب

إليها والتوحد مع هويتها وترى (فؤاد فلمبان، 2008، صفحة 35) أن الولاء العاطفي يشير إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة وانحماكه فيها وارتباطه شعورياً بها. كما يرى الباحث أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقتترانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

2. الولاء المستمر Continuous Loyalty: ويشير إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه (Allen, & Meyer, 1990) وعرفه الكثير على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة، ويرى الباحث أن الولاء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي سيفقدونها إذا ما ترك العمل بها فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة وبقاءه لعدم وجود بديل آخر.

3. الولاء الأخلاقي Normative Loyalty: ويشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زملاءه ويعرفه

(Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1992, pp. 176- 190) بأنه إحساس العاملين بضرورة البقاء في المنظمة . ورغم تعدد وتبيان أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمنظمة فالأفراد ذوي الولاء المستمر يعد بقاءهم في المنظمة نابع من حاجتهم للعمل بها أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فينضمون في المنظمة لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها.

وقد أضاف آن وماير (Allen, & Meyer, 1990) تعريف آخر لأبعاد الثلاثة السالفة الذكر كما يلي :

أ-الولاء العاطفي loyalty Affective يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، وكذلك بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ب-الولاء الأخلاقي loyalty Normative ويقصد به إحساس الموظف بالتزامه بالبقاء مع المنظمة، ويتم تعزيز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها على جميع الأصعدة .

ت-الولاء المستمر loyalty Continuance وهو درجة ولاء الفرد التي تحددها القيمة الاستثمارية التي يمكن للفرد تحقيقها لو استمر بالعمل في المنظمة، مقابل ما سيفقد من امتيازات فيما لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى.

- أهمية الولاء التنظيمي: لا بد من الإشارة بداية إلى أنه لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، ولا يكون هذا إلا من خلال تضافر جهود جميع الأفراد داخلها وبالتالي فإن الولاء التنظيمي يعتبر من العوامل الأساسية التي يجب على المؤسسة تدعيمها، ومن ثم استغلالها، ولما نقول المؤسسة فالمقصود هنا المستويات العليا للإدارة لما للولاء من أهمية تتمثل في النقاط التالية: (بركة و زحراح، صفحة 49).

-التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظّمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل، بدلا من التنافر.
- الولاء يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنها انخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية وخفض آثارها.

- "الولاء التنظيمي يعتبر من أكثر المسائل التي أصبحت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة، وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

إن المؤسسة الناجحة والتي تبحث عن التميز، هي التي تسعى لتطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهذا يعني اختيار معايير دقيقة للاختيار وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافر فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على الموظفين.

المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي والتمكين العاملين:

اختلف الباحثون في تحديد العلاقة بين التمكين العاملين والولاء التنظيمي حيث أن كل باحث اعتمد على تحديد هاته العلاقة من خلال دراسته ونتائجها.

فقد درست (بوزنيط، مبيروك، و عمر، 2021، الصفحات 903-885) العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي وتوصلوا الى انه هناك مستوى مرتفع لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لذي مفردات عينة الدراسة، ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

كما يري (دعفوس، 2020) يوجد أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي ومستوى تمكين العاملين كان إيجابيا ومرتفعا بالنسبة لمستوى الولاء التنظيمي الي حد ما حسب عينة الدراسة.

ولقد أشارت (حصباية، 2019) انه يوجد أثر لتمكين العالمين على أبعاد الولاء التنظيمي. اي انه توجد علاقة إيجابية بين التمكين والولاء التنظيمي.

كما أضاف (الطاهر، 2022، الصفحات 1-28) انه لا يوجد علاقة بين التمكين الإداري على (الولاء المستمر والولاء الشعوري)، بينما وجدت علاقة إيجابية بين التحفيز والولاء المستمر والولاء الشعوري.

وفي ضوء ما سبق وبناء على الدراسات السابقة نجد ان هناك تماثل في معالجة العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي بحيث يوجد ارتباط وتأثير إيجابي لتمكين العالمين على ابعاد الولاء التنظيمي وان تمكين العاملين يعتبر من اهم محددات الولاء التنظيمي وان كل ما زاد من تأثير ابعاد التمكين رفع من مستوى تحقيق الولاء لدي المؤسسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي.

تعددت الدراسات حول موضوع أثر تمكين العاملين والولاء التنظيمي حسب المتغيرات، حيث سيتم عرض هذه الدراسات لمتغير التابع والمتغير المستقل والدراسات التي تجمع بين المتغيرين من الأحدث إلى الأقدم ويتم من خلالها إبراز أوجه التشابه وأوجه الاختلاف وأيضاً مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

أ - دراسات خاصة بالولاء التنظيمي:

- دراسة محمد حمزة أمين عبد الله بعنوان محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية، 2022

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على محددات الولاء التنظيمي واثاره والدراسة الراهنة تعد دراسة تحليلية، وقد اعتمدت على طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات systematic literature Review التي تعتمد على البيانات الثانوية، والتحليل البعدي Meta_Analysis، والتحليل الكيفي للأدبيات. حيث قام الباحث بتحليل الدراسات ميدانية التي أجريت خلال السنوات العشرين الأخيرة 2023/2022. حيث أظهرت النتائج ان اهم محددات الولاء التنظيمي ومن بعضها: المناخ التنظيمي والرضا التنظيمي والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والدعم والتمكين التنظيمي والتدريب والاتصال التنظيمي والتعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي ونوعية حياة العمل، ...، كما أثار الولاء التنظيمي ومن بعضها: الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة والأداء الوظيفي وانخفاض في درجة ترك العمل ... وغيرها.

- دراسة خالد زحراح، وهيبة عيشاوي بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط. مجلة الافاق علمية، 2020.

سعت هذه الدراسة الى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في رفع وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الاغواط، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة قصد وصف العوامل وتحليل الظروف في جميع المواقف والمراحل خطوة بخطوة وجمع الحقائق والبيانات ومعلومات المتعلقة بالظاهرة. استخدم استبيان لأداة رئيسة في جمع المعلومات المتعلقة بعناصر الدراسة الميدانية (المبحوثين) بحيث تعتبر أداة ناجعة وفاعلة في جمع المعلومات الميدانية والاستعانة ببرنامج الإحصائية SPSS، تم الاعتماد على العينة الاحتمالية الطبقية بسبب كون العمال موزعين في أقسام بشكل غير متجانس والتي تم اختيارها بنسبة 42% والمقدرة ب 124 عامل، واطهرت النتائج انه تلعب بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الظروف المادية والمعنوية) دورا في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الاغواط.

- دراسة: بلعابد فايزة بعنوان: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس، 2019.

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس بشار، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم جمع البيانات من خلال استخدام استبانة تم تصميمها وتوزيعها على الموظفين، حيث تكونت عينة بلغ حجمها (37) موظف أي بنسبة 82.23% من شركة موبيليس، اين تم اختبار

هذه العلاقة باستخدام البرنامج الاحصائي spss19، كما توصلت الدراسة الي جملة من النتائج أهمها: انه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي لموظفي شركة موبيليس .

- دراسة احمد عبد الكريم غانم عبد الحلیم بعنوان: تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية 2019.

هدفت الدراسة الي معرفة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، انتهجت الدراسة منهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الولاء لدى العاملين في الفنادق المصرية بحيث وزعت علي 450 من العاملين (الموظفين بقسمي الاغذية والمشروبات والاشرف الداخلي) بفنادق الخمس نجوم (18 فندقا) بمحافظة جنوب سيناء (دهب، طابا، نوبيع، نق) تم الحصول منها على 391 استمارة صالحة للتحليل بنسبة (86.9%) يمثلون عينة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لspss وتفرغ البيانات ومعالجتها، واطهرت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين تأثير استراتيجيات يربط بين إدارة المواهب و الولاء التنظيمي.

- دراسة

Musa Al-Lozi, Ra'ed Masa'deh, Muhammad Turki Alshurideh- Arafat Turki Raji Alshraideh,

The Impact of Training Strategy on Organizational Loyalty via the Mediating Variables of Organizational Satisfaction and Organizational Performance: An Empirical Study on Jordanian Agricultural Credit Corporation Staff, 2017.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أثر استراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الإطار النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة. تم تصميم إستبانه خاصة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي العاملين في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم 469 موظف وموظفة، ووزعت الاستبانة باليد وعن طريق البريد وعدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل (233) استبانة، أظهرت النتائج على وجود تأثير مباشر لإستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كوسيط بينهما، وان استراتيجية التدريب الحالية والمعمول بيها في مؤسسة الإقراض الزراعي لها قبول لدي موظفي المؤسسة.

- دراسة احمد جمال غزالي حسن رضوان بعنوان: أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، 2016.

حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين في بعض المنظمات المصرية، وكذا تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي للعاملين على مستويات أدائهم، اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي تحليلي لمعرفة أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء في الدراسة، تم تصميم وتوزيع استبانة على مجتمع الدراسة. حيث شمل (مديري العموم ، مديري الإدارات ، ورؤساء الأقسام والأخصائيين) المتواجدين وقت اعداد الدراسة ، وبناء على ما توصل اليه الباحث من معلومات متاحة لدي الإدارات المسؤولة بجهة الدراسة وما تسمح به من بيانات ، فقد وجد ان مجتمع الدراسة في وقت عملية الاستقصاء بلغ 2270 مفردة ، وبناء على

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي

حجم المجتمع, فإن المجتمع حجم العينة طبقا لجداول المعاينة الإحصائية يبلغ 330 وتم اختيار عينة عشوائية طبقية لتمثيل مجتمع الدراسة , واطهرت النتائج لوجود لأثر معنوي لأبعاد الولاء التنظيمي علي ابعاد العاملين في المنظمات المصرية .

- دراسة مروان صباح حسن بعنوان: الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، 2016.

هدفت الدراسة الي تحقيق الميزة التنافسية والوصول الي تحقيق مكانة مميزة في سوق المنافسة، لذا يسعى هذا البحث الى إثارة دوافع المنظمة المبحوثة نحو الاهتمام الي كسب وترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين والذي يعمل على تنمية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويهدف أيضا الكشف عن أثر أنواع الولاء التنظيمي والمتمثلة في (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة العربية لإنتاج المشروبات الغازية , انتهجت الدراسة منهج الوصفي التحليلي, وزعت استبانة علي الموظفين , وتم اختيار عينة البحث لتشمل كل من الموظفين الإداريين والفنيين في الشركة لتحقيق هدف البحث تم تطوير استبانة وزعت على عينة من الموظفين بلغت 40 استبانة صالحة لتحليل, وتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، معامل الارتباط) بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS, واطهرت النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية .

- دراسة:

MOHAMED QASEM AHMED AL QARIOTI ET HAMED SULEIMAN FREIH The interrelationships of organizational loyalty, organizational justice, and group cohesiveness of public sector employees' in Kuwait, 2008

هدفت الدراسة الاستطلاعية الي التعرف على نمط العلاقة بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع وثلاثة متغيرات مستقلة العدالة التنظيمية (بشقيها عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات وعدالة توزيع المنافع والعلاوات) وعلاقات التعاون والانسجام بين الموظفين وبينهم وبين رؤسائهم لدى موظفي القطاع العام في الكويت , واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الإطار النظري , حيث تم تصميم استبانة بحثية استنادا إلى أهم الأدبيات تجريبها على عدد محدود من أفراد العينة للتأكد من اتساقها وثباتها , أجريت على عينة شملت (470) من موظفي أربع جهات حكومية مختلفة من وزارات , وهيئات , ومؤسسات عامة , وشركات عامة في دولة الكويت , أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستويات معنوية مقبولة بين الولاء التنظيمي وكل من عدالة الإجراءات , وعدالة التوزيع , وعلاقات العمل .

ب - دراسات خاصة بالتمكين العالمين

- دراسة سليمة سعيدي، بلال حجاز، ابتسام سعيدي بعنوان: تمكين الشباب: المفاهيم الدلالية والابعاد الاستراتيجية، 2022.

هدفت الدراسة الي تحليل الدلالات المفاهيمية والأبعاد الاستراتيجية لتمكين الشباب باعتباره نقطة التحول في المجتمعات، اين يسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية من خلال تشجيع وتقوية الشباب للعمل بفاعلية وبشكل عادل لإحداث تغيير إيجابي في مجتمعاتهم. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوثائقي المعتمد على تجميع البيانات عن الدراسة وتحليلها وتم أخذ شباب

العربي كعينة للدراسة واختيارهم بطريقة غير عشوائية، أظهرت النتائج الي أهمية تمكين الشباب بكل ابعاده (النفسية واجتماعية واقتصادية وثقافية) في بناء وتعزيز مهاراتهم وسلوكياتهم، ومعارفهم، وتجاربهم، ليكونوا مؤهلين وجاهزين للمستقبل.

- دراسة

Mohammad Shibly; Hamzeh Ahmad Alawamleh; Kafa AL Nawaise Basel J.A. Ali; AmmarAlmasri; EmadAlshibly The Relationship between Administrative Empowerment and Continuous Improvement: An Empirical Study, 2021.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق التحسين المستمر في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث تطوير وتقييم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 400 موظف. مجموعته من تم استرجاع (321) نسخة من الاستبيان، في حين تم رفض (9) نسخ لعدم توفرها معلومة. واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية (الوصفية والتحليلية) للإجابة على الأسئلة دراسة الأسئلة واختبارها وتحليل فرضياتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن التطبيق التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (مشاركة المعلومات، الاستقلالية، وحرية العمل، التعزيز، فرق العمل) أثرت على التحسين المستمر في أبعاد PDCA من حيث أبعاد (خطط، نفذ، تحقق، تصرف) في اقتصاد العقبة الخاص سلطة المنطقة. وهذا يدل على أن الممارسات الإدارية والتعليمات والمبادئ التوجيهية للهيئة تهدف المنظمة المبحوثة إلى تحقيق زيادة في التحسين المستمر بدرجة "عالية" درجة ايجابية.

- دراسة: ماجد محمد إبراهيم عبد العال بعنوان: دور ابعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، 2020.

هدفت الدراسة الى تحديد دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرار. وكذلك تحديد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين القيادات الإدارية بالجامعة ومعرفة واقع تمكين القيادات الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استمارة إحصائية تحتوي على مجموعة من العبارات لرصد ردود أفعال القيادات الإدارية نحوها ، وتكونت عينة البحث من 45 من القيادات الإدارية بجامعة المنوفية وكلياتها المختلفة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين ، وذلك من خلال الإدارات العامة ، وأظهرت النتائج ومن أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات مستقلة (ابعاد التمكين) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) .

- دراسة Rokaya Al-bdareen

The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process, 2020 .

هدفت هذه الدراسة الي دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداة الموظفين في جامعة جدرا، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة ، لتحقيق لأهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تم توزيعها على جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، المتوسطة، والمنخفضة) و يبلغ عددهم (56) ذكراً و الموظفات؛ وبلغ عدد الاستبانات (53) استبانة صالحة ل التحليل الإحصائي، أحد الأساليب الإحصائية الوصفية، معامل الارتباط، والبسيط وتم استخدام الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وأظهرت النتائج مستوى ممارسة التمكين الإداري، و عملية إدارة أداء العاملين في

جامعة جدارا متوسطة , وأن هناك تأثيراً كبيراً على الجانب التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها وتمثل في: (تحديد التوقعات من أداء الموظفين، الإشراف على التقدم في أداء الموظفين، تقييم أداء الموظفين، تقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير الأداء الموظفين).

- دراسة باسم عبد الحسين بعنوان: مقال أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات, 2012.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة ب (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الإطار النظري بالاعتماد على الدراسات السابقة، اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على استبانة أعدها الباحث خصيصاً لهذا الغرض ذات مقياس خماسي الاستجابة، تم اختيار الهيئة العامة للسدود والخزانات التابعة لوزارة الموارد المائية كمجتمع للدراسة وقد تمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والبالغ عددهم (40) ، تم اختيار عينة عمدية قصديه من مجتمع الدراسة شكلت نسبة (100 %) إذ تم توزيع (40) استبانة صالحة للتحليل، وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها (الإحصاءات الوصفية ، معامل الارتباط (Spearman) و الانحدار المتعدد)، وظهرت النتائج علي وجود علاقة ارتباط واثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

- دراسة ولد حمن سيد محمد بعنوان: أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري. رسالة ماجستير. 2011.

هدفت الدراسة الي التعرف على أهمية التمكين ودورها في تدعيم ونباء أداء في مؤسسة الموريتانية للنقل البحري المتحصلة علي شهادة الايزو للجودة ، محاولة وضع مقترحات تسهم في صياغة استراتيجية تمكين العاملين، لتدعيم ونباء الأداء المؤسسي، واستخدم المنهج الاستنباطي بالنسبة للجانب النظري لتحليل أبعاد وعناصر التمكين ومدى توفرها في بيئة العمل، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي مستخدماً أسلوب التحليل الكيفي، من خلال إعداد قائمة استبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وتوزيعه على جميع العمال المؤسسة للنقل البحري البالغ عددهم 40 ، واسترجعت عينة قدرها 27 عاملاً صالحة للدراسة ، وظهرت النتائج وجود علاقة واتجاهات إيجابية لمقومات التمكين وارتفاع الأداء في المؤسسة ومقومات تمكين العاملين في المؤسسة تقع في المتوسط ومازالت متواضعة .

ج - دراسات عن أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي:

- دراسة كنزة بوزنيط، محمد البشير مبروك، عمر بلجازية بعنوان: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل, 2021.

هدفت الدراسة لمعرفة اثر ابعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة , المشاركة في اتخاذ القرارات , العمل الجماعي) في الولاء التنظيمي في مؤسسة جن جن بجيجل , واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي, ولتحقيق الهدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من 28 سؤال وزعت على عينة عشوائية قدر عددها ب 67 مفردة , تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل هذه

البيانات , وظهرت النتائج انه هناك مستوى مرتفع لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لذي مفردات عينة الدراسة , ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي .

- دراسة عبد الكريم محمود ضوء دفعوس بعنوان: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية)، رسالة ماجستير. 2020.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، والبالغ عددهم (100) عامل اداري، حيث تم اجراء مسح شامل، ووزعت (100) استبانة، كان الصالح منها للتحليل (80) استبانة، أي بنسبة (80) من حجم المجتمع الكلي، وتم تحليل البيانات باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصارا (SPSS). وظهرت النتائج يوجد أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي ومستوى تمكين العاملين كان إيجابيا ومرتفعا بالنسبة لمستوى الولاء التنظيمي الي حد ما حسب عينة الدراسة.

- دراسة حصباية رحمة مجدة بعنوان: دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات (دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة), 2019.

هدفت الدراسة الي التعرف على دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الاعمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وإتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليل، ولجأ الي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان، كأداة رئيسة للبحث، وتم إختيار عينة عشوائية حيث وزع الاستبيان على 30موظف من أصل 33موظف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حيث تم استرجاعها كلها ومن اجل تحليل هذه البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وظهرت النتائج ان توجد علاقة إيجابية بين التمكين والولاء التنظيمي. وانه يوجد أثر لتمكين العاملين على أبعاد الولاء التنظيمي.

- دراسة Abu- Bakr Boussalem

"Impact of Employees Empowerment On Organizational Loyalty: Case Study On Algerian Communications Company." 2014.

هدفت هذه الي معرفة أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الجزائرية، وتم التعرف على تمكين العاملين من خلال أبعاده (المعني، تقرير الذات، كفاءة العاملين، التأثير على الوظيفة) ولتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه تم إعداد استبيان وتوزيعه على العينة من تتكون (71) فرداً ومن ثم تم استخدام التقنية الإحصائية الوصفية مثل (المتوسط، الانحراف المعياري) وتم استخدام التقنية الإحصائية التحليلية مثل (الانحدار المتعدد) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء للأداء التنظيمي وانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري (المعني، والكفاءة) في...الولاء التنظيمي. وانه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية ل (تقرير المصير، التأثير) في الولاء للتأثير التنظيمي. وظهرت النتائج ما يلي: ضرورة معالجة تصورات الأبعاد الأربعة للتمكين وخاصة على المستوى الإداري الأول من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية والنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم. من أجل زيادة المستوى العام للولاء.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي

وأخيرا سيتم الاعتماد على الدراسات التي تجمع بين المتغيرين في دراسة الميدانية لاختبار صحة فرضياتها.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يكمن التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

✓ أوجه التشابه:

- المنهج المتبع: حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في أغلب الدراسات
- أداة تحليل المعلومات: حيث تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS في غالب الدراسات
- أداة جمع البيانات: حيث تم الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة

✓ أوجه الاختلاف:

ويمكننا ان نلخص ذلك في الجدول التالي:

جدول (04-1): يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المكان والزمان	تمت في أماكن مختلفة منتجات ومنظمات اجتماعية، جامعات (بالنسبة للمتغير مستقل سنة 2020)، الشركات (بالنسبة للمتغير التابع سنة 2016, 2008, 2019)، (بالنسبة للمتغير المستقل 2017, 2020)، وكذا دراسات تحليلية (2022) (2012, 2011, 2021)،	ستتم الدراسة الحالية في مؤسسة سيطرام ورقلة مارس 2024
العينة	اختلفت أحجام عينات الدراسات وتراوح ما بين 27الي 470شخص بإختلاف مكان الدراسة	شملت عينة الدراسة الحالية موظفي مؤسسة سيطرام حيث تراوحت 42
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة الي جانب أحد متغيري دراسي مع إختلاف مكان المتغير مثل: التسويق الداخلي، الميزة التنافسية، عدالة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، تحسين المستمر، الأداء الوظيفي، تدريب، بيئة العمل، إلخ.....	ستتناول الدراسة الحالية متغيرين تمكين العاملين وهو المتغير المستقل والولاء التنظيمي وهو المتغير التابع.
أبعاد متغيرات الدراسة	الاتصال ومشاركة المعلومات، التأثير، التحفيز، قوة، مهمة، ثقافة، فرق العمل، حرية التصرف، ...	الاتصال ومشاركة المعلومات تفويض السلطة . الولاء العاطفي فرق العمل التحفيز التدريب

الدراسة الحالية ستم في القطاع الخاص "ستيرام" ورقة	اغلب دراسات كانت في القطاع الخاص، الى جانب 4دراسات من القطاع العام	القطاع المستهدف
هدفت الدراسة الحالية على الوقوف على واقع تمكين العاملين في مؤسسة ستيرام، وكذا واقع الولاء وهذا بإسقاطه على مختلف أبعاد الولاء ومدى تأثيره عليه	كانت مختلفة بين التحقق من وجود أثر متغير في آخر أو دراسة واقعة أو تحقق من خاصية ما.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

في هذا الصدد يمكننا القول أن الدراسات السابقة قد أفادتنا كثيرا باعتبارها أساس لمختلف الدراسات اللاحقة ومصدر جيد

للمعلومات ويمكن أن نلخص مجال إفادتنا في:

- ✓ إثراء الجانب النظري بمختلف المعلومات.
- ✓ التعمق الجيد في موضوع الدراسة.
- ✓ ساهمت في حصر أبعاد متغيرات الدراسة.
- ✓ ساهمت بشكل كبير في إعداد الاستبيان البحث وكذا مختلف الأسئلة.
- ✓ ساعدت في إعطاء صورة أولية وتحديد إطار عام وكامل لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثين الانطلاق في الدراسة الحالية.
- ✓ تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة وتحديد أبعادها.
- ✓ ساعدتنا في إعداد المنهجية المتبعة وصياغة الفرضيات.
- ✓ التعرف على أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة وهما الولاء التنظيمي وتمكين العاملين وذلك من حيث التعريف والأبعاد بالنسبة للتمكين والولاء، كما قمنا بعض مختلف الدراسات السابقة والتي تعرضت للمتغيرين وكذا الدراسات التي شملت المتغيرين معاً، وذلك محاولة منا للإلمام بمختلف الجوانب للمتغيرين لفتح المجال أو تمهيده أمام الفصل الموالي والذي يتضمن الدراسة التطبيقية، والذي سنحاول فيه دراسة العلاقة بين المتغيرين وذلك بدراسة ميدانية بمؤسسة سياترام ورقلة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين

العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

تمهيد

بغرض الامام بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق اليه في الفصل الأول. وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من موظفي وموظفات سياترام ورقلة عن طريق توزيع استمارة استبيان على عينة منهم، وكذا أننا استعنا بالملاحظة وذلك من خلال فترة التبرص التي قمنا بها وقد تم تقسيم هذا الفصل الي مبحثين أساسين:

✓ المبحث الأول: حيث تم التطرق فيه الي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

✓ المبحث الثاني: فتم التطرق فيه الي عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولا: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج لطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

1- المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها. كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان من أجل جمع البيانات وكذا ملاحظة ومقابلة

➤ **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر واليومي مع الموظفين و باعتبارنا أحدهم تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف وواقع تدفق المعرفة وكذا التمكين العاملين ومدى توفرهما والعلاقة بينهما.

➤ **الاستبيان:** وهي استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث تستعمل بغرض محاولة برهنة الفرضيات المطروحة.

➤ **المقابلة:** تعد من أهم الأدوات الدراسية وتتم المقابلة من خلال قيام الباحث بإجراء لقاء مع عينة الدراسة بشكل مباشر، ويطرح من خلاله عديد من الأسئلة تخص موضوع الدراسة للحصول على معلومات دقيقة وجيدة.

2 المنهج الإحصائي:

والذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، للتمكن من معرفة أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سيطرام ورقلة وذلك من خلال عينة عشوائية من موظفي وموظفات سيطرام، من خلال مصدرين وهما:

➤ **الأولية:** والتي تمثلت في الاستمارة التي صممت ووزعت على موظفي سيطرام.

➤ الثانوية: والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

3 متغيرات الدراسة:

وكما هو موضح في عنوان الدراسة فإن لها متغيرين هما:

المتغير المستقل: التمكين العاملين.

المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- تعريف ونبذة تاريخية حول مؤسسة سياترام بالاستعانة بالمقابلة مع رئيس موارد البشرية فرع الأول:

"سياترام" هي الشركة اقتصادية تعمل على نقل للمسافرين والمكلفة بالاستغلال وصيانة الترمواي في الجزائر، حاليا تقوم باستغلال كل من ترمواي الجزائر العاصمة، وهران وقسنطينة لمدة عشر (10) سنوات. يتواجد مقر مديرية العامة "السياترام" بالجزائر العاصمة جاءت "سياترام" نتيجة اتفاقية بين "مؤسسة ميترو الجزائر ومجموعة النقل المتعدد لمدينة باريس RATP" وتكونت مؤسسة واحدة وأصبحت شركة الاستغلال جزائرية -فرنسية تأسست بموجب القانون الجزائري، وتتوزع الأسهم 49% لفرنسا و51% للجزائر حيث أصبحت سياترام ثرية بالخبرة التي ورثتها عن مجموعة RATP والمعترف بها في فرنسا ودوليا في عديد من دول العالم باعتبارها شركة خاضعة للقانون الجزائري.

وتحولت فالأخير شركة الى جزائرية 100% تم شراءها من قبل الجزائر واعطتها لوزارة النقل، حيث تم اعتماد وتدشينه في 18مارس 2018 طريق 9.6 كلم يربط بين محطتي سيد روحو وشنين قدور ويشمل المدينة الجديدة محطة الحافلات الجديدة. بعد انطلاق اشغال مشاريع الثلاثة لتراموي في سنة 2013 لكل من ولاية مستغانم، سيدي بلعباس غرب الوطن وولاية ورقلة في الجنوب. مدن كبرى أخرى كسطيف، تلمسان، عنابة هي معنية بمشروع تنمية النقل في الجزائر المنتهج من طرف وزارة النقل تحت الرعاية السامية لرئيس الجمهورية السابق السيد عبد العزيز بوتفليقة (رحمه الله).

ونجحت سياترام في الحصول على شهادة إدارة الجودة ISO90001 في نوفمبر 2017, 2015 شملت هذه شهادة كل من المقر الرئيسي للإدارة العامة والوحدة العملياتية لقسنطينة. لتليها وهران في ديسمبر 2018 وكذلك الجزائر العاصمة سيدي بلعباس، سطيف، وورقلة في ديسمبر 2019.

تعتبر مؤسسة سياترام الأولى في الصحراء بخصائصها التقنية حيث يتكيف ترام ورقلة مع التغيرات في درجة الحرارة ليلا ونهارا في هذه المنطقة الصحراوية المعروفة بظروفها المناخية القاسية وتهدف "سياترام" الي:

- نقل الجزائر نحو نمط جديد من النقل في متناول الجميع.
- توفير خدمة نقل عالية الجودة والأمان، الراحة، الانتظام والنظافة هم سادة على متن الترمواي.
- مرافقة الجزائريين في مرحلة التكيف مع هذه الوسيلة الجديدة للنقل وتثبيتها في عادات تنقلاتهم.
- ضمان تحويل مهارات خبراء "مجموعة RATP" إلى عمال سياترام عن طريق التمهين والتكوين.
- اكتساب مكانة لتصبح مصدر الأول في إفريقيا والعالم.

2- مقرها الرئيسي: يتواجد مقر المديرية العامة لسياترام بالجزائر العاصمة

3- مرسوم انشائها: مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجزائر: ناتجة عن عدة عمليات إعادة الهيكلة مند عام 1882 اقيمت على بقايا (المؤسسة العامة للمناطق الصناعية والتجارية) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/435 من 13 نوفمبر 2003 ووضعت تحت إشراف وزير النقل.

4- مهام المؤسسة محل الدراسة:

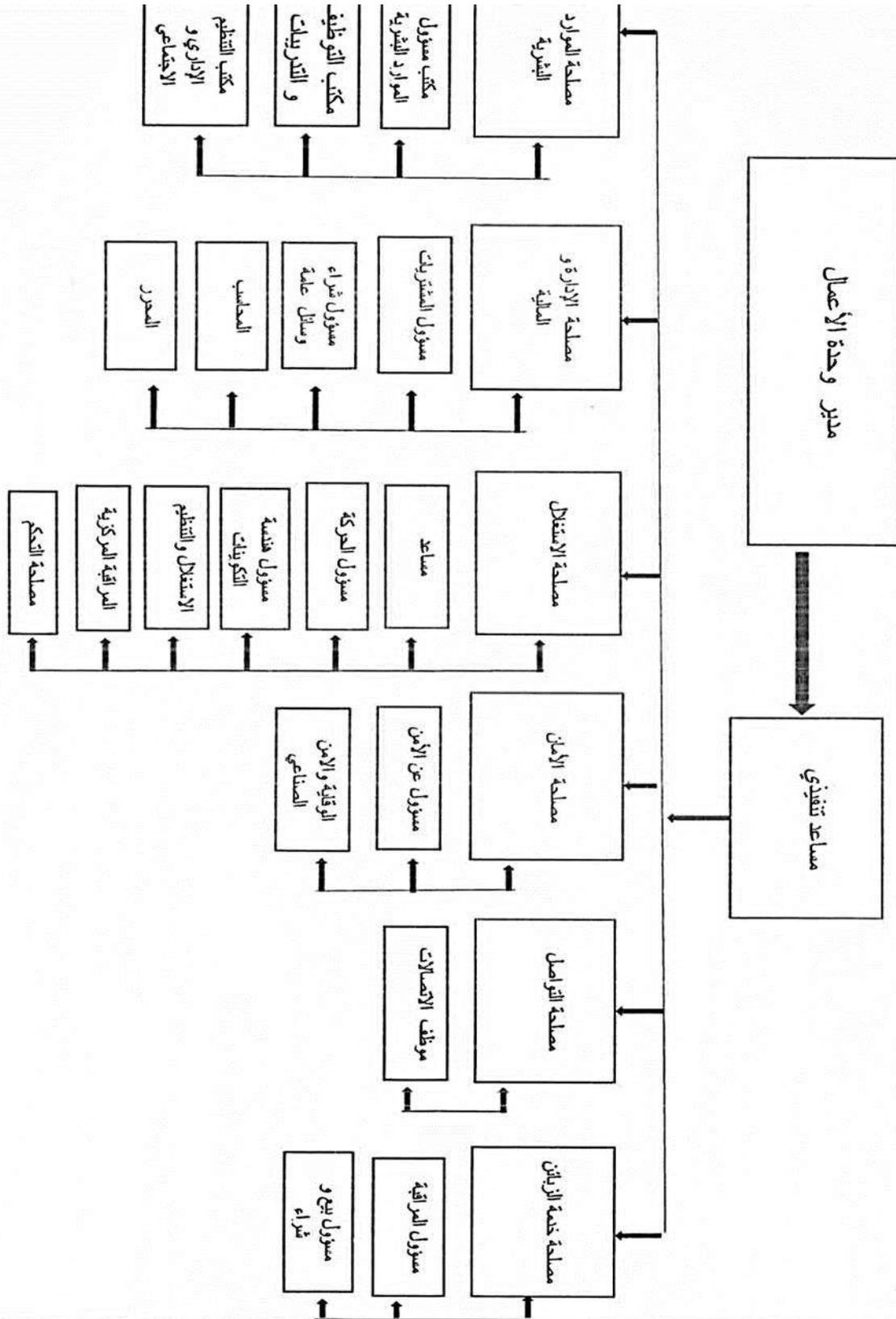
تعتبر سياترام من أهم القطاعات التي تسهر على راحة المواطنين باعتبارها تقدم وتسهل خدمات نقل المسافرين ونوجز أهمها في:

- ✓ السهر على حماية المسافرين وتوصيلهم بأمان وسلام.
- ✓ اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتقلة أو المعدية والوقاية منها.
- ✓ الحفاظ على الامن المسافرين داخل وخارج قاطرات سياترام.
- ✓ السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة.

5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد توزيع الأدوار والمستويات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرأسية والأفقية.

شكل (2-02): يوضح الهيكل التنظيمي لسياترام ورقلة



المصدر: من المؤسسة محل الدراسة

- شرح الهيكل التنظيمي:

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

يضم الهيكل التنظيمي لسيترام ورقة الإدارة العليا و6مصالح رئيسة يشرف عليهم المدير العام للمؤسسة.

➤ مصلحة خدمة الزبائن.

➤ مصلحة التواصل.

➤ مصلحة الامن.

➤ مصلحة الاستغلال.

➤ مصلحة الإدارة المالية.

➤ مصلحة الموارد البشرية.

- وظائف مدير وحدة الاعمال (الإدارة العليا):

يعتبر الخلية الأساسية في المؤسسة اذ يشرف على مجموعة من المهام نذكر منها:

1. السعي الي تطوير ورفع المال التجاري للمؤسسة.

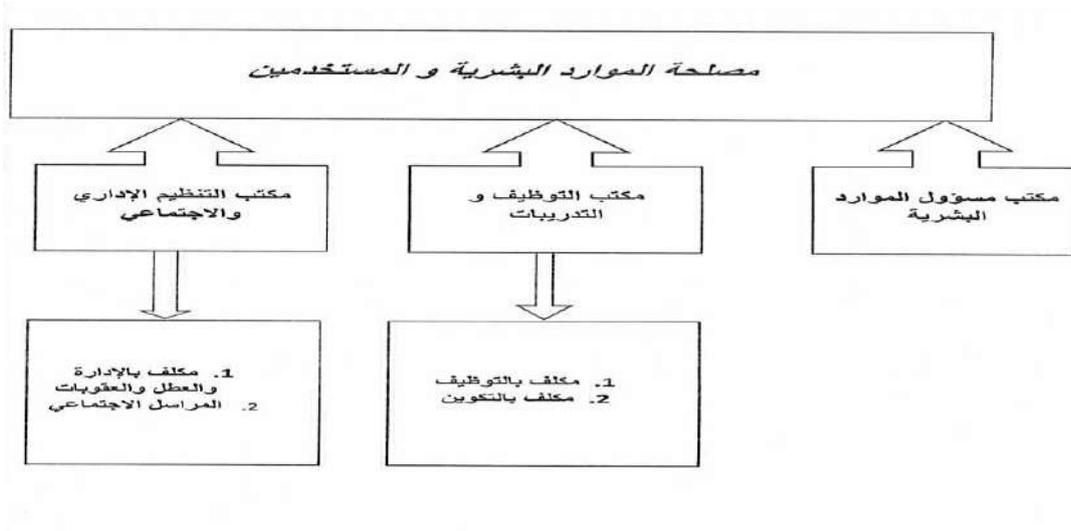
2. السهر على تطبيق الإجراءات الإدارية.

3. السهر على حسن سير وظائف العمال.

4. السهر على تكوين واعلام وتطوير كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة.

- الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية وشرحه:

شكل(03-2): يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية وشرحه:



المصدر: من المؤسسة محل الدراسة

❖ مكتب مسؤول الموارد البشرية

تعريفه هو الذي يشرف على مصلحة الموارد البشرية ومتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة وإنجازها.

مهامه معرفة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة لمعرفة نوعية الأشخاص الذين تحتاجهم المؤسسة ومعرفة عددهم ليشكل الحجر الأساس لجميع وظائف الموارد البشرية الأخرى.

❖ مكتب التوظيف والتدريبات وينقسم الى قسمين:

1. مكلف بالتوظيف: مهامه هي جذب الموظفين المؤهلين للقيام بالمهام المحددة القيام بتعيين الموظفين في الأماكن المخصصة لهم وتعريفهم بطبيعة العمل ووصف المهام الوظيفية لكل فرد فيهم.
2. مكلف بالتكوين: مهامه هو اشراك الموظفين في دورات تدريبية على حساب الشركة ومداهم بجميع الإمكانيات اللازمة لحصولهم على مهارات جديدة والتعرف على الثقافات التنظيمية وتحديد مؤهلاتهم وقدراتهم.

❖ مكتب التنظيم الإداري والاجتماعي:

1. مكلف بالإدارة والعطل والعقوبات: مهامه هي الاحتفاظ بالوثائق والتسجيلات واعداد نظام لاسترجاع الملفات والوثائق القديمة وتسجيل البيانات الحديثة والتوقيع على الاجازات والمغادرات, القيام بالإجراءات التأديبية بشكل مناسب يمكن ان تؤدي الى نجاح الموظف.
2. المراسل الاجتماعي مهامه هي
 - تامين العمال الجدد.
 - استخراج وإعادة تعيين بطاقة الشفاء.
 - التصريح بالعطل المرضية للعمال.
 - التصريح بحوادث العمل ودفع ملفات الإحالة على التقاعد.

التعقيب عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

بالنظر للهيكل التنظيمي وفروعه تجدر الإشارة أن سيطرة قد عرفت هيكلًا تنظيميًا ثابت نظرًا لإنشائه أول مرة في الجزائر ورقلة سنة 2018 بحيث لم ينشئ عليه أي تعديل للهيكل طول هذه المدة. ومع تطور سيطرة وزيادة عدد انشغالاتها أصبح ذلك ضرورة لتعديل هيكلها لكي يتماشى مع الخدمات الاقتصادية المقدمة. ومن خلال ملاحظتنا لمختلف مصالح وجدنا أن هناك العديد من المصالح والفروع غير موجودة واقعيًا مما أثار تساؤلنا، نظرًا إلى انشاء الشركة منذ 7 سنوات تقريبًا إلا أنها لم تحدث تغيير هيكلها التنظيمي.

6: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين سيطرة ورقلة والذين يتوزعون بمديرية العامة لسيطرة وكذا أعوان المراقبة المسؤولين علي (مراقبة بطاقات الاشتراك، تسوية وضعيات السفر غير القانونية، توجيه وارشاد المسافرين عند الحاجة , تفقد الأشياء المفقودة والتبليغ عنها) وكذا

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

شبابيك البيع والتعبئة لبطاقات الاشتراك، وباعتبار أن الدراسة الميدانية في مؤسسة سيترام الجزائر ورقلة فإن مجتمع الدراسة هم العاملين في مؤسسة والذين بلغ عددهم 90 عامل .

7: عينة الدراسة:

* حجم العينة N: تم اختيار عينة الدراسة من عمال المؤسسة فقد تم توزيع الاستبيان على عمال المؤسسة حيث تم اختيار 80 استبيان، وتم توزيعها وتمكنا من استرجاع 42 والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الشكل (2-04): معادلة ستيفن تامسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

المصدر: شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة لصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص 6.

من خلال الشكل 1 يتضح ان معادلة ستيفن تامسون تتكون مما يلي:

- N حجم المجتمع
- Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
- d نسبة الخطأ وتساوي 0.05
- p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة:

الجدول (5-2): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات العدد	الموزعة	المسترجع	غير المسترجع
80	42	38	

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

النسبة	%100	%52.5	%47.5
--------	------	-------	-------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول المذكور أعلاه أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع 80 استبياناً، واسترجاع منه 42 استبياناً.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، وذلك بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية لهم، والتي كانت بعنوان بيانات عامة في الاستبانة الموزعة وقد (ضمت الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة)، وذلك بغرض معرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ويمكن إيضاحها كما يلي:

■ متغير الجنس:

في الدراسة كانت إجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير إما ب ذكر أو أنثى وهي موضحة في الجدول الموالي اعتماداً على الملحق 03:

جدول(2-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الفئة
%69	29	ذكر
%31	13	أنثى
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات برنامج spss

من خلال قراءتنا للجدول والشكل أعلاه نجد أن عدد الذكور بلغ 29 بنسبة %69 في حين كان عدد الإناث 13 بنسبة %31 وهي نسبة غير متقاربة على الإطلاق، والفرق بين العددين شاسع وربما نفسر هذا كون اختيار العينة وفق لمصالح المتعلقة بمؤسسة سياترام والتي يتم الاشراف عليها عادة من قبل الذكور أكثر من الاناث نظراً لتلاؤمها مع خصوصياتهم.

■ متغير العمر:

وفقاً لهذا المتغير فقد كانت أعمار عينة الدراسة تتراوح بين أقل من 35 سنة إلى أكبر من 45 سنة ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي اعتماداً على الملحق 04:

الجدول (2-07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
%26.2	11	30 سنة فأقل

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

من 31 الي اقل من 40 سنة	27	64.3%
من 40 الي اقل من 50 سنة	4	9.5%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة قد بلغ عددهم 27 موظف وموظفة بنسبة 64.3% أي أكثر من نصف أفراد العينة وهي أكبر من عدد الفئتين الأخرتين بحكم أن أغلب أفراد هذه الفئة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة في حين نجد أن عدد الموظفين الأكبر من 40 سنة إلى أقل من 50 قد كان 4 موظف وموظفة بنسبة 9.5% وهذا يرجع لسببين هو أن أعمارهم قريبة لسن التقاعد والثاني هو تفضيل عمال هذه الفئة للمشاركة في المسابقات المهنية الخارجية بحكم أنها قد كثرت بفضل هؤلاء الموظفين بخبرتهم المشاركة فيها، وكذا اللجوء إلى ناشطات خارجية وتراجع قدراتهم نظرا لتقدم في السن للخروج من سيراتم , أما الفئة الأقل من 30 سنة فقد كان عددهم 11 بنسبة 26.2% وهذا راجع لأنها لا توظف عمال بشكل مستمر نظرا إلى ارتفاع نسبة التي تتراوح ما بين 31 و40 وبالنظر إلى قيمة دون متوسطة للتكرار وبالتالي توظف المؤسسة عمال جدد بشكل متقطع وبعده قليل بحيث يتوظفون بعد النجاح في المسابقة التي تعدها سيراتم. كما كانت الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر في سيراتم معدومة.

■ متغير المستوى العلمي:

وفقا لهذا المتغير فقد كانت المستويات التعليمية لأفراد العينة موزعة حول الجدول التالي اعتمادا على الملحق 05

الجدول (08-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
35.7%	15	ثانوي
7.1%	3	تكوين مهني
57.1%	24	جامعي
100%	42	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة الذين يمتلكون مستوى جامعي قد بلغ عددهم 24 موظف وموظفة بنسبة 57.1% وهو العدد الأكبر نسبة للمستويات الأخرى وهم من يتحصلون على شهادات ماستر ويسانس في الجامعات بالإضافة لمن يمتلكون مستوى ثانوي قد بلغ عددهم 15 بالنسبة 35.7% وهي النسبة الثانية وهذا يرجع إلى أن أول مصدر تعتمد عليه سيراتم في التوظيف هو مخرجات الجامعات باعتبار أن طلاب الجامعات يختارون مؤسسة سيراتم ورقلة كأول مكان لاستكمال

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

تمهينهم , وأخيرا نجد أن الموظفين الذين يملكون مستوى تكوين مهني بلغ عددهم 3موظف وموظفة بنسبة 7.1% وهي أقل فئة . كما كانت مستوى دراسات العليا في سيطرهم معدومة.

■ متغير الخبرة المهنية:

تعبير الخبرة المهنية عن تراكم سنوات العمل في مجال معين فهي أساس بناء الموظف وزيادة معارفه وقد كانت إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير حسب الجدول أدناه اعتمادا على الملحق 06:

جدول (2-09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
14.3%	6	اقل من 3سنوات
66.7%	28	من 3سنوات الي اقل من 7سنوات
19.0%	8	7سنوات فأكثر
100%	42	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين الذين يمتلكون خبرة من 3الي أقل من 7سنوات قد بلغ عددهم 28 موظف وموظفة بنسبة 66.7% وهذا يدل أن المؤسسة تضم موظفين لهم خبرة كبيرة في مجال عملهم والمحافظة المؤسسة عليهم، تليها نسبة الموظفين ذوي خبرة 7سنوات فأكثر بعدد 8 موظف وموظفة نسبتهم 19.0% والتي تدل على وجود خبرة وأقدمية في المؤسسة. وبالأخير نرى ان الموظفين ذوي الخبرة اقل من 3سنوات عددهم 6بنسبة 14.3% نظرا الي أنهم جددتم توظيفهم لنقص الخبرة وسنوات فالمؤسسة.

■ متغير الوظيفة في المؤسسة:

تعبير الوظيفة في المؤسسة عن الصفة التي يحملها الموظف داخل المؤسسة، وقد كانت إجابات أفراد العينة حسب ما هو موضح في الجدول التالي اعتمادا على الملحق 07:

جدول (2-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
----------	---------	-----------------

موظف مسؤول	6	14.3%
موظف تحكم	11	26.2%
موظف تنفيذي	25	59.5%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن موظفي المؤسسة والذين يملكون صفة موظف تنفيذي قد بلغ عددهم 25 بنسبة 59.5% وهي نسبة كبيرة بين مستويين الآخريين وفي نفس الوقت عادية بحكم أن المناصب العليا تقريبا مشغولة، تليها نسبة الموظفين الذين يملكون صفة موظف تحكم والذين بلغ عددهم 11 موظف وموظفة بنسبة 26.2% وهو عدد قليل في انتظار ترقية الموظفين تنفيذي بحكم أنه ينقص بعض من أفراد، تليها نسبة الموظفين الذين يمتلكون صفة موظف مسؤول الذي بلغ عددهم 6 بالنسبة 14.3% حيث بلغ عدد موظفين 6 وذلك (حسب عدد مصالح الموجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1 - أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة -أنظر الملحق رقم 02- كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد اعتمدنا في تحريرها على بعض الدراسات السابقة (دراسة سليمة سعدي، بلال حجاز، ابتسام سعدي، سنة 2022 وكذا دراسة أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجبل بسنة 2021، ودراسة أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية) بسنة 2020، دراسة حصابة رحمة مجدة بسنة 2019، ودراسة بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط بسنة 2020. ودراسة

The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process, 2020)

وقد قمنا بإعدادها وفقا لمقياس (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمنا الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تمثلت في:

القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة).
القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو تمكين العاملين بأبعاده الخمس (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز، التدريب).

(واشتملت 29 عبارة موزعة، 6 عبارات للبعد الأول و7 عبارات موزعة على البعدين الثاني والثالث كما للبعد الرابعت5عبارات والخامس4عبارات وقد قسمت كلها وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي).

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي) (وقد شملت 21 عبارة، مقسمة 7 عبارات لكل بعد، وقسمت هي الأخرى وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي).

2. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أنها تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وفي هذا الإطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى الاستبانة، حيث قمنا بعرضها أولاً على الأستاذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين (انظر الملحق 1) تألفت من 5 مختصين في المجال (انظر للملحق رقم 08)، وقد استجبنا لمختلف آراء وتوجيهات المحكمين وقمنا بما وجب من حذف وتعديل عملاً بالتوجيهات المقدمة حتى خلصنا للاستبانة الموزعة.

3. ثبات أداة الدراسة:

قصد بثبات الأداة أن الاختبار سيؤدي إلى نفس النتائج في حال تكراره على نفس المجموعة وفي نفس الظروف، وهو يعتبر جزء من الصدق في البحث العلمي، وقد قمنا بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك موضح في الجدول الموالي اعتماداً على الملحق 08.

جدول (2-11): يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تمكين العاملين	29	94.4%
الولاء التنظيمي	21	89.5%
إجمالي الاستبيان	50	95.1%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت ب 0.951 وهي نسبة كبيرة جداً ومقبولة بشكل كبير، وهذا يدل أن قيمة الثبات الكلي للاستبانة هي 0.951، بعبارة أخرى هي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطىها الاستبانة في حالة توزيعها مرة أخرى على نفس أفراد العينة وب نفس الظروف، أي أن ما نسبته 95.1% من أفراد العينة سيجيبون بنفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

4. أساليب المعالجة الإحصائية:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

- 1- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- 2- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 3- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع للدراسة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).
- 4- معامل الانحدار البسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) على أبعاد المتغير التابع (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

5- نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء

الأخلاقي) وعرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل.

6- محاولة بناء نموذج الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير

التابع.

7- اختبار Taste-T تأثير متغير المستقل على المتغير التابع.

8- اختبار One way ANOVA لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع.

جدول (2-12) يوضح مقياس ليكارث الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارث الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

- صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال إستخدام الترجيح لخيارات مقياس "ليكارث الثلاثي" حيث عندنا

عدد المجالات=2، وعدد الخيارات=3 وعليه $0.66=3/2$ إذا:

الجدول (2-13): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارث)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 الي 1.66
محايد	من 1.67 الي 2.33
موافق	من 2.34 الي 3

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مقياس ليكارث

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى ($2=1=3$) تم تقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على

طول الخلية ($0.66=3/2$)، ثم إضافة هذه القيمة الي أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا

أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 الي 1.66 غير موافق ومن 1.67 الي 2.33 محايد ومن 2.34 الي 3 موافق).

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات

المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

أولا /الفرضية الأولى:

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد ولاء تنظيمي متوسط في سيطرة من وجهة نظر عمالها.

H_1 : يوجد ولاء تنظيمي متوسط في سيطرة من وجهة نظر عمالها.

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس

الولاء التنظيمي، وكل ذلك ملخص في الجدول الموالي:

❖ عرض النتائج

بالاعتماد على الملحق 09 قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للولاء التنظيمي وأبعاده

وجميع العبارات التي تضمها.

جدول (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي

رقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	لدي رغبة في استكمال حياتي المهنية في سيطرة	2.05	0.754	محايد	4
2	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي الحالي لن اترك سيطرة حاليا	1.71	0.742	محايد	7
3	اشعر بإرتياح في التعامل مع زملائي في سيطرة	2.43	0.703	موافق	1
4	اشعر بالإعتزاز والفخر حين أتحدث عن عملي بسيطرة كجزء من حياتي الخاصة	2.21	0.813	محايد	3
5	ارتاح لعملي بهذه المؤسسة فلها مكانة عالية في قلبي	2.38	0.764	موافق	2
6	اشعر ان المشاكل التي تواجهها سيطرة تمثل جزءا من مشاكلي الخاصة	1.71	0.708	محايد	6
7	اشعر بأنه لدي ارتباط عاطفي قوى تجاه سيطرة التي اعلم فيها	1.86	0.751	موافق	5
	الولاء العاطفي	2.0510	0.48555	-	-
8	اشعر بأن العمل في سيطرة فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرة أخرى	2.12	0.739	محايد	6
9	تقدم سيطرة مزايا غير متوفرة في المؤسسات الأخرى	2.12	0.832	محايد	5
10	حاجتي المادية هي سبب بقائي في سيطرة	2.19	0.833	محايد	4

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

2	موافق	0.798	2.40	اسعي من خلال عملي في سيطرة بلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية ومعنوية	11
3	موافق	0.759	2.36	عملي في سيطرة يعتبر فرصة لتحقيق التقدم في حياتي الاجتماعية والمادية	12
1	موافق	0.737	2.43	هناك فضل لسيطرة التي اعلم بها في تطوير حياتي الوظيفية والاجتماعية	13
5	محايد	0.832	2.12	اشعر بالخوف من ترك العمل في سيطرة لصعوبة الحصول على عمل اخر	14
-	-	0.57841	2.2483	الولاء المستمر	
6	موافق	0.754	1.67	سأشعر بالذنب إذا غادرت سيطرة	15
3	موافق	0.759	1.90	أشعر أنني ملزم أخلاقيا بالبقاء بعملتي بسيطرة	16
2	محايد	0.736	2.15	تتوافق قيمي ومبادئ الشخصية مع القيم والمبادئ المعمول بها في سيطرة	17
5	موافق	0.842	1.79	أشعر في كثير الأحيان أنني مدين لسيطرة بالكثير واني لا أستطيع ترك العمل به.	18
7	موافق	0.698	1.63	أحرص على بقائي بسيطرة حتى ولو فقدت بعض المكاسب المادية	19
1	محايد	0.790	2.24	أشعر بضرورة بذل كافة جهودي في سيطرة بصورة مستمرة	20
4	موافق	0.772	1.88	أشعر بأن أهداف سيطرة التي تسعي الي تحقيقها تتوافق لحد كبير مع اهدافي الشخصية	21
-	-	0.52754	1.8992	الولاء الأخلاقي	
-	-	0.42810	2.0662	الولاء التنظيمي	

✓ تحليل النتائج

من خلال الجدول نجد أن:

بعد الولاء المستمر هو البعد السائد في المؤسسة ودليل ذلك مستواه بمتوسط حسابي 2.2483 وانحراف معياري قدر ب 0.57841 والعناصر كلها كانت متوسطة والتي كانت أكثر ارتفاعا فضل سيطرة في تطوير الحياة الوظيفية والاجتماعية للعمال بمتوسط حسابي 2.43، تليها عنصر السعي للبلوغ لمناصب عليا اعلى لأهداف مادية ومعنوية بمتوسط حسابي قدر ب 2.40. تليها عنصر العمل في سيطرة فرصة لتحقيق التقدم في الحياة الاجتماعية والمادية بمتوسط حسابي 2.36، تليها عنصر الحاجة المادية سبب البقاء في سيطرة بمتوسط حسابي 2.19، حيث نرى عنصرين في نفس الرتبة تقديم مزايا غير متوفرة في مؤسسات أخرى من قبيل المؤسسة والشعور بالخوف من ترك العمل لصعوبة الحصول على عمل اخر بنفس المتوسط لكلا العنصرين

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

2.12 , واخرها عنصر العمل في سترام فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرة اخرى, حيث نجد أن الولاء المستمر البعد الأكثر أهمية في المؤسسة نظرا لوجود العمالة ذات الاقدمية والخبرة التي تمتاز بالولاء المستمر للمؤسسة .

احتل في المرتبة الثانية بعد الولاء العاطفي بمتوسط حسابي قدر 2.0510 وانحراف معياري 0.48555, بحيث للعنصر الأهم الشعور بإرتياح في التعامل مع زملاء في سترام بمتوسط حسابي 2.43. تليها عنصر الارتياح لعمل في هذه المؤسسة بمتوسط حسابي 2.38, تليها عنصر الشعور بالاعتزاز والفخر حيث التحدث عن العمل بمتوسط حسابي 2.21, تليها عنصر رغبة في استكمال الحياة المهنية بالمؤسسة بمتوسط حسابي 2.05, والعنصر الشعور بإرتباط عاطفي قوى تجاه المؤسسة بمتوسط حسابي 1.86. وعنصر الشعور ان المشاكل التي تواجهها مؤسسة جزء من مشاكلها الخاصة بمتوسط حسابي قدر 1.71, وفي الأخير عنصر إيجاد عرض عمل أفضل من العمل الحالي لن يترك العامل عمله بمتوسط حسابي 1.71, وحيث كان أضعف عنصر مقارنة بالعناصر السابقة, بحيث نجد ان الولاء العاطفي موجود بدرجة متوسطة لارتباط العمال وولاءهم عاطفيا للمؤسسة.

احتل بعد الولاء الأخلاقي المرتبة الأخيرة وهو البعد الأضعف بمستوى منخفض بمتوسط حسابي 1.8992 وانحراف معياري , حيث كان العنصر السائد ضرورة بذل كافة الجهود في سترام بمتوسط حسابي قدر 2.24, وتليها عنصر توافق القيم والمبادئ الشخصية مع القيم والمبادئ المعمول بيها بمتوسط حسابي قدر 2.15. تليها عنصر الشعور بالإلتزام الأخلاقي بالبقاء في العمل بمتوسط حسابي قدر ب 1.90, تليها عنصر الشعور بأن أهداف التي تسعى اليها المؤسسة تتوافق لحد كبير مع اهداف الشخصية بمتوسط حسابي قدر ب 1.88, تليها عنصر الشعور العمال بأنهم مدينون لسيترام بالكثير وعدم القدرة على ترك العمل بمتوسط حسابي قدر 1.79, تليها عنصر الشعور بالذنب لمغادرة سيترام بمتوسط حسابي قدر ب 1.67, وأخيرا تليها عبارة الحرص علي البقاء بسيترام حتي وقد فقدت بعض المكاسب المادية من العمال بمؤسسة بمتوسط حسابي قدر 1.63 وكانت العنصر الأضعف في هذا البعد . فببساطة نقول ان بعد يكاد يكون غير موجود فيها ولاء أخلاقي من قبل العمال للمؤسسة.

من خلال ما ذكر نجد أن المؤسسة تهتم بالأبعاد الثلاثة بنسب متفاوتة فهي تعمل على تشجيع الموظفين لتقديم مستوى أفضل كل مرة وتحقيق ولاءهم لها، وتحاول جاهدة أبراز بعض الموظفين على حسب آخرين وهو ما دل عليه انخفاض مستوى الولاء الأخلاقي، حيث كما لاحظنا الولاء الأخلاقي ينخفض عند العمال وبغرض تغطية ذلك اهتمت المؤسسة بكسب الولاء المستمر للعمال لها نظرا لوجود عمال ذوي الخبرة والاقدمية والسعي للمحافظة عليهم كعنصر مهم وداعم في المؤسسة.

كنتيجة لما سبق فإن الولاء التنظيمي متوفر في المؤسسة وذلك بدرجة متوسطة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي 2.0662 والانحراف المعياري الذي بلغ 0.42810، وهو ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص

علي:

يوجد ولاء تنظيمي متوسط في سيترام من وجهة
نظر عمالها

ثانيا /الفرضية الثانية:

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد مستوى متوسط تمكين للعاملين في سيترام طبقا للعينة المدروسة .

H_1 : يوجد مستوى متوسط تمكين للعاملين في سيترام طبقا للعينة المدروسة .

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور تمكين العاملين.

✓ عرض النتائج

من خلال الملحق 10 قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتمكين العاملين وأبعاده وجميع العبارات التي تضمها.

جدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تمكين العاملين

رقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تقوم سيترام بإعطائي سلطات كافية لإنجاز المهام الواجب على إنجازها	2.48	0.740	موافق	3
2	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلاليه	2.24	0.821	محايد	5
3	تثق سيترام في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليا	2.67	0.687	موافق	2
4	تمنحني سيترام الحرية في طريقة أداء عملي	2.10	0.800	محايد	6
5	تقوم سيترام بتفويضنا بشكل جدي دون الرقابة علينا والتضيق علينا	1.76	0.821	محايد	1
6	تتيح سيترام لي الفرصة في ابداء رأيي في أمور العمل	2.45	0.705	موافق	4
-	<u>تفويض السلطة</u>	2.2833	0.52277	-	-
7	توفر لي سيترام المعلومات الكافية لأداء عملي في أي وقت بدون صعوبة	2.36	0.759	موافق	6
8	أفهم طبيعة عملي لوفرة المعلومات	2.60	0.665	موافق	1
9	تمتاز سيترام بسهولة الاتصالات داخلها	2.57	0.737	موافق	2

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

7	موافق	0.754	2.33	يستطيع العاملون الوصول الي أصحاب القرار وشرح موقفهم بدون صعوبة	10
5	موافق	0.668	2.43	يتشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعة العملاء	11
3	موافق	0.707	2.48	تتصف بيئة العمل بسيترام بتوفير وسائل تسمح بتدفق المعلومات متنوعة وواضحة	12
4	موافق	0.705	2.45	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تسهم في تسهيل إنجاز المهام	13
-	-	0.52941	2.4592	<u>الاتصال ومشاركة المعلومات</u>	
4	موافق	0.773	2.48	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين الزملاء داخل سيترام	14
1	موافق	0.701	2.60	الترحم بشكل عال تجاه المهام المسندة اليها عندما اعمل ضمن فريق العمل	15
5	موافق	0.734	2.40	يلجأ سيترام لحل المشكلات عن طريق فرق العمل	16
2	موافق	0.630	2.57	انجاز العمل في سيترام يتم عبر فرق العمل مختلفة	17
7	محايد	0.811	2.31	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	18
3	موافق	0.671	2.52	يدعم سيترام تشكيل فرق العمل	19
6	موافق	0.721	2.33	فرق العمل في سيترام قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	20
-	-	0.51896	2.4592	<u>فرق العمل</u>	
5	محايد	0.765	2.00	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات	21
1	محايد	0.621	1.83	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في سيترام	22
4	محايد	0.841	2.02	يتم الاعتراف بإنجازي التي أقوم بها من قبل المديرين	23
3	محايد	0.811	2.02	يقوم مديري بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	24
2	غير موافق	0.672	1.50	يقوم مديري بتقديم مكافآت مالية لي عند قيامي بأعمال متميزة واستثنائية	25
-	-	0.57755	1.8762	<u>التحفيز</u>	
2	موافق	0.762	2.34	تتبنى سيترام خطة واضحة للتدريب	26
4	محايد	0.850	2.24	تتيح لي سيترام فرصة التدريب باكتساب المعرفة ومهارات جديدة	27
3	محايد	0.774	2.29	يتم تحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية بشكل مستمر	28

29	يتم الاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة في سياترام لتطوير العمل	2.52	0.740	موافق	1
	<u>التدريب</u>	2.3472	0.64600	-	-
	<u>تمكين العاملين</u>	2.2850	0.45690	-	-

✓ تحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن:

نظرا لتساوي الوسط الحسابي لكلا البعدين (الاتصال ومشاركة المعلومات وفرق العمل) فنلجأ الي مقارنة الانحراف المعياري وبالتالي أصغر انحراف معياري ما بين البعدين هو البعد السائد الا وهو فرق العمل بمتوسط قدر 2.4592 وانحراف معياري قدر 0.51896 بدرجة متوسطة بحيث العنصر الأكثر أهمية الالتزام العال تجاه المهام المسندة بمتوسط حسابي 2.60 وهذا ما يعني على حرص العمال في المؤسسة علي الالتزام بالمهام المسندة والمقدمة لهم , يليها عنصر انجاز العمل في سياترام يتم عبر فرق العمل بمتوسط حسابي 2.57 , يليها عنصر دعم سياترام تشكيل فرق العمل بمتوسط حسابي قدر 2.52 , تليها عنصر توفر أجواء التعاون والمساعدة بين الزملاء في المؤسسة بمتوسط حسابي 2.48 , وعنصر لجوء سياترام لحل المشكلات عن طريق فرق العمل بمتوسط حسابي قدر 2.40 , تليها عنصر فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات بمتوسط حسابي 2.33 وكانت اضعف عنصر من العناصر السابقة وهذا راجع الي مرجعية القرار للإدارة في المؤسسة , ورقابة الادارة العليا بسياترام لا تسمح بتنفيذ قرارات دون الرجوع اليها . برغم من الالتزام العال تجاه المهام المعطاة من طرف العاملين في فرق العمل وكذا دعمها لتشكيل فرق العمل في المؤسسة.

بعد الاتصال ومشاركة المعلومات كان بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 2.4592 وانحراف معياري قدر ب 0.52941 بحيث كان في بعد الاتصال ومشاركة المعلومات العنصر الأهم الموجود وهو وفرة المعلومات في سياترام يجعل العمال يفهمون عملهم بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0.665 تليها عنصر سهولة الاتصالات التي تمتاز بها سياترام بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري يقدر 0.737 , والعنصر توفر الوسائل تسمح بتدفق المعلومات بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 0.707 , تليها عنصر مهارات الاتصال لدي العاملين عالية بمتوسط حسابي قدر 2.45 وانحراف معياري قدر ب 0.705 , وعنصر تشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات بسياترام بمتوسط حسابي قدر ب 2.43 وانحراف معياري قدر ب 0.668 و بنسب اقل عنصر توفر معلومات كافية لأداء العمل بسياترام بمتوسط قدر 2.36 وانحراف معياري قدر ب 0.759 , وعنصر الوصول الي أصحاب القرار وشرح موقفهم هو اضعف متوسط مقارنة بالمتوسطات الحسابية الأخرى لبعده الاتصال ومشاركة المعلومات . وهذا يدل على ان العمال لا يستطيعون الوصول الي أصحاب القرار في المؤسسة وشرح موقفهم بدون صعوبة وعدم اهتمامهم من هذا الجانب . وفي الأخير يمكن القول ان الاتصال بين العمال في المؤسسة مرتفع لتشاركتهم في توضيح المعلومات وتحسين المعلومات بينهم وكذا توفير المعلومات كافية من قبل المؤسسة .

بعد التدريب احتل المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطه الحسابي 2.3472 وانحرافه المعياري 0.64600, العنصر الذي كان أكثر أهمية هي الاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة في سياترنا بمتوسط الحسابي 2.52 تليها عنصر تنبي سياترنا لخطط واضحة للتدريب بمتوسط 2.34, يليها عنصر تحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية بمتوسط حسابي 2,29. وتليها عنصر اتاحة سياترنا فرص للتدريب بمتوسط 2.29 بحيث كان اضعف عنصر وهذا يدل على عدم اتاحة سياترنا لفرص للتدريب للعمال داخلها ويخضع له العمال الجدد الوافدون للمؤسسة, وذلك لعدم معرفتهم بمهامهم ووظائفهم لذلك يلجأ سياترنا لتكوينهم وتدريبهم لفترة زمنية معينة محددة حول طبيعة عملهم وبيئته .

بعد تفويض السلطة احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.2833 وانحراف معياري 0.52277 بدرجة متوسطة, العنصر الأكثر أهمية التفويض الجدي دون التضييق على العمال من قبل المؤسسة بمتوسط حسابي 1.76, يليها عنصر ثقة سياترنا في قدرة العامل على أداء المهام الموكلة له بمتوسط حسابي 2.67, تليها عنصر إعطاء السلطات الكافية لإنجاز المهام بمتوسط حسابي قدر ب 2.48, وعنصر اتاحة الفرص في ابداء رأي في أمور العمل بمتوسط قدر 2.45, تليها عنصر توفير الفرص لإتخاذ القرارات بإستقلالية في المؤسسة بمتوسط يقدر 2.24 وتعد اضعف عنصر مقارنة بالعناصر الأخرى وهذا يدل على ترك الحرية للعمال لإتخاذ القرارات بإستقلالية في أمور محدودة تخص مهام العامل موكلة له. نظرا الي تفويض الجدي للعمال في سياترنا ووضع ثقتهما في قدرة العمال على انجاز المهام معطاة لهم وتقديم كافة سلطات لذلك. اما عموما فرجوع دائما في القرار الأول هي الإدارة العليا في المؤسسة.

بعد التحفيز احتل المرتبة الأخيرة بحيث العنصر الأكثر أهمية العدالة والموضوعية في نظام الترقيات بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.621 بدرجة متوسطة من حياد, تليها العنصر تقديم مكافآت مالية للعامل عند قيام بأعمال استثنائية بمتوسط حسابي 1.50 وانحراف معياري 0.672, تليها العنصر المدير يقوم بتحفيز على تحمل مسؤوليات أكبر بمتوسط حسابي 2.02 وانحراف المعيارى 0.811 وكما العنصر الذي يليه الاعتراف بإنجازات التي يقوم بها العامل بمتوسط حسابي يقدر 2.02 وانحراف معياري 0.841 كما تليها عنصر كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات بمتوسط حسابي 2.00 وكانت أضعف عنصر في المؤسسة وهنا نجد ان اعتماد على كفاءة العامل في نظام ترقية ضعيف ومنخفضا جدا.

من الملاحظ أن المؤسسة تهتم تقريبا بالأبعاد الأربعة بنفس الدرجة، وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية المتقاربة، فنجد أن المؤسسة وكأنها تحاول جاهدة الي تمكين الموظف بغرض كسب ولاءه الدائم للمؤسسة ، ولكن رغم كل ما تفعله الا انه هناك مرجعية في قرار لصالح الإدارة العليا فهو ليس في صالح المؤسسة فالموظف سيصل لمرحلة معينة يلم فيها بكل ما يحتاجه للتطور الشخصي والعمل على تطوير المؤسسة ثم سيصطدم بحائط عدم إعطائه الفرصة للبروز في مؤسسته والوصول الي جانب أصحاب القرار وتقيدده بعدم سماح له بإصدار القرارات بإستقلالية تامة و حرية في تصرف والتضييق عليه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وما دل على ذلك هو أنه أحد أسباب هروب ذوي الخبرة للمؤسسات أخرى. نظرا لعدم تواجد قيمة العمرية من 50 سنة فأكثر في العينة.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

من خلال ما ذكر وما هو ملاحظ فإن أبعاد تمكين العاملين متوفرة بمستويات متوسطة وهذا ما أدى إلى أن يكون تمكين بدرجة متوسطة كما هو ملاحظ حيث أن المتوسط الحسابي 2.2850 والانحراف المعياري 0.45690، ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد مستوى متوسط لتمكين للعاملين في سياترام
طبقا للعينه المدروسة

ثالثا /الفرضية الثالثة

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي من وجهة نظر العينة المدروسة .

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي من وجهة نظر العينة المدروسة .

تم اختبار صحة هذه الفرضية بدراسة العلاقة الارتباطية من خلال معامل الارتباط والقوة التفسيرية.

1-العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي:

❖ عرض النتائج

من خلال الملحق 11أدرجنا الجدول الموالي:

جدول (2-16) وضح العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين وابعاد الولاء التنظيمي

الولاء الاخلاقي	الولاء المستمر	الولاء العاطفي	ابعاد الولاء التنظيمي	تمكين العاملين
0.356	0.624	0.512	معامل الارتباط (R)	
0.021	0.000	0.001	مستوى الدلالة	
42	42	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

✓ تحليل النتائج:

من خلال ملاحظة الجدول نجد أن:

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

✓ **الولاء العاطفي:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تمكين العاملين " وبعده المتغير التابع " الولاء العاطفي " ($R=0.512$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت القيمة الدلالة المحسوبة ($sig= 0.001$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين التمكين العاملين والولاء العاطفي .

✓ **الولاء المستمر:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تمكين العاملين " وبعده المتغير التابع " الولاء المستمر " ($R=0.624$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت القيمة الدلالة المحسوبة ($sig= 0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين التمكين العاملين والولاء المستمر .

✓ **الولاء الأخلاقي:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تمكين العاملين " وبعده المتغير التابع " الولاء المستمر " ($R=0.356$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت القيمة الدلالة المحسوبة ($sig= 0.021$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين التمكين العاملين والولاء الأخلاقي .

2- تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع:

من النتائج السابقة وجدنا أن اعتماداً قيمة الارتباط بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي موجبة أي أن العلاقة طردية سنحاول تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الطردية بينهما الارتباط اعتماداً على الجدولين المواليين .

✓ عرض النتائج

من خلال الملحق 12 قمنا بإدراج الجدول:

جدول (2-17) يوضح قوة الارتباط الطردية حسب قيمته

المعنى	قيمة معامل الارتباط (R)
ارتباط طردية تام	+1
ارتباط طردية قوى	من 0.70 إلى 0.99
ارتباط طردية متوسط	من 0.50 إلى 0.69
ارتباط طردية ضعيف	من 0.01 إلى 0.49
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مقياس ليكات

جدول (2-18) يوضح تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

ابعد الولاء التنظيمي	معامل الارتباط (R)	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي
تمكين		0.512	0.624	0.356
قوة الارتباط		متوسط	متوسط	ضعيف

0.127	0.389	0.262	معامل التحديد (R2)
0.105	0.374	0.243	معامل التحديد المعدل (R ² ajusté)

❖ تحليل النتائج

من خلال الجدولين نلاحظ ان:

✓ **الولاء العاطفي:** قيمة معامل الارتباط ($R=0.512$) والعلاقة طردية ومتوسطة أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.262$) مما يعني ان المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر ما مقداره 26.2% من بعد المتغير التابع (الولاء العاطفي) والباقي يرجع الي عوامل أخرى.

✓ **الولاء المستمر:** قيمة معامل الارتباط ($R=0.624$) والعلاقة طردية ومتوسطة أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.389$) مما يعني ان المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر ما مقداره 38.9% من بعد المتغير التابع (الولاء المستمر) والباقي يرجع الي عوامل أخرى.

✓ **الولاء الأخلاقي:** قيمة معامل الارتباط ($R=0.356$) والعلاقة طردية وضعيفة أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.127$) مما يعني ان المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر ما مقداره 12.7% من بعد المتغير التابع (الولاء الاخلاقي) والباقي يرجع الي عوامل أخرى.

من خلال ما سبق وكنتيجة له ومن خلال ملاحظة الجدول نجد أن مستوى الدلالة للأبعاد الثلاثة تساوى ($sig=0.000$)

وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي من وجهة نظر العينة المدروسة

3 - تباين خط الانحدار وقيم معاملاته ومعادلته:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلاءم المعطيات المقدمة ولا يمكن الاعتماد على نتائجه."

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

بالاعتماد على الملحق 13 قمنا بإدراج الجدول الموالي:

جدول (2-19): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

الولاء الأخلاقي	الولاء المستمر	الولاء العاطفي	ابعاد الولاء التنظيمي	تمكين العاملين
5.797	25.507	14.196	قيمة درجة الحرية F	
021.0	0.000	0.001	قيمة مستوي الدلالة sig	
0.356	0.624	0.512	Beta	
0.961	0.443	0.808	مقطع خط الانحدار B (قيمة a)	
0.411	0.790	0.544	قيمة b	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

❖ تحليل النتائج:

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد:

✓ الولاء العاطفي:

- القيمة الإحصائية (قيم F المحسوبة) هي 14.196، كلما كانت ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد على نتائجه.
- مستوى دلالة الاختبار 0.001 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

$$Y=a+b x$$

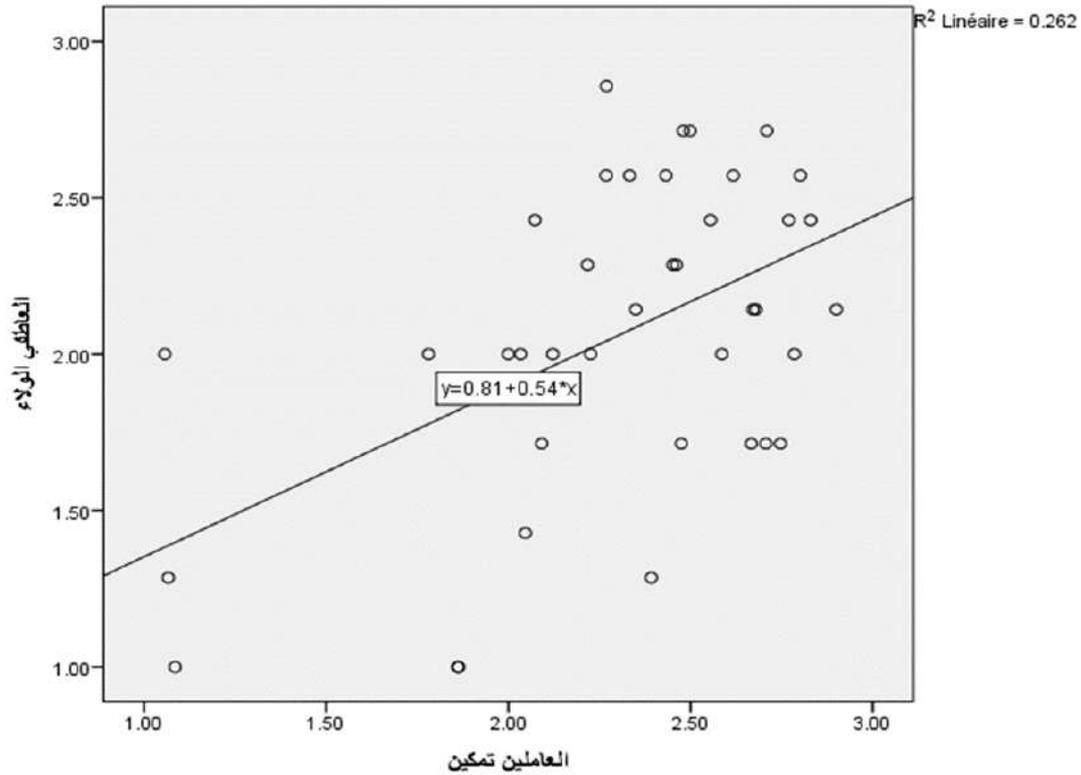
- مقطع خط الانحدار (B= 0.808) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم

- إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين تمكين العاملين والولاء العاطفي وهي تعني أن كلما زاد تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة زاد الولاء العاطفي بمقدار 0.544.
- معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=0.808+0.544 x$$

حيث: X: المتغير المستقل (تمكين العاملين)، Y المتغير التابع (الولاء العاطفي) والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل(2-05) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من مخرجات spss

✓ الولاء المستمر:

- القيمة الإحصائية (قيم F المحسوبة) هي 25.507، كلما كانت ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد على نتائجه.
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فترفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

$$Y=a+b x$$

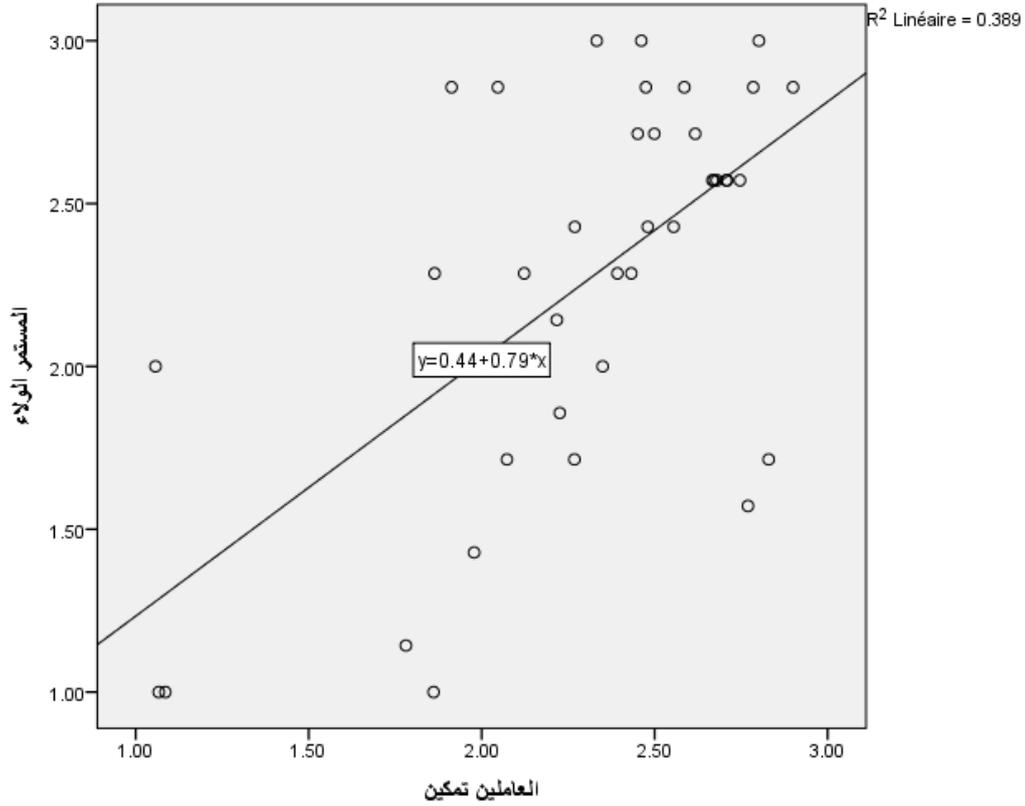
- مقطع خط الانحدار (B= 0.443) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم

- إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين تمكين العاملين والولاء المستمر وهي تعني أن كلما زاد تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة زاد الولاء المستمر بمقدار 0.790.
- معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=0.443+0.790 x$$

حيث: X: المتغير المستقل (تمكين العاملين)، Y المتغير التابع (الولاء المستمر) والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل(2-06): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من مخرجات spss

✓ الولاء الأخلاقي:

- القيمة الإحصائية (قيم F المحسوبة) هي 5.797، كلما كانت ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد على نتائجه.
- مستوى دلالة الاختبار 0.021 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

$$Y=a+b x$$

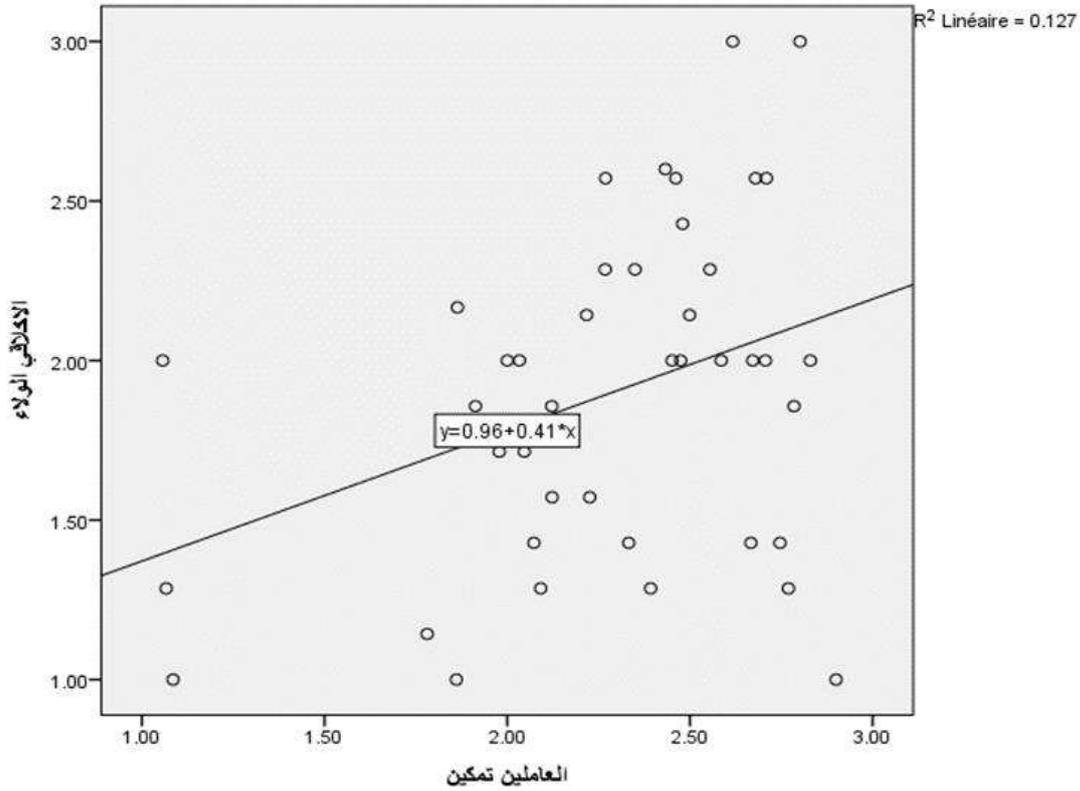
- مقطع خط الانحدار (B= 0.961) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم

- إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين تمكين العاملين والولاء المستمر وهي تعني أن كلما زاد تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة زاد الولاء المستمر بمقدار 0.411.
- معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=0.961+0.411 x$$

حيث: X: المتغير المستقل (تمكين العاملين) ، Y المتغير التابع (الولاء الأخلاقي) والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (2-07): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من مخرجات spss

4. دراسة العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي:

سنحاول من خلال ما يلي بناء نموذج الدراسة بدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة تمكين العاملين والولاء التنظيمي وبالاعتماد على الملحق رقم 14 قمنا بإدراج الجدول الموالي:

جدول (2-20) يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة التابع والمستقل

تمكين العاملين								الولاء التنظيمي
قيمة b	مقطع خط الانحدار B (قيمة a)	Beta	Sig	F	معامل التحديد المعدل (R ² ajusté)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

0.582	0.737	0.621	0.000	25.065	0.370	0.385	0.621
-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- ✓ قيمة معامل الارتباط ($R=0.621$) والعلاقة طردية ومتوسطة أما القوة القسرية بلغت ($R^2=0.385$) مما يعني أن المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر ما قدره 38.5% من المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والباقي يرجع الى عوامل أخرى.
- ✓ القيمة الإحصائية (قيم F المحسوبة) هي 25.065، كلما كانت ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد على نتائجه.
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0.000 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

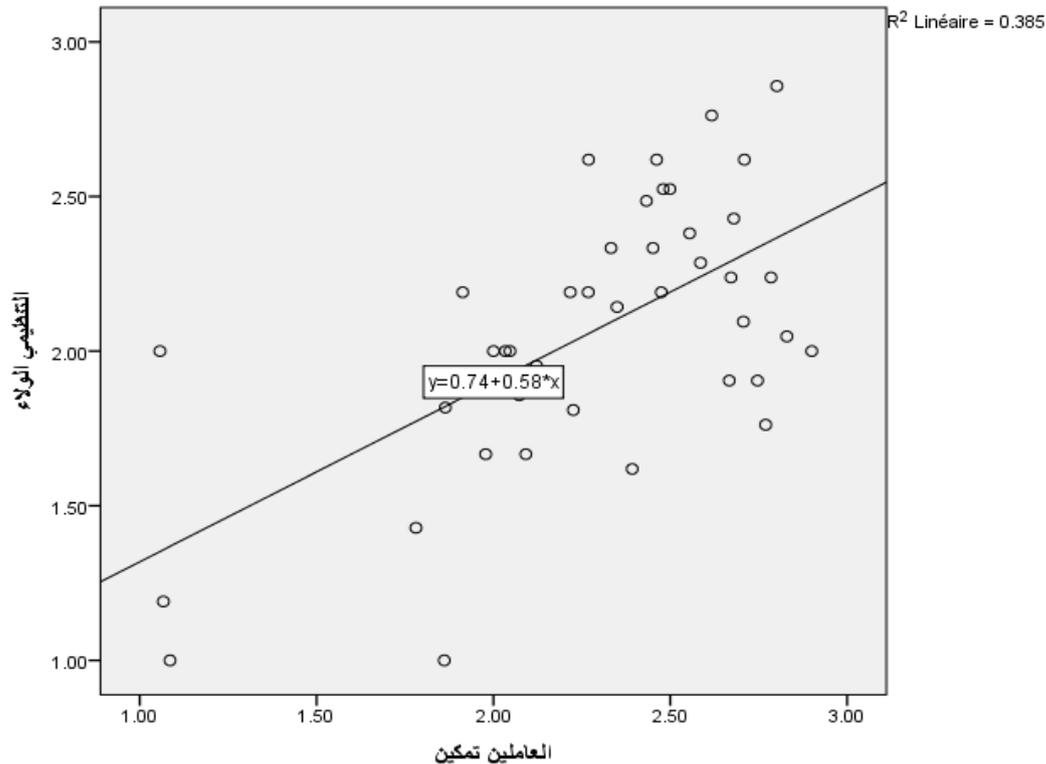
$$Y=a+b x$$

- ✓ مقطع خط الانحدار ($B= 0.737$) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم
- ✓ إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي وهي تعني أن كلما زاد تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار 0.582.
- ✓ معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=0.737+0.582 x$$

حيث: X: المتغير المستقل (تمكين العاملين) ، Y المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (2-08): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من مخرجات spss

5 تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد من أبعاد تمكين العاملين وأهميته بالنسبة للمتغير التابع الولاء التنظيمي، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد التمكين العاملين إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد تمكين العاملين على الولاء التنظيمي ثم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

❖ المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة ومعاملات ارتباطها مع المتغير التابع

• عرض النتائج:

الجدول الموالي يوضح أهم المتغيرات المستقلة المتبقية في نماذج الدراسة، وأكثر المتغيرات المستقلة ارتباطا مع المتغير التابع ودرجة تأثيرها عليه.

جدول (2-21): يوضح المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة مع المتغير التابع

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.628 ^a	.394	.379	.33745
2	.693 ^b	.480	.454	.31638

a. Prédicteurs : (Constante), السلطة تفويض

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب , السلطة تفويض

c. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

المصدر: من مخرجات spss

من خلال الجدول نجد:

- ✓ ظهور نموذجين وبعلاقات ارتباطية طردية متوسطة.
- ✓ المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة: هي تفويض السلطة، التدريب.
- ✓ النموذج الأول ضم تفويض السلطة وبعلاقة ارتباطية 0.628 طردية متوسطة مع الولاء التنظيمي.
- ✓ النموذج الثاني ضم تفويض السلطة والتدريب كما لها علاقة طردية متوسطة (0.693) مع الولاء وهو ما يعني ان المتغيرين مجتمعين لها أكبر تأثير على الولاء التنظيمي.

جدول (2-22): نتائج تحليل التباين (انوفأ) ANOVA لتحليل الانحدار المتعدد التدرجي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.959	1	2.959	25.984	.000 ^b
	Résidus	4.555	40	.114		
	Total	7.514	41			
2	Régression	3.610	2	1.805	18.034	.000 ^c
	Résidus	3.904	39	.100		
	Total	7.514	41			

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

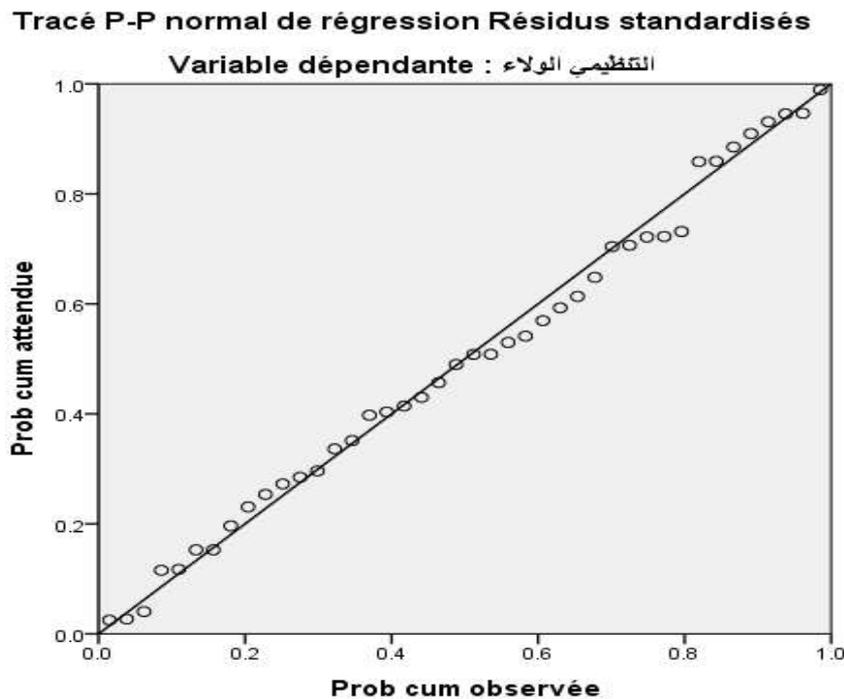
b. Prédicteurs : (Constante), السلطة تفويض

c. Prédicteurs : (Constante), التدريب , السلطة تفويض

المصدر: من مخرجات spss

✓ بين أن النموذجين لهم دلالة معنوية وذلك تبعا لقيمة مستوى الدلالة 0.000 والتي هي اقل من مستوى الدلالة المفروضة 0.05 أي ان خط الانحدار يلاءم المعطيات وكذا رسم بياني للتوزيع طبيعي للمتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة مع متغير التابع.

شكل (2-09): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة مع المتغير التابع



المصدر: من مخرجات spss

❖ معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

• عرض النتائج

جدول (2-23): تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لنموذج الدراسة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	السلطة تفويض		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	التدريب		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

المصدر: من مخرجات spss

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج المتغيرات المستقلة وهي الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز وبقاء المتغيرين الاثنان تفويض السلطة والتدريب.

✓ تفويض السلطة هو المتغير المستقل الأكثر ارتباطا بالمتغير التابع يليه التدريب.

✓ 48% من التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي تعود للمتغيرات المستقلة تفويض السلطة والتدريب مجتمعة والباقي يعود لعوامل أخرى.

❖ معاملات خط الانحدار:

• عرض النتائج

يوضح الجدول قيم معاملات خط الانحدار

جدول (2-24): يوضح قيم معاملات خط الانحدار المتعدد التدريجي

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	.893	.236		3.783	.001			
	السلطة تفويض	.514	.101	.628	5.097	.000	.628	.628	.628
2	(Constante)	.662	.239		2.767	.009			
	السلطة تفويض	.389	.106	.476	3.661	.001	.628	.506	.423
	التدريب	.220	.086	.331	2.551	.015	.549	.378	.294

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

المصدر: مخرجات spss

• تحليل النتائج:

كما ذكرنا سابقا فإن النموذج الثاني كان الأكثر ارتباطا بالمتغير التابع وذلك راجع لقيمة R^2 ، وبالاعتماد على الجدول نجد أن معادلة خط الانحدار المتعدد من الشكل:

$$Y=0.662+0.389x_1+0.220x_2$$

حيث:

x_1 تفويض السلطة، x_2 التدريب، Y الولاء التنظيمي

من خلال ما سبق ذكره لوحظ أن أبعاد قد خرجوا من النموذج، وهم الاتصال ومشاركة المعلومات وفرق العمل والتحفيز وهذا ما يوجب على المؤسسة زيادة الاهتمام بهذا الأبعاد للوصول لنتائج أحسن.

رابعا / الفرضية الرابعة:

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) بحيث نجد على الأقل واحدة مختلفة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) بحيث نجد على الأقل واحدة مختلفة.

- لاختبار هذه الفرضية سنقوم بتطبيق اختبار شان بيرو Shapiro-Wilk لاختبار ما اذا متغير تابع يخضع للتوزيع الطبيعي

1- اختبار التوزيع الطبيعي شان بيرو للمتغير التابع

بالاعتماد على الملحق 16 تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk لإختبار ما إذا كان المتغير التابع الخاضع للتحليل تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. ونتائج هذا الاختبار مبينة في الجدول الآتي

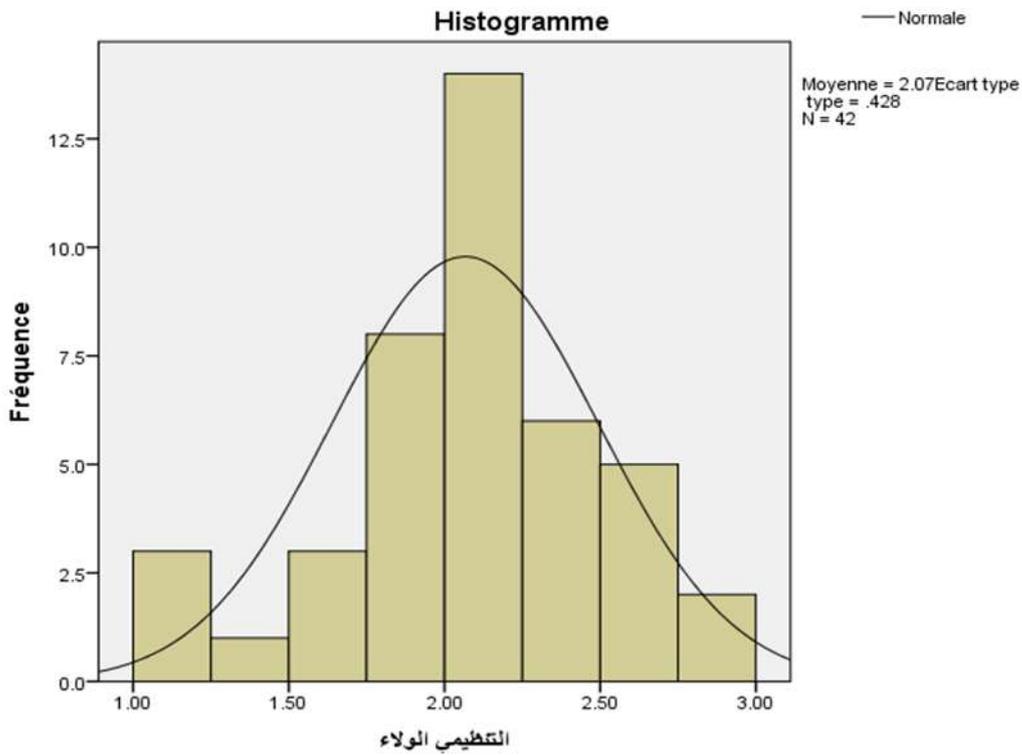
جدول (2-25): رقم يوضح اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk للولاء التنظيمي

Shapiro-Wilk			المحور
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائية الاختبار	
169	42	962	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول ان الدلالة الإحصائية (sig) لجميع محاور الدراسة المتضمنة أكبر من مستوي الدلالة 0.05 , وبذلك فإن البيانات المدروسة يتبع للتوزيع الطبيعي, وعليه يتم استخدام الاختبارات المعلمة للإجابة على الفرضيات الدراسة , ويمكن التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي:

شكل (10-2): رسم بياني يوضح اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk



المصدر: من مخرجات ل spss

- اختبار هذه الفرضية سنقوم بتطبيق اختبار (T) Taste في حالة المتغير يحتل على إجابتين واختبار ANOVA في حالة المتغير يحتل أكثر من إجابتين .

1. متغير الجنس:

• بالاعتماد على نتائج اختبار والموضحة في الملحق 15 رقم يمكن استعمال الاختبار العملي spss (T - Taste) .

جدول (2-26): يوضح اختبار (T - Taste) لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	4.101	.050	-.556-	40	.581	-.08011-	.14411	-.37136-	.21114

3. متغير المستوى العلمي:

بالاعتماد على نتائج اختبار spss والموضحة في الملحق رقم 15 يمكن استعمال الاختبار المعلمي ANOVA .

جدول (2-28): يوضح اختبار انوفا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

التنظيمي الولاء

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.196	2	.098	.523	.597
Intragruppes	7.318	39	.188		
Total	7.514	41			

المصدر: مخرجات spss

من خلال ملاحظة للجدول أعلاه نجد أن $sig=0.597$ وهي قيمة أكبر من 5% مستوى الدلالة المعتمدة بالتالي غير دال إحصائيا يعني وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغير التعليمي) وبالتالي لا وجود أثر إحصائي بخصوص أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي يعزى لمتغير التعليم.

4. متغير الخبرة المهنية:

بالاعتماد على نتائج اختبار spss والموضحة في الملحق رقم 15 يمكن استعمال الاختبار المعلمي ANOVA.

جدول (2-29): يوضح اختبار انوفا لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

التنظيمي الولاء

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1.227	2	.614	3.807	.031
Intragruppes	6.287	39	.161		
Total	7.514	41			

من خلال ملاحظة للجدول أعلاه نجد ان $sig=0.031$ وهي قيمة اقل من 5% مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي دال إحصائيا يعني نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغير التعليمي لصالح فئة (من 3 الي اقل من 7 سنوات) حسب الملحق رقم 17 وبالتالي وجود أثر إحصائي بخصوص أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة المهنية.

5. متغير المستوى الوظيفي:

بالاعتماد على نتائج اختبار spss والموضحة في الملحق رقم 15 يمكن استعمال الاختبار المعلمي ANOVA .

جدول (2-30): يوضح اختبار انوفا لمتغير الوظيفة في المؤسسة

ANOVA

التنظيمي الولاء

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
-Intergroupes	.113	2	.056	.297	.744
Intragroupes	7.401	39	.190		
Total	7.514	41			

من خلال ملاحظة للجدول أعلاه نجد أن $sig=0.744$ وهي قيمة أكبر من 5% مستوى الدلالة المعتمدة بالتالي غير دال إحصائيا أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغير (التعليم) وبالتالي لا وجود أثر إحصائي بخصوص أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي يعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

من خلال ما سبق وكنتيجة لما وجدنا أن أغلب قيم sig كانت أكبر من 5% قيمة الدلالة المعتمدة ما عدا متغير واحد "الخبرة المهنية" التي قيمته $sig = 0,031$ اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئيا نظرا لأننا وجدنا فروق في إجابات العينة تبعا لمتغير الخبرة المهنية وبالتالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء
التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،
العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، المستوى
الوظيفي)

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة لها، وتحليل متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة سياترام ورقلة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سيتم مناقشتها فيما يلي:

اختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى الولاء التنظيمي سائدة بدرجة متوسطة في مؤسسة سياترام ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاده على النحو التالي: الولاء العاطفي بمتوسط حسابي (2.05)، الولاء المستمر بمتوسط حسابي (2.24)، الولاء الأخلاقي بمتوسط حسابي (1.89)، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.06) وهو مستوى متوسط، وه ما يتفق مع دراسة (دراسة عبد الكريم محمود ضوء دعفوس) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود ولاء تنظيمي متوسط في مؤسسة سياترام من وجهة نظر عمالها.

اختبار صحة الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة أن هناك تمكين العاملين متوسط بالنسبة لموظفي سياترام ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاده والتي كانت على النحو التالي: تفويض السلطة بمتوسط حسابي 2.28، الاتصال ومشاركة المعلومات بمتوسط حسابي 2.45، فرق العمل بمتوسط حسابي 0.45، التحفيز بمتوسط حسابي 1.87، التدريب بمتوسط حسابي 2.34، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته 2.28 وهو مستوى متوسط، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد مستوى متوسط تمكين العاملين في سياترام طبقا للعينة المدروسة.

اختبار صحة الفرضية الثالثة

أثبتت الدراسة وجود علاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي للموظفين في مؤسسة سياترام ورقلة ، من خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل " تمكين العاملين " وأبعاد الولاء التنظيمي الولاء العاطفي ،الولاء المستمر ،الولاء الأخلاقي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) ويعزز ذلك بقيمة الارتباط (R) بلغت (0.512, 0.624, 0.356) على التوالي. والعلاقة طردية ضعيفة ومتوسطة، لأن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية (R^2) فقد بلغت (0.127, 0.262, 0.389) على التوالي، والتي تدل على مقدار ما يفسره تمكين العاملين من مختلف أبعاد الولاء التنظيمي المذكورة والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي من وجهة نظر العينة المدروسة، وهو ما يتفق مع دراسة كنزة بوزنيط، محمد البشير ميبروك، عمر بلجازية ، دراسة حصباية رحمة مجدة ،دراسة Abu- Bakr Boussalem والمعنونة أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي .

اختبار صحة الفرضية الرابعة

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار T-Test و ANOVA وأثبتت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى

الفصل الثاني دراسة ميدانية لواقع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة) ،حيث وجدنا أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو (0.48) وهو أكبر من (0.05) (مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير العمر كان مستوى الدلالة المحسوب (0.92) وكذا متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0.59) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وأيضا متغير الخبرة المهنية كان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.03) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، بحيث كان الفروق في الولاء لحاصل الفئة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات)، وكذا متغير الوظيفة في المؤسسة كان مستوى الدلالة المحسوب (0,74) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

وهذا يثبت جزئيا صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة) نظرا لأننا وجدنا فروق في إجابات العينة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع تمكين العاملين ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة سياترام الجزائر-ورقلة، وذلك من خلال إعداد استبانة قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها 42 موظف، وبعد تحليل الاستبانة باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، حيث قمنا بعرض النتائج وتحليلها بغية نفي أو إثبات صح الفرضيات حيث توصلنا إلى :

- ✓ وجود ولاء تنظيمي في سياترام ورقلة بدرجة متوسطة.
- ✓ وجود تمكين العاملين في سياترام ورقلة بدرجة متوسطة.
- ✓ تمكين العاملين له دور في تعزيز الولاء التنظيمي نظرا للعلاقة الطردية الموجبة.
- ✓ تمكين العاملين له تأثير متوسط على الولاء العاطفي، الولاء المستمر، وضعيف في الولاء الأخلاقي نظرا لمستوى الارتباطي بينهم.
- ✓ تمكين العاملين له تأثير متوسط على الولاء التنظيمي وهذا دليل على مستوى الارتباطي المتوسط بينهما.
- ✓ تفويض السلطة هو المتغير المستقل الأكثر ارتباطا بالمتغير التابع الولاء التنظيمي يليه التدريب.
- ✓ الأبعاد المستقلة تفويض السلطة والتدريب مجتمعة لها أكثر تأثير بنسبة 48% على الولاء التنظيمي.
- ✓ الأبعاد المستقلة الاتصال ومشاركة المعلومات وفرق العمل والتحفيز لم يظهر لهم تأثير على الولاء التنظيمي وذلك دليل خروجهم من نموذج الدراسة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة في المؤسسة).

الخاتمة

قبل أن نتحدث عن تمكين العاملين والولاء التنظيمي نتعرف عن هم المستفيدين منهما وهم الموارد البشرية في كل مؤسسة وهم من أهم الاستثمارات التي تعمل على إنجاح المؤسسات، ويعمل الموظفون على رفع إنتاجها وتحسين جودتها، حيث حث علم الإدارة الحديث على الاهتمام بالموظفين في كل المؤسسات باعتبارهم الدعامة الرئيسة للقدرات التنافسية من خلال أحدث الأساليب العلمية لتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، ومن بينها أسلوب التمكين العاملين لما له من نتائج إيجابية على الفرد والمؤسسة معاً، وكما لا ننسى أهمية تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي فهو يعتبر حلقة الوصل بين الموظفين و كسب ولاءه لمؤسسته فكلما كان هناك اهتمام بالتمكين العاملين وابعاده كلما كان هناك ولاء إيجابي يظهر في سائر مصالح المؤسسة وفروعها.

ومن هذا المنطلق تم طرح إشكالية بحثنا والتي تمحورت حول أثر تمكين العاملين في تعزيز وتحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال سياترام ورقلة؟ وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهرى من خلال تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للمتغيرين بالإضافة لبعض الدراسات السابقة في سياق الموضوع، أما في الفصل الثاني فقد تناولنا الدراسة التطبيقية حول الموضوع وقمنا بتطبيقها في مؤسسة سياترام ورقلة حيث استعنا فيها بمختلف الأدوات والبرامج الإحصائية وخاصة الاستبانة وبرنامج SPSS.

❖ النتائج:

- ✓ تحتاج المؤسسة إلى تغييرات وتعديلات في سياسية تمكين موظفيها بشكل جيد في المؤسسة (سياترام ورقلة).
- ✓ تتميز مؤسسة سياترام بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي.
- ✓ تتوفر أبعاد الولاء الثلاثة في مؤسسة سياترام بدرجة متفاوتة بحيث الولاء الأخلاقي كان بأقل درجة وتبعها الولاء العاطفي والولاء المستمر بدرجة متوسطة.
- ✓ يوجد تمكين للعاملين بدرجة متوسطة في مؤسسة سياترام.
- ✓ تمكين العاملين له دور في تعزيز ولاء التنظيمي وهو ما دلت عليه العلاقة الطردية الإيجابية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

❖ التوصيات والاقتراحات:

- في ضوء النتائج السابقة والمتوصل إليها عن طريق الدراسة توصلت الباحثة لمجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- ✓ ننصح أن تهتم المؤسسة بالتمكين العاملين وابعاده لأنه أساس الولاء التنظيمي ولما له من دور في تحسين سير المؤسسة.
 - ✓ وجب على المؤسسة "سياترام" الاهتمام بأبعاد التمكين مجتمعة من باب تفويض السلطة أولاً بحكم أن التمكين العاملين هو إعطاء الثقة ومنح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين.

- ✓ يجب السعي لكسب الولاء التنظيمي يساعد المؤسسة في تقوية العلاقة الطردية للوصول لنتائج موجبة أكثر.
- ✓ العمل على سد الفجوة المتفاوتة بين أبعاد الولاء التنظيمي حتى لا يشل سير المصالح.
- ✓ العمل جاهداً بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي هو معدوم في المؤسسة سيترام ورقلة.
- ✓ الاهتمام بتطوير وتدعيم ثقافة تمكين العاملين بالشكل الذي ينسجم مع الأنظمة الإدارية المعتمدة بسيترام، وذلك للاستفادة منها في رفع مستوى ولاء العاملين.
- ✓ منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ تقديم الدعم للأفراد في سترام لزيادة إحساسهم بالانتماء للمؤسسة.
- ✓ زيادة الاهتمام ببناء فرق العمل نظراً لأهميتها في المساعدة في إنجاز المهام المختلفة، ورفع مستوى الولاء التنظيمي.
- ✓ منح العاملين قدر أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف وذلك نظراً لأثره الإيجابي على ولاء العاملين للمنظمة.
- ✓ العمل على توفير أجواء تنظيمية تشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ التركيز على استقطاب وتعيين الكفاءات ذات المؤهلات العلمية الجامعية فما فوق.
- ✓ زيادة الميزات المادية والمعنوية لتحفيز العاملين على البقاء والاستمرار في العمل في مؤسسة، ومن ثم تأكيد ولائهم لسيترام ورقلة.
- ✓ حث القيادات الإدارية بسيترام على دعم وتشجيع العمل بروح الفريق في تسيير العمل، وكذلك حل المشاكل التي قد تحدث.
- ✓ اجراء دراسات مستقبلية اخرى تخص تمكين العاملين والولاء التنظيمي داخل البيئة الجزائرية بشكل عام، وذلك لأهمية المفهومين من الناحية العلمية والعملية.

❖ أفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد عرض النتائج المتوصل اليها من خلال دراستنا، فتحت لنا أفاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها والبحث فيها مستقبلاً:

- ✓ تمكين العاملين ودوره في تحسين وتعزيز الأداء التنظيمي.
- ✓ تمكين العاملين وأثره في تنمية الابداع الإداري.
- ✓ الحدود المكانية لهذه الدراسة اقتصرت على المؤسسات الاقتصادية تستدعي دراسة هذه الإشكالية في شكل مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات ذات طابع عمومي.

✓ أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بدارسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لدراسة الفروق بين مستوى تمكين فيها وتأثره في تعزيز الولاء فيها.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم مرزوق, س. (2023). اثر التمكين علي الابداع لدى العاملين (رؤية الجديدة) الامارات العربية المتحدة : دارالجليلج للنشر والتوزيع .
- احمد محمد علي الطاهر. (افريل, 2022). أثر التمكين الاداري في الولاء التنظيمي : دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم. مجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية، 6(22). مصر: مؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب.
- الكبيسي, ع. (2000). ادارة المعرفة وتطوير المنظمات . مصر: المكتب الجامعي الحديث .
- اللوزي, م. (2003). تطور التنظيمي, اساسيات ومفاهيم حديثة. (ط2) . عمان, الاردن : دار وائل للنشر.
- المهيرات, ع. (2010). اثر التمكين على فاعلية المنظمة . الاردن : دار جليس الزمان (المنهل).
- بالعربي, ج. (2022). تمكين العاملين وأثره على الاداء الوظيفي . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .مذكرة ماستر .مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية.(8).
- بغلاماس بركة، و خالد زحراح. (2018). الولاء التنظيمي لدي الافراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية. محلة التنمية وإدارة الموارد البشرية(7).
- بلمهدي, ا. (2018). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تمكين العاملين (مذكرة ماستر) .الجزائر ورقلة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,ورقلة :جامعة فاصدي مرباح ورقلة.
- بوزنيط, ك., مبيروك, م., و عمر, ب. (2021). جوان.7. اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي : دراسة حالة في مؤسسة جن جن بجيجل .مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية.(1)07 .
- بوسالم, ا. (2010). اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سونطراك ,رسالة ماجستير . جامعة آل البيت.
- حريم, ح. (1997). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات،. عمان :زهرا للنشر والتوزيع.

- حصباية, ر. (2019, 09, 30). دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة. مجلة المنظومة الرياضية. (16), 06,
- خديجة عبادو. (مارس, 2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات, دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة-غرداية-الوادي- بسكرة). مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية(18).
- خطاب م, م. التمكين - تعريفه وانواعه وأهميته وكيفية تنفيذه وأمثلة عليه "موارد بشرية". "اسود البيزنس".
- روان, غ. (2015). اثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين -مؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوة دراسة حالة. مذكرة ماستر. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- عبد الكريم محمود ضوء دغفوس . (2020). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية علي فروغ مصرف الصحارى بالمنطقة الغربية (اطروحة ماجستير). جامعة الزاوية.
- عطية حسن افندي. (2003). تمكين العاملين : مدخل التحسين والتطوير المستمر. القاهرة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- فاتن محمود, ع. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاعداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة مذكرة ماجستير . غزة ,أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ,غزة : جامعة الاسلامية .
- فلوس م, م. (2018). دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .مجلة المنهل الاقتصادي.(1).
- فؤاد فلمبان, ا. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة", رسالة ماجستير . جامعة أم القرى.
- كواديك, ح, 2021, (جوان). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون .مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة125, (01), 04, 140.
- ماجدة،عطية. (2003). سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ملحم يحي, س. (2006). التمكين كمفهوم ادارى معاصر. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- ملحم, ي. (2006). التمكين كمفهوم إدارى معاصر . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- نجم عبد الله العزوي، و عباس حسين جواد. (2010). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية . عمان . الاردن: دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع.

- Moideenkutty, U., & al. (1998). **Perceived Organizational Support as a Mediator Of The Relationship Of perceived Situational Factors to Affective Organizational.** Philadelphia: Academy of Management.
- Murrell, K., & Meredith, M. (2000). **Empowering Employee.** New York: McGraw-Hill.
- Allen., N., & Meyer, J. (1990). **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.** (63, Éd.) Journal of occupational Psychology.
- Ginnodo, B. (1997). **The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study.** Arlington Heights: IL Pride.
- Hackett, R., Bycio, P., & Hausdorf, P. (1992). **"Further Assessment Of a ThreeComponent Of Organizational Commitment"**. Academy Of Management.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). **Testing The Side- Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations.** , Journal Of Applied Psychology.
- Strees, R. (1977). **Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment.** (Vol. 22). (1, Éd.) Administrative Science Quarterly.
- thomas, k., & Velthouse, B. **Cognitive Elements of Empowerment.** An Intrinsic Task Motivation (Vol. 15). Academy of Management Review.

الملاحق

الملحق 1: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	الحاج عرابة	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	سمية قداش	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
03	نفيسة خميس	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
04	صالحى سميرة	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
05	بوعمامة خامره	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

الملحق رقم 02 استبانة البحث



إستمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السيدة الفاضلة / السيد الفاضل

تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تقوم الباحثين بدراسة بعنوان "أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة

سيترام ورقلة" في تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - فرع التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة

نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة المقدمة لسيادتكم، وذلك بقراءة كل سؤال، ثم التفضل بإختيار الإجابة التي تتفق مع رأيكم بدقة وموضوعية

بوضع إشارة (+) امام كل سؤال. علما بان البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال هذه الدراسة لأغراض وغايات البحث

العلمي فقط، لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة، شاكرين لكم حسن تعاونكم، ولكم منا جزيل الشكر والعرفان.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ملاحظة: في حالة لديكم أي استفسار، الرجاء التواصل معنا عبر الوسائل التالية: الباحثين:

✓ صيد. ايناس Email : inessnosanisa@gmail.com هاتف: 0676531528

✓ بن ناصر شيماء Email : chaima.ben1807@gmail.com هاتف: 0656574128

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- العمر

30 سنة فأقل من 31 إلى أقل 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

2 - الجنس

ذكر انثى

3 - المستوى التعليمي

- ثانوي تكوين مهني جامعي دراسات عليا

4. المستوى الوظيفي: حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

موظف مسؤول موظف تحكم موظف تنفيذي

5. الخبرة الوظيفية: حسب الهيكل الوظيفي للمؤسسة

أقل من 3 سنوات من 3 سنوات الى اقل 7 سنوات 7 سنوات فأكثر

المحور الثاني: مقاييس تمكين العاملين

الرقم	تفويض السلطة		
1	تقوم سيترام بإعطائي سلطات كافية لإنجاز المهام الواجب على إنجازها		
2	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلاليه		
3	تثق سيترام في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليا		
4	تمنحني سيترام الحرية في طريقة أداء عملي		
5	تقوم سيترام بتفويضنا بشكل جدي دون الرقابة علينا والتضييق علينا		
6	تتيح سيترام لي الفرصة في ابداء رأيي في أمور العمل		
الاتصال ومشاركة المعلومات			
7	توفر لي سيترام المعلومات الكافية لأداء عملي في أي وقت بدون صعوبة		
8	أفهم طبيعة عملي لوفرة المعلومات		
9	تمتاز سيترام بسهولة الاتصالات داخلها		
10	يستطيع العاملون الوصول الي أصحاب القرار وشرح موقفهم بدون صعوبة		
11	يتشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعة العملاء		
12	تتصف بيئة العمل بسيترام بتوفير وسائل تسمح بتدفق المعلومات متنوعة وواضحة		
13	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تسهم في تسهيل إنجاز المهام		
فرق العمل			
14	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين الزملاء داخل سيترام		
15	الترحم بشكل عال تجاه المهام المسندة اليها عندما اعمل ضمن فريق العمل		
16	يلجأ سيترام لحل المشكلات عن طريق فرق العمل		
17	انجاز العمل في سيترام يتم عبر فرق العمل مختلفة		
18	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي		
19	يدعم سيترام تشكيل فرق العمل		
20	فرق العمل في سيترام قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات		
التحفيز			
21	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات		
22	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في سيترام		

			يتم الاعتراف بإنجازي التي أقوم بها من قبل المديرين	23
			يقوم مديري بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	24
			يقوم مديري بتقديم مكافآت مالية لي عند قيامي بأعمال متميزة واستثنائية	25
التدريب				
			تتبنى سيترام خطة واضحة للتدريب	26
			تتيح لي سيترام فرصة التدريب باكتساب المعرفة ومهارات جديدة	27
			يتم تحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية بشكل مستمر	28
			يتم الاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة في سيترام لتطوير العمل	29

المحور الثالث: مقاييس الولاء التنظيمي

الرقم	الولاء العاطفي	غير موافق	محايد	موافق
30	لدي رغبة في استكمال حياتي المهنية في سيترام			
31	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي الحالي لن اترك سيترام حالياً			
32	اشعر بإرتياح في التعامل مع زملائي في سيترام			
33	اشعر بالإعتزاز والفخر حين أتحديث عن عملي بسيترام كجزء من حياتي الخاصة			
34	ارتاح لعملي بهذه المؤسسة فلها مكانة عالية في قلبي			
35	اشعر ان المشاكل التي تواجهها سيترام تمثل جزءاً من مشاكلي الخاصة			
36	اشعر بأنه لدي إرتباط عاطفي قوى تجاه سيترام التي اعمل فيها			
الولاء المستمر				
37	اشعر بأن العمل في سيترام فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرة أخرى			
38	تقدم سيترام مزايا غير متوفرة في المؤسسات الأخرى			
39	حاجتي المادية هي سبب بقائي في سيترام			
40	اسعي من خلال عملي في سيترام لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية ومعنوية			
41	عملي في سيترام يعتبر فرصة لتحقيق التقدم في حياتي الاجتماعية والمادية			
42	هناك فضل لسيترام التي اعمل بها في تطوير حياتي الوظيفية والاجتماعية			
43	اشعر بالخوف من ترك العمل في سيترام لصعوبة الحصول على عمل اخر			
الولاء الأخلاقي				
44	سأشعر بالذنب إذا غادرت سيترام			
45	أشعر أنني ملزم أخلاقياً بالبقاء بعملي بسيترام			
46	تتوافق قيمي ومبادئ الشخصية مع القيم والمبادئ المعمول بها في سيترام			
47	أشعر في كثير الأحيان أنني مدين لسيترام بالكثير واني لا أستطيع ترك العمل به.			
48	أحرص علي بقائي بسيترام حتى ولو فقدت بعض المكاسب المادية			

			أشعر بضرورة بذل كافة جهودي في سيطرة بصورة مستمرة	49
			أشعر بأن أهداف سيطرة التي تسعى الي تحقيقها تتوافق لحد كبير مع اهدافي الشخصية	50

الملحق رقم 03 التوزيع التكراري لمتغير الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	69.0	69.0	69.0
	أنثى	13	31.0	31.0	100.0
Total		42	100.0	100.0	

الملحق رقم 04 التوزيع التكراري لمتغير العمر

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل سنة30	11	26.2	26.2	26.2
	سنة40من أقل الي31 من	27	64.3	64.3	90.5
	سنة50 من أقل الي40 من	4	9.5	9.5	100.0
Total		42	100.0	100.0	

الملحق رقم 05 التوزيع التكراري لمتغير المستوى العلمي

		التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	15	35.7	35.7	35.7
	مهني تكوين	3	7.1	7.1	42.9
	جامعي	24	57.1	57.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الملاحق رقم 06 التوزيع التكراري لمتغير الخبرة المهنية

للمؤسسة التنظيمي الهيل حسب: الوظيفية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 3 من اقل	6	14.3	14.3	14.3
سنوات 7 من اقل الي سنوات 3 من	28	66.7	66.7	81.0
فأكثر سنوات 7	8	19.0	19.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

الملاحق رقم 07 التوزيع التكراري لمتغير الوظيفة في المؤسسة

للمؤسسة التنظيمي الهيل حسب: الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مسؤول موظف	6	14.3	14.3	14.3
تحكم موظف	11	26.2	26.2	40.5
تنفيذي موظف	25	59.5	59.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

الملاحق رقم 08 معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.895	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.944	29

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.951	50

الملحق رقم 09 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر الولاء التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
30: حياتي استكمال في رغبة لدي سيترام في المهنية	42	1	3	2.05	.764	.583
31: من أفضل عمل عرض تلقيت إذا حاليا سيترام اترك لن الحالي عملي	42	1	3	1.71	.742	.551
32: مع التعامل في بارتياح اشعر: سيترام في زملائي	42	1	3	2.43	.703	.495
33: حين والفخر بالإعزاز اشعر: من كجزء بسيترام عملي عن اتحدث الخاصة حياتي	42	1	3	2.21	.813	.660
34: فلها المؤسسة بهذه لعملي ارتاح: قلبي في عالية مكانة	42	1	3	2.38	.764	.583
35: تواجهها التي المشاكل ان اشعر الخاصة مشاكلي من جزءا تمثل سيترام	42	1	3	1.71	.708	.502
36: قوى عاطفي إرتباط لدي بأنه اشعر فيها اعمل التي سيترام تجاه	42	1	3	1.86	.751	.564
37: فرصة سيترام في العمل بأن اشعر: مرة عليها الحصول يصعب ممتازة أخرى	42	1	3	2.12	.739	.546
38: في متوفرة غير مزايا سيترام تقدم: الأخرى المؤسسات	42	1	3	2.12	.832	.693
39: في بقائي سبب هي المادية حاجتي: سيترام	42	1	3	2.19	.833	.695
40: سيترام في عملي خلال من اسعي: مادية لأهداف أعلى مناصب لبلوغ ومعنوية	42	1	3	2.40	.798	.637
41: فرصة يعتبر سيترام في عملي: الاجتماعية حياتي في التقدم لتحقيق والمادية	42	1	3	2.36	.759	.577
42: بها اعمل التي لسيترام فضل هناك: والاجتماعية الوظيفة حياتي تطوير في	42	1	3	2.43	.737	.544
43: في العمل ترك من بالخوف اشعر اخر عمل على الحصول لصعوبة سيترام	42	1	3	2.12	.832	.693
44: سيترام غادرت إذا بالذنب سأشعر: بالبقاء أخلاقيا ملزم أنني أشعر:	42	1	3	1.67	.754	.569
45: بسيترام بعلمي	42	1	3	1.90	.759	.576
46: مع الشخصية ومبدائي قيمي تتوافق: سيترام في بها المعمول والمبادئ القيم	40	1	3	2.15	.736	.541

47: مدین أنى الأحيان كثير فى أشعر: أشعر ترك أستطيع لا وانى بالكثير لسيترام به العمل	42	1	3	1.79	.842	.709
48: حتى بسيترام بقانى على أحرص: المادية المكاسب بعض فقدت ولو	41	1	3	1.63	.698	.488
49: جهودى كافة بذل بضرورة أشعر: مستمرة بصورة سيترام فى	42	1	3	2.24	.790	.625
50: تسعى التى سيترام أهداف بأن أشعر: اهدافى مع كبير لحد تتوافق تحقيقها الى الشخصية	42	1	3	1.88	.772	.595
N valide (liste)	40					

الملحق رقم 10 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر تمكين العاملين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
1: كافية سلطات بإعطاني سيترام تقوم: إنجازها على الواجب المهام لإنجاز	42	1	3	2.48	.740	.548
2: لاتخاذ الفرصة وظيفتي لي توفر: باستقلاليه القرارات	42	1	3	2.24	.821	.674
3: أداء على قدرتي فى سيترام تثق: إليها الموكلة المهام	42	1	3	2.67	.687	.472
4: طريقة فى الحرية سيترام تمنحني: عملي أداء	41	1	3	2.10	.800	.640
5: جدي بشكل بتفويضنا سيترام تقوم: علينا والتضيق علينا الرقابة دون	42	1	3	1.76	.821	.674
6: ابداء فى الفرصة لي سيترام تتيح: العمل أمور فى رأيي	42	1	3	2.45	.705	.498
7: الكافية المعلومات سيترام لي توفر: صعوبة بدون وقت أى فى عملي لأداء	42	1	3	2.36	.759	.577
8: المعلومات لوفرة عملي طبيعة أفهم: الاتصالات بسهولة سيترام تمتاز: داخلها	42	1	3	2.57	.737	.544
9: الي الوصول العاملون يستطيع: بدون موقفهم وشرح القرار أصحاب صعوبة	42	1	3	2.33	.754	.569
10: توضيح فى العاملون يتشارك: بيئة عن المتوفرة المعلومات وتحسين العملاء وطبيعة العمل	42	1	3	2.43	.668	.446
11: بتوفير بسيترام العمل بيئة تتصف: متنوعة المعلومات بتدقق تسمح وسائل وواضحة	42	1	3	2.48	.707	.499

العاملين لدى الاتصال مهارات: 13	42	1	3	2.45	.705	.498
المهام إنجاز تسهيل في تسهم عالية						
بين والمساعدة التعاون أجواء تتوفر: 14	42	1	3	2.48	.773	.597
سيترام داخل الزملاء						
المسندة المهام تجاه عال بشكل التزم: 15	42	1	3	2.60	.701	.491
العمل فريق ضمن اعمل عندما اليا						
عن المشكلات لحل سيترام بلجاً: 16	42	1	3	2.40	.734	.539
العمل فرق طريق						
عبر يتم سيترام في العمل انجاز: 17	42	1	3	2.57	.630	.397
مختلفة العمل فرق						
العمل على الجماعي العمل أفضل: 18	42	1	3	2.31	.811	.658
الفردى						
العمل فرق تشكيل سيترام يدعم: 19	42	1	3	2.52	.671	.451
على قدرة سيترام في العمل فرق: 20	42	1	3	2.33	.721	.520
قرارات من تتخذها ما تنفيذ						
في مهما معيارا العاملين كفاءة تعد: 21	42	1	3	2.00	.765	.585
الترقيات نظام						
نظام وموضوعية بعدالة أشعر: 22	42	1	3	1.83	.621	.386
سيترام في الترقيات						
أقوم التي بإنجازتي الاعتراف يتم: 23	42	1	3	2.02	.841	.707
المديرين قيل من بها						
تحمل على بتحفيزي مديري يقوم: 24	42	1	3	2.02	.811	.658
أكبر مسؤوليات						
لي مالية مكافآت بتقديم مديري يقوم: 25	42	1	3	1.50	.672	.451
واستثنائية متميزة بأعمل قيامي عند						
للتدريب واضحة خطة سيترام تتبنى: 26	41	1	3	2.34	.762	.580
التدريب فرصة سيترام لي نتيج: 27	42	1	3	2.24	.850	.722
جديدة ومهارات المعرفة بإكتساب						
من العاملين احتياجات تحديد يتم: 28	42	1	3	2.29	.774	.599
مستمر بشكل التدريبية البرامج						
الأساليب على الاعتماد يتم: 29	42	1	3	2.52	.740	.548
لتطوير سيترام في الحديثة التكنولوجية						
العمل						
N valide (liste)	40					

الملحق رقم 11 معامل الارتباط بيرسون للتمكين العاملين وأبعاد الولاء التنظيمي

		Corrélations			
		العاملين تمكين	العاطفي الولاء	المستمر الولاء	الاخلاقي الولاء
العاملين تمكين	Corrélation de Pearson	1	.512**	.624**	.356*
	Sig. (bilatérale)		.001	.000	.021
	N	42	42	42	42
العاطفي الولاء	Corrélation de Pearson	.512**	1	.356*	.597**
	Sig. (bilatérale)	.001		.021	.000
	N	42	42	42	42
المستمر الولاء	Corrélation de Pearson	.624**	.356*	1	.483**
	Sig. (bilatérale)	.000	.021		.001
	N	42	42	42	42
الاخلاقي الولاء	Corrélation de Pearson	.356*	.597**	.483**	1
	Sig. (bilatérale)	.021	.000	.001	
	N	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 12 تحليل الانحدار للتمكين العاملين وأبعاد الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	.512 ^a	.262	.243	.42232	.262	14.196	1	40	.001	2.071

a. Prédicteurs : (Constante), العاملين تمكين

b. Variable dépendante : العاطفي الولاء

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Durbin-Watson	
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2		Sig. Variation de F
1	.624 ^a	.389	.374	.45759	.389	25.507	1	40	.000	1.856

a. Prédicteurs : (Constante), العاملين تمكين

b. Variable dépendante : المستمر الولاء

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Durbin-Watson	
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2		Sig. Variation de F
1	.356 ^a	.127	.105	.49914	.127	5.797	1	40	.021	1.644

a. Prédicteurs : (Constante), العاملين تمكين

b. Variable dépendante : الأخلاقي الولاء

الملاحق رقم 13 تحليل تباين خط الانحدار وقيم معادلات خطه

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.532	1	2.532	14.196	.001 ^b
	Résidus	7.134	40	.178		
	Total	9.666	41			

a. Variable dépendante : العاطفي الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), العاملين تمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1 (Constante)	.808	.336		2.404	.021					
العاملين تمكين	.544	.144	.512	3.768	.001	.512	.512	.512	1.000	1.000

a. Variable dépendante : العاطفي الولاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.341	1	5.341	25.507	.000 ^b
	Résidus	8.376	40	.209		
	Total	13.717	41			

a. Variable dépendante : المستمر الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), العاملين تمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1 (Constante)	.443	.364		1.217	.231					
العاملين تمكين	.790	.156	.624	5.050	.000	.624	.624	.624	1.000	1.000

a. Variable dépendante : المستمر الولاء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.444	1	1.444	5.797	.021 ^b
Résidus	9.966	40	.249		
Total	11.410	41			

a. Variable dépendante : الأخلاقي الولاء

b. Prédictors : (Constante), العاملين تمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
		Bêta								
1 (Constante)	.961	.397		2.417	.020					
العاملين تمكين	.411	.171	.356	2.408	.021	.356	.356	.356	1.000	1.000

a. Variable dépendante : الأخلاقي الولاء

الملحق رقم 14 تحليل الانحدار البسيط:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F	Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2		
1	.621 ^a	.385	.370	.33983	.385	25.065	1	40	.000	1.832

a. Prédictors : (Constante), العاملين تمكين

b. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2.895	1	2.895	25.065	.000 ^b
Résidus	4.619	40	.115		
Total	7.514	41			

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), العاملين تمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
	Bêta									
1 (Constante)	.737	.271		2.725	.009					
العاملين تمكين	.582	.116	.621	5.007	.000	.621	.621	.621	1.000	1.000

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

الملحق رقم 15 اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات العامة

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي الولاء	ذكر	.122	29	.200*	.959	29	.313
	أنثى	.195	13	.188	.937	13	.424

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	العمر	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي الولاء	فأقل سنة 30	.159	11	.200*	.898	11	.175
	سنة 40 من أقل الي 31 من	.072	27	.200*	.959	27	.350
	سنة 50 من أقل الي 40 من	.270	4	.	.947	4	.697

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التنظيمي الولاء	ثانوي	.167	15	.200*	.925	15	.226
	تكوين مهني	.253	3	.	.964	3	.637
	جامعي	.098	24	.200*	.973	24	.730

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	الهيل حسب: الوظيفية الخبرة للمؤسسة التنظيمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الولاء	سنوات 3 من اقل	.347	6	.023	.775	6	.034
التنظيمي	سنوات 7 من اقل الي سنوات 3 من	.091	28	.200*	.961	28	.359
	فأكثر سنوات 7	.197	8	.200*	.872	8	.156

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	الهيل حسب: الوظيفي المستوى للمؤسسة التنظيمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الولاء	مسؤول موظف	.197	6	.200*	.953	6	.765
التنظيمي	تحكم موظف	.136	11	.200*	.944	11	.568
	تنفيذي موظف	.208	25	.007	.906	25	.025

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملاحق رقم 16 اختبار التوزيع الطبيعي شان بيرو للولاء التنظيمي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي الولاء	.091	42	.200*	.962	42	.169

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملاحق رقم 17 اختبار انوفا للمتغير الخبرة المهنية

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: التنظيمي الولاء

Différence significative de Tukey

	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
				Borne inférieure	Borne supérieure
حسب: الوظيفية الخبرة (ل) للمؤسسة التنظيمي الهيكل حسب: الوظيفية الخبرة (ج) للمؤسسة التنظيمي الهيكل					
من اقل الي سنوات3 من سنوات3 من اقل	-.02670-	.18062	.988	-.4667-	.4133
من اقل الي سنوات3 من فأكثر سنوات7	.41270	.21683	.151	-.1156-	.9410
من اقل الي سنوات3 من سنوات3 من اقل	.02670	.18062	.988	-.4133-	.4667
من اقل الي سنوات3 من سنوات7	.43940*	.16096	.025	.0473	.8315
من اقل الي سنوات3 من سنوات3 من اقل	-.41270-	.21683	.151	-.9410-	.1156
من اقل الي سنوات3 من سنوات7	-.43940*	.16096	.025	-.8315-	-.0473-

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	البیان
II	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص الدراسة.....
VI	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الاشكال البيانية.....
XI	قائمة الملاحق.....
XI	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ.ب.خ	المقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين العاملين والولاء التنظيمي
3	المطلب الأول مفاهيم أساسية حول تمكين العاملين:.....
3	أولاً: الإطار المفاهيمي تمكين العاملين.....
5	ثانياً: ابعاد تمكين العاملين.....
7	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول ماهية الولاء التنظيمي.....
7	أولاً: تعريف الولاء التنظيمي.....
9	ثانياً: بعاد الولاء التنظيمي.....
11	المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بالولاء التنظيمي.....
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حسب المتغيرات.....
18	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
19	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
20	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي
21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
22	المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة.....
22	أولاً: منهج الدراسة

23	ثانيا: مجتمع الدراسة
29	ثالثا : خصائص عينة الدراسة
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المبحث الثاني: عرض والمناقشة نتائج الدراسة.....
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
35	أولا: الفرضية الأولى
38	ثانيا: الفرضية الثانية
42	ثالثا: الفرضية الثالثة
53	رابعا: الفرضية الرابعة
58	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
60	خلاصة الفصل
61	الخاتمة
65	المراجع
69	الملاحق.....
85	الفهرس